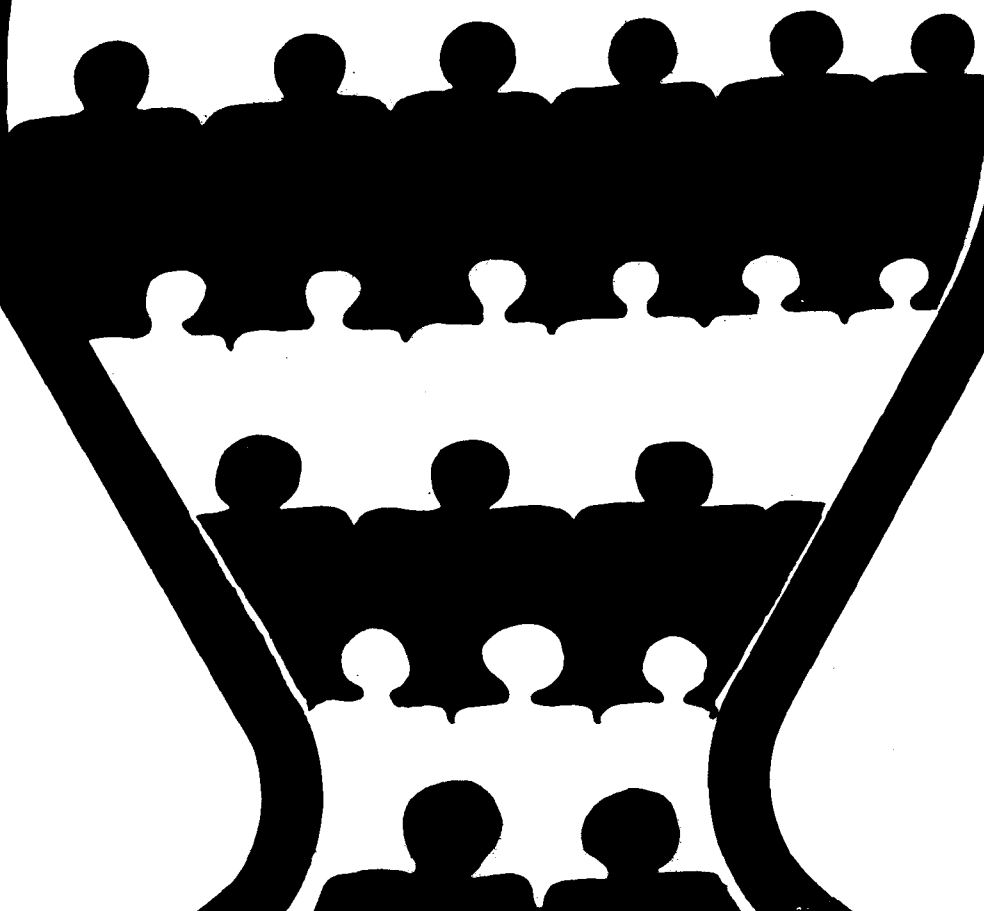
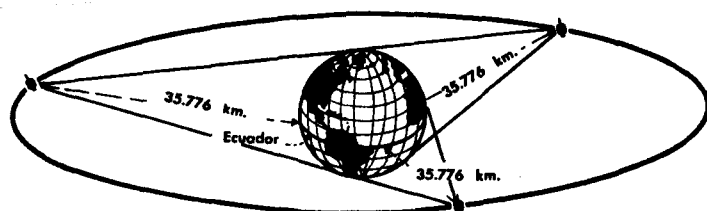


# COMUNICACION ORGANIZACIONAL

UN PROYECTO DE ANALISIS COMUNICACIONAL SISTEMICO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y  
TECNICAS DE LA COMUNICACION

FACULTAD DE FILOSOFIA, HUMANIDADES Y EDUCACION  
UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE FILOSOFIA, HUMANIDADES Y EDUCACION  
UNIVERSIDAD DE CHILE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y  
TECNICAS DE LA COMUNICACION

SEMINARIO DE TITULO

COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
UN PROYECTO DE ANALISIS COMUNICACIONAL SISTEMICO

PROFESOR GUIA: SRA. MARIA INES ECHEVERRIA  
ALUMNOS PARTICIPANTES: PATRICIA ANDRADE D.  
NIMER SARRAS J.

SANTIAGO DE CHILE  
1 9 8 6

## I. INTRODUCCION

"No podras sacudir una flor sin perturbar a una estrella" -afirma el poeta místico Francis Thompson. Aún cuando esta frase exagera las relaciones universales, refleja una nueva construcción de la imagen del cosmos y ayuda a comprender la interdependencia de los fenómenos universales.

Desde una perspectiva holística no existen los fenómenos aislados por cámaras imaginarias. Por ejemplo, los seres vivos no sólo son afectados por el calor y la luz del sol y la luna, sino que algunos animales poseen mecanismos que miden la posición del sol y reaccionan al ritmo del planeta.

Actualmente, el orden universal se concibe como múltiples interdependencias y en las investigaciones científicas, lo externo al fenómeno analizado puede ser tan importante como el fenómeno mismo.

Fue a mediados de este siglo cuando en contraposición al atomismo mecanicista surge la Teoría general de Sistemas. Y fue el filósofo alemán Ludwig Von Bertalanffy el encargado de poner una de las primeras piedras de esta perspectiva cuyo fundamento es que el todo es más que la suma de sus partes.



El enfoque de sistemas es muy útil para el estudio de las organizaciones humanas. Así, una organización es un sistema abierto cuyos subsistemas poseen funciones determinadas en pos de los objetivos organizacionales.

En la interdependencia subsistémica y en la supervivencia de una organización, la comunicación desempeña un papel vital. Es a través de ella que los subsistemas se coordinan e interactúan y sin ella la organización no existiría.

Pese a que las organizaciones son inimaginables sin comunicación, no se le ha otorgado a ésta la verdadera importancia que posee y se ha menospreciado su incidencia sobre la estabilidad, adaptabilidad y crecimiento de las organizaciones.

Conscientes de la relevancia que reviste la comunicación en las organizaciones, hemos decidido en esta investigación apartarnos de la perspectiva tradicional de los estudios organizacionales para poner el énfasis en sus aspectos comunicacionales.

Es así como el presente estudio analizará la realidad sistémico-comunicacional de una organización tomada como modelo.

Durante la elaboración de la presente tesis hemos contado con la valiosa ayuda de diferentes personas a quienes queremos hacer llegar nuestros agradecimientos.

A D<sup>a</sup>. Marfa Inés Echeverría quien guió y supervisó el desarrollo de la tesis.

A D. Daniel Vásquez por las ilustraciones que acompañan el presente estudio.

Por último, a todos aquellos que de algún modo u otro nos facilitaron su ayuda.

## II. MARCO TEORICO

Cada día la realidad se hace más compleja y difícil de explicar. Muchas conductas y situaciones aparentemente inexplicables pueden ser comprendidas si se toma en cuenta su medio y se analiza el fenómeno como un todo donde las interacciones de sus partes tienen mucho que decir.

La Teoría General de Sistemas es una nueva forma de ver la realidad que estaría integrada por grupos de partes componentes en una relación dinámica. Se considera como padre de esta teoría al biólogo Ludwig Von Bertalanffy y en menor medida al lógico Anatol Rapoport, al filósofo y economista Kenneth Boulding y al sociólogo Talcott Parsons.

La Teoría General de Sistemas ha sido definida como la ciencia de la totalidad. Se refiere a los todos, las relaciones entre las partes, a la integración de éstas y del todo con el ambiente, a la creación y elaboración de estructuras, al control y autorregulación de la dirección. El credo central de la teoría es que el todo es más que la suma de las partes.

Existen dos conceptos básicos para comprender la Teoría General de Sistemas. Estos son los conceptos de sinergia y recursividad.

#### Sinergia:

Se dice que un objeto posee sinergia cuando la suma de sus partes es diferente al todo. El filósofo Fuller sostiene que "un objeto es sinérgico cuando el examen, en forma aislada, de una o alguna de sus partes no puede explicar o predecir la conducta del todo" (1)

---

(1) Fuller, Citado por Oscar Johansen. "Introducción a la Teoría de Sistema", Pág. 31.

Cuando un objeto es sinérgico no basta con estudiar una parte de él, se deben analizar todos los componentes y las relaciones entre ellos.

#### Recursividad:

Un objeto sinérgico -un sistema- está compuesto de partes con características tales que son, a su vez, objetos sinérgicos (sistemas). Se habla, entonces, de sistemas y subsistemas. O de suprasistemas, sistemas y subsistemas. Cada uno de estos objetos tienen propiedades que los convierten en una totalidad. Una de las características de la recursividad es que cada una de las partes del todo (subsistema) posee, a su vez, las características principales del todo (sistema).

#### Sistemas Cerrados y Abiertos:

En términos generales, los sistemas pueden dividirse en dos grandes categorías: cerrados y abiertos.

La diferencia entre sistemas cerrados y sistemas abiertos, radica fundamentalmente en su comportamiento frente al medio. Así, el sistema cerrado es aquel que no intercambia energía con su medio y por ello no corresponde aquí un mayor análisis.

El sistema abierto intercambia energía con su medio y este intercambio permite, de alguna manera, mantener el equilibrio y las relaciones con el entorno admiten cambios y adaptaciones, tales como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos.

"Un sistema abierto, al intercambiar energía con su medio realiza un ciclo de actividad" (2). "El sistema abierto recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida..."(3)

Una planta es un ejemplo de sistema abierto. Ella importa de su medio, agua, luz, etc. y mediante un proceso interno estos insumos se transforman y salen hacia el medio como hojas, flores, frutos.

Johansen sostiene que los sistemas abiertos son, en general, todos los sistemas vivos mientras que los sistemas cerrados estarían representados por los sistemas físicos y objetos que no contienen materias vivas.

#### Elementos de un sistema abierto:(4)

1. Entradas: la energía que importa el sistema desde su ambiente constituye su entrada. Por ejemplo, el hombre importa oxígeno, alimentos, vestuario, etc.
2. Transformación: es el proceso mediante el cual las entradas se convierten en salida. Por ejemplo, procesos de fotosíntesis, asimilación, etc.

---

(2) Katz y Kahn, citado por Oscar Johansen. "Las comunicaciones y la conducta de la Organización". Editorial Diana, 1975. pp.16.

(3) Johansen, Oscar. "Las comunicaciones y la conducta de la organización" Pág. 16.

(4) Goldhaber, Gerald, "Comunicación Organizacional", Pág.56.

3. Salidas: son los productos y servicios que el sistema exporta a su medio.

4. Retroalimentación: la naturaleza cíclica de los sistemas viene dada por la retroalimentación... Huse y Bowditch en 1973 señalaron que debido a que los sistemas abiertos no están completamente incomunicados con el exterior, se ven afectados por el medio ambiente y, a su vez, afectan al medio ambiente por medio de la información salida que, a su vez, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar a las operaciones del sistema".

#### La organización como un sistema abierto:

La tendencia moderna en el estudio de las organizaciones es considerarlas como sistemas abiertos.

Gerald Goldhaber define a una organización como: "sistema abierto cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente" (5)

Huse y Bowditch en 1973 (6) resumieron los principios más importantes que definen a la organización como sistema:

---

(5) Goldhaber, Gerald. ob.cit. pág. 52.

(6) Goldhaber, Gerald. ob.cit. pág. 56.

- 1.- una organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y es tán interrelacionados,
- 2.- una organización es abierta y dinámica, tiene entradas, sa lidas, procesos y fronteras,
- 3.- una organización busca el equilibrio a través de una retro alimentación,
- 4.- una organización tiene una multiplicidad de propósitos, fun ciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflic to. El administrador debe intentar conseguir un equilibrio entre los subsistemas,

Una organización es un sistema abierto debido a sus cons tantes interacciones con el medio ambiente. Es un sistema dinám ico y cambia constantemente, a la vez que produce cambios en su ambiente.

Para que un sistema abierto sobreviva es necesario que importe más energía que la que exporta. Si esta proporción se invierte, el sistema muere.

Si entendemos organización como sistema abierto, debemos tomar en cuenta el concepto de ambiente.

Ambiente se define como: "la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera del sistema que están conside rados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos del sistema"(7)

---

(7) Rogers, Everett. "Comunicación Organizacional". Pág.66.



Significa ésto que el ambiente incluye todo lo que no está dentro de las fronteras de una organización (individuos, sistemas, objetos, etc.)

Definir donde termina una organización y empieza el ambiente es algo arbitrario. Los investigadores seleccionan del ambiente la porción que consideran más significativa para la investigación. Es el ambiente aplicable elegido en función de los objetivos del estudio.

Estructura organizacional y comportamiento de la comunicación:

"Organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar-- mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo-- objetivos comunes". (8)

Dentro de una organización juega un papel importante la comunicación; factor vital para la existencia de toda organización.

Los investigadores organizacionales han especulado bastante sobre el hecho de quién afecta a quién: la estructura organizacional o la comunicación. Ambos se afectan mutuamente y cualquier cambio en alguno de ellos repercutirá en el otro.

---

(8) Rogers, Everett, Ob. cit. pág. 7

## ¿Qué es estructura?

La estructura es el arreglo de los componentes y subsistemas dentro de un sistema. Según Rogers, la estructura se refiere a los "patrones de relaciones entre las unidades en un sistema social, relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía o de otras variables"(9)

La estructura formal de una organización se describe mediante el organigrama. Las líneas que conectan las "cajas" muestran relaciones de autoridad y de comunicación formal entre los cargos. Un organigrama expresa los patrones de comunicación formal y también actúa como un postulado para conducir a dichos patrones en la dirección que ordena.

La estructura formal de una organización se conforma con los patrones de relaciones y obligaciones formales, descripción de roles, reglas, políticas de operación, procedimientos de trabajo, compensaciones y gratificaciones. En otras palabras está constituida por aspectos que son relativamente estables y, por ende, cambian lentamente.

La estructura permite que la organización tiende a alcanzar eficazmente y de manera ordenada sus objetivos. Proporciona estabilidad, seguridad y pronosticabilidad a la organización.

"Además de su estructura formal, en toda organización se distingue una estructura informal formada por los flujos de

---

(9) Rogers, Everett, Ob.cit. Pág. 52.

comunicación interpersonal que no siguen los canales formales. Ambas comprenden el sistema social de un grupo de trabajo!"(10)

La estructura de comunicación informales, por lo general, el lugar de origen de los rumores (información clandestina que se comunica sin que existan claras pruebas del contenido y de la existencia del mensaje).

La burocracia es un tipo de organización que posee un alto grado de formalización. Puede coordinar en forma eficiente el trabajo de grandes números de individuos.

Max Weber señala que la burocracia se caracteriza por:  
(11):

- a) Reglas y reglamentos
- b) División de tareas específicas
- c) Presencia de una jerarquía de puestos formales.

Toda organización se encuentra burocratizada en mayor o menor grado. Aunque el fin de la burocracia es alcanzar un alto grado de eficiencia racional, puede conducir hacia ineptitudes y problemas de interacción humana.

---

(10) Rogers, Everett, Ob.cit. P.86.

(11) Rogers, Everett, Ob.cit. P.89.

Existe un falso concepto respecto a la solución a los problemas de comunicación en las organizaciones. El problema principal serían los flujos restringidos pensándose que la solución a tal problema consistiría en liberar los flujos. Pero, esto puede dar como resultado una sobrecarga de información. Una de las funciones más importantes de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación y de esta forma reducir los problemas de sobrecarga.

La estructura de una organización debe actuar de tal manera que condense la información. De lo contrario, quienes se encuentren a la cabeza de la organización se ahogarán en un mar de papel y se perderá mucha información que cualitativamente puede ser importante.

Lo ideal en una organización, señalan expertos, es restringir los flujos en forma parcial y diseñar una estructura organizacional que permita que la información llegue sólo donde se necesita. La solución a los problemas de sobrecarga de información mediante porterías, colas y filtraciones tienden a causar problemas de distorsión y omisión. (distorsión es la transformación del significado de un mensaje; omisión es la eliminación de toda o una parte del mensaje)..

## Componentes estructurales de una organización:

### Metas:

Son por definición, creaciones de individuos aislados o colectivamente. Al mismo tiempo, la determinación de una meta para la acción se convierte en un patrón por el cual se juzga la acción colectiva. Una meta constituye un estadio definitivo que se pretende alcanzar mediante un conjunto de acciones coordinadas, dentro de una dimensión espacio-temporal.

Metas explícitas: son aquellas que aparecen claramente enunciadas en el diseño que es ocupada por las metas operatorias.

Metas operativas: se van conformando a través de la política real de la organización especialmente dentro del corto y mediano plazo.

### Tamaño:

Se considera como elementos constitutivos del tamaño el número de individuos que laboran en una organización dada y el espacio físico que ocupan durante el desempeño de sus funciones.

### Complejidad:

Rogers la define como; "el número de especialidades y su profesionalización" (12)

---

(12) Rogers, Everett, Ob., cit. P.165.

La especialización y el nivel de profesionalización de los componentes de un sistema lo hacen más complejo. Asimismo, influyen los objetivos que persigue la organización y la naturaleza de la actividad organizacional.

Existen tres formas a través de las cuales se manifiesta la complejidad. Ellas son la diferenciación horizontal relacionada con la división del trabajo y la especialización de los funcionarios; la diferenciación vertical determinada por la responsabilidad en la toma de decisiones y la dispersión espacial manifestada la separación del sistema central de centros de poder y/o trabajo.

#### Formalización:

Es el hincapié en seguir las normas y procedimientos en el desempeño de funciones.

#### Clima:

Se entiende por clima a: "los factores físicos y sociales que están situados dentro de las fronteras del sistema y que ejercen influencia directa sobre los miembros de la organización. Rogers lo define como "el estado de naturaleza interna de una organización según lo perciben sus miembros".(13)

---

(13) Rogers, Everett, Ob.cit. P.79.

Ambiente:

Como ambiente se entiende a "la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos del sistema". (14)

El ambiente de una organización es ilimitado. Por ello, los investigadores trabajan con un medio reducido. Es lo que se denomina "ambiente aplicable", determinación arbitraria y dependiente de los objetivos de estudio.

El ambiente no es estático, influye directamente en la organización y puede hacerla cambiar. La apertura, el intercambio de información de una organización con su ambiente, facilita su calidad innovadora.

Comunicación organizacional:

Se define comunicación organizacional como: transacciones comunicativas formales que se verifican al interior de las organizaciones y entre éstas y su ambiente, destinadas a disminuir los niveles de incertidumbre y a posibilitar la obtención de las metas propuestas, permitiendo su desarrollo y constante adaptación a los cambios ambientales.

---

(14) Rogers, Everett. Ob.cit. P.66.

## Mecanismos de Comunicación internos:

### Mensajes:

Es la "información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado" (15). En consecuencia, los mensajes tratan con información sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas.

Los mensajes pueden adoptar dos modalidades: verbales y no verbales. Los mensajes verbales utilizan signos lingüísticos y ejemplos de éstos son las conferencias, cartas, memorándums, etc. Los mensajes no verbales son no lingüísticos y entre ellos se encuentran el espacio personal (territorialidad), indicios vocales (tono de voz), conducta de contacto (apretón de manos), fachada (peso, etc.), medio ambiente y objetos (vestuario).

Considerando los supuestos receptores de los mensajes, es decir quien recibe el mensaje, los receptores pueden ser internos o externos. Los primeros se encuentran dentro de la organización y los segundos en el ambiente.

El método de difusión de los mensajes, indica la actividad de comunicación empleada durante el envío de los mensajes. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización se dividen en dos categorías: las que utilizan métodos software y las que usan métodos hardware.

---

(15) Goldhaber, Gerald, ob.cit. P.23.



Los métodos de difusión hardware dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar (llamadas telefónicas, uso de radio, télex, etc.).

Los métodos software dependen de la capacidad individual y de la habilidad para comunicarse con otros (reuniones, cartas, etc.)

Considerando los propósitos del flujo de los mensajes, es decir el por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué propósitos específicos sirven. Reddig en 1967 (16) distinguió tres tipos de propósitos de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea son aquellos que dicen relación con productos, servicios o actividades que interesen a la organización. También tienen la misión de informar a los trabajadores sobre la forma de realizar la tarea.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a prolongarse en el tiempo. Facilitan el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Se relacionan con la "realización de la producción".

Los mensajes humanos se interesan por las personas, sus sentimientos, moral y relaciones interpersonales.

---

(16) Goldhaber, Gerald, ob. cit. p.26.

### Redes de mensajes:

Para Rogers, red es un "agrupamiento de tamaño intermedio entre el individuo y la organización. (17)

Una red se constituye por individuos intercomunicados mediante patrones de flujos comunicativos. Las organizaciones constan de una serie de personas que representan diversos roles y el flujo de mensajes entre esas personas sigue un camino llamado "red de comunicaciones". Una red puede existir entre dos , pocas personas o entre toda la organización.

Según Goldhaber, "la conducta de los roles dicta quien la ocupa, que posición o trabajo específico...el rol formal influye en la persona sobre a quién le comunica su trabajo y sobre qué" (18).

Las redes muy extensas inciden en la distorsión y omisión de los mensajes. Redding llegó a la conclusión de que: "cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada"(19)

Asimismo, si la cúpula recibiera toda la información se corre el riesgo que dada la cantidad de mensajes recibidos, se dejara de lado mensajes cualitativamente importantes.

---

(17) Rogers, Everett, Ob.cit. p.114.

(18) Goldhaber, Gerald. ob.cit. p.27.

(19) Goldhaber, Gerald, ob.cit. p.29

Los flujos de mensajes pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales. Los flujos descendentes son aquellos que fluyen desde los superiores a los subordinados. Los ascendentes tienen como emisores a los subordinados y como receptores a los superiores. Las interacciones horizontales implican emisores y receptores ubicados al mismo nivel jerárquico.

### Interdependencia:

Una organización es un sistema abierto cuyas partes interactúan entre sí y con el medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es interpendiente ya que los subsistemas afectan y son afectados. Esto quiere decir que "las redes de comunicación dentro de una organización, pueden considerarse como superpuestas" (20)

### Relaciones:

En una organización, las redes por las que fluyen los mensajes están conectados por personas y en consecuencia es necesario estudiar las conductas comunicativas de los individuos implicados en las relaciones.

---

(20) Goldhaber, Gerald, Ob.cit. 57

Pace y Boren en 1975 (21), identificaron cuatro relaciones específicas cara a cara según el número de personas implicadas:

- a) Comunicaciones diádicas: implican la interacción de dos individuos.
- b) Comunicaciones seriadas: amplían el número de individuos implicados en la relación. En este caso, el mensaje se transmite desde A a B, de éste a C, de éste a D, etc.
- c) Pequeños grupos: implican la intervención de más de tres personas a menos de doce.
- d) Asistencia de una audiencia: implican la asistencia de más de trece personas".

---

(21) Goldhaber, Gerald. Ob.cit. p.31.

### III. PROBLEMATIZACION

Cuando un investigador es capaz de comprender que su entorno se compone de partes interconectadas armónicamente, ha dado un paso trascendental en lo vinculado a la concepción de mundo que tendrá desde ese momento. Así, la realidad sur girá ante su intelecto como un cúmulo de fenómenos en perfecto orden y con una razón de ser. Este postulado no fue considerado en su real dimensión, sino hasta mediado de la década de los cincuenta con el advenimiento de la Teoría General de Sis temas. Hasta antes de esa época, la casi totalidad de los es tudios ligados a los análisis organizacionales del presente si glo denotaron en su tratamiento claras influencias de dos es cuelas de comportamiento organizacional : la Escuela de Admi- nistración Científica y la Escuela de Relaciones Humanas. Am bas corrientes de pensamiento condujeron -en mayor o menor gra do- a esas investigaciones a sustentar enfoques eminentemente reduccionistas, donde la realidad aparecía dividida en una in finidad de segmentos carentes de vinculación entre sí. Como consecuencia de lo anterior, gran parte de los estudios fueron inadecuados para establecer generalizaciones a partir de los tópicos que abordaron.

Hasta antes de 1960 los científicos sociales, imbui- dos por los principios legados por las escuelas de Administra- ción Científica y de Relaciones Humanas, suponían que la es tructura organizacional no afectaba a la comunicación e inclu- so se la llegó a considerar como una influencia molesta en los estudios vinculados con el comportamiento en comunicación. Ac tualmente -gracias a la Teoría General de Sistemas- se sostie- ne lo contrario, afirmándose que el comportamiento de los in dividuos en las organizaciones se entiende mejor desde el pun- to de vista de la comunicación.

Una organización, cualquiera sea su tipo, se ve en nuestros días sometida a exigencias cada vez mayores de eficiencia y productividad, hechos que ponen a prueba las bases sobre las cuales fue estructurada. Si una organización es incapaz de adaptarse a las fluctuaciones ambientales, si no puede innovar, si su estructura organizacional se constituye en un obstáculo que dificulta la fluidez comunicativa, o bien, si manifiesta discordancia entre objetivos reales y teóricos está condenada a desaparecer o -en el mejor de los casos- a tener una supervivencia deficitaria.

Pese a las violentas transformaciones de carácter comunicacional en que se han visto envueltas, en el presente siglo, las diversas áreas del quehacer humano se prosigue en muchas organizaciones nacionales y extranjeras incurriendo en los mismos errores de antaño. Es así como, por ejemplo, se continúa restando la debida importancia que le compete a la comunicación. Ella penetra todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los sujetos entienden su papel en la organización e integra las subunidades organizacionales. Si la comunicación al interior de una organización es deficiente o poco adecuada, el funcionamiento y la productividad se verán afectados.

El presente estudio de tipo exploratorio-descriptivo, intentará adentrarse en el funcionamiento de una organización desde una perspectiva preponderante comunicacional. Su objetivo será, por tanto, conocer la realidad comunicacional de una organización tomada como modelo, detectando sus problemas y sugiriendo soluciones para éstos en aquellos casos en que sea posible.

La organización seleccionada como unidad de análisis es la Corporación de Televisión de la Universidad de Chile, Canal 11.

Una de las razones de mayor envergadura que nos llevó a elegir esta organización es que ella nos permitirá conocer en profundidad el funcionamiento de un medio de comunicación. Además resultaba un desafío interesante detectar problemas en una empresa cuyo producto final es netamente comunicacional.

Asimismo, reafirmó nuestra decisión el hecho de tener conocimientos previos sobre la forma en que opera la unidad y la posibilidad de acceso e información a todos los estamentos de la Empresa por contar con la autorización de la Vicepresidencia Ejecutiva de la Corporación.

La elevada deuda que arrastra Canal 11 desde fines de la década pasada, su inestabilidad directiva y el bajo rating evidenciaban -al momento del análisis- una crisis que podría vincularse con lo comunicacional.

El origen de la Corporación de Televisión de la Universidad de Chile tuvo un carácter académico. Nació hace 26 años cuando un grupo de alumnos de la Escuela de Ingeniería presentó un proyecto para hacer televisión en el país en su memoria de título. Las transmisiones se iniciaron oficialmente a través de la frecuencia 9, el cuatro de noviembre de 1960.

El 21 de abril de 1980 la Corporación de Televisión de la Universidad de Chile cambió de frecuencia dando con ello origen a TELEONCE. La medida tuvo como fin convertir a la Corporación en un canal de alternativa.



Al respecto, se sostuvo que empleando con ingenio y creatividad los escasos recursos económicos de que se disponía era posible entregar a los telespectadores una programación que destacara esencialmente los valores nacionales, proporcionando a su vez entretención, cultura e información.

En 1985, el 17,67% de la programación que emitió Canal 11 fue de corte educativo-cultural, el 16,92% fueron programas infantiles, el 31,60% correspondió a espacios periódicos y el 33,81% a programas de entretención. Todas estas cifras estuvieron por sobre el mínimo exigido por el Consejo Nacional de Televisión para estas áreas. En materia de producción nacional ésta alcanzó el 46,11% del total de la programación.

Canal 11, en cuanto a sistema, se encuentra organizado en seis gerencias: Gerencia de Producción y Programación, Gerencia de Ingeniería, Administración, Gerencia de Finanzas, Comercial y Gerencia de Extensión. Sobre ellas se ubica la Vicepresidencia Ejecutiva. Para los efectos de esta investigación, la Vicepresidencia Ejecutiva se considerará sólo en sus interacciones con las gerencias del sistema, por cuanto resulta factible comprender la realidad organizacional-comunicacional de la Empresa sin efectuar un análisis detallado del máximo estamento ejecutivo y por conformar éste más bien parte del suprasistema.

En el presente estudio cada gerencia se analizará como subsistema. Cuando el tamaño de la gerencia exija una investigación más profunda, se recurrirá al análisis por departamento.

Finalmente, se procederá a evaluar sistemamente.

te en forma global la organización Canal 11. Esto tendrá como objetivo proporcionar una visión armónica de la totalidad de los fenómenos ocurrientes al interior de la Empresa. El estudio de Canal 11 como un todo y de las relaciones existentes entre subsistemas y entre éstos y el todo, permitirán comprender sus procesos comunicativos, sus deficiencias y presentar eventuales soluciones, dado que los problemas serán identificados en sus raíces y posteriores ramificaciones.

Este análisis, además posibilitará la ejecución de diagnósticos vinculados con elementos organizacionales además de un estudio comparativo a nivel de subsistemas.

#### IV OBJETIVOS

#### 4.1.- OBJETIVOS GENERALES

- 1.- Realizar un análisis sistémico de la organización Canal 11.
- 2.- Aplicar el concepto de organización entendido como: "sistema medianamente estable de individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para alcanzar objetivos comunes".
- 3.- Determinar la estructura organizacional de la unidad seleccionada.
- 4.- Conocer los mecanismos de comunicación interna más importantes de la unidad.
- 5.- Sugerir políticas comunicacionales y acciones específicas respecto a las problemáticas registradas en el estudio, cuando sea posible.
- 6.- Establecer un modelo de comunicación organizacional válido para organizaciones similares a las de la unidad analizada y afectas a situaciones de análisis sistémico-comunicacional similares.

#### 4.1.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.1.- Definir Canal 11 como sistema abierto.
- 1.2.- Aplicar en la unidad (a nivel organizacional, gerencial y departamental) conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas.
- 2.1.- Determinar : jerarquía, división del trabajo, reglas y reglamentos a nivel departamental, gerencial y sistémico.
- 3.1.- Determinar las metas por área (gerencias, departamentos) a nivel de sistema.
  - 3.1.1.- Comparar las metas operativas y explícitas a nivel de departamento, gerencias y sistema.
- 3.2.- Determinar el tamaño de las unidades analizadas.
- 3.3.- Establecer el grado de complejidad existente en departamentos, gerencias y a nivel de sistema.
- 3.4.- Analizar el grado de formalización a nivel de subsistema y sistema.
- 3.5.- Determinar el clima organizacional. Evaluar y graficar (a nivel de subsistema y sistema).
- 3.6.- Analizar la imagen organizacional a nivel departamental, gerencial y de sistema.
- 3.7.- Determinar el ambiente por áreas y a nivel de sistema. Analizar su importancia.
- 4.1.- Señalar a nivel de subsistema y de sistema las modalidades de mensajes más importantes.

- 4.2.- Reconocer los mecanismos de difusión software y hardware más utilizados empleados a nivel de subsistema y de sistema.
  - 4.3.- Determinar los propósitos de los mensajes (a nivel subsistema y de sistema).
  - 4.4.- Determinar la interdependencia sistémica a través de las redes formales de comunicación.
  - 4.5.- Graficar las principales redes de interacción comunicacional formal a nivel de departamento, gerencia y de organización.
  - 4.6.- Determinar y ejemplificar las principales conductas de relación (diádicas, seriadas y de pequeños grupos).
- 
- 5.1.- Determinar conflictos comunicacionales a nivel sistémico.
  - 5.2.- Sugerir acciones específicas respecto a la problemática registrada.
- 
- 6.1.- Confeccionar un modelo tentativo de análisis sistémico comunicacional de validez general.

## V. ASPECTOS METODOLOGICOS

## 5.1.- UNIVERSO Y MUESTRA

Considerando lo planteado en el Marco Teórico referente a la arbitrariedad en la fijación de fronteras del sistema y determinado el tamaño de la organización sólo en cuanto a miembros internos del sistema, en este estudio el universo lo componen los 250 funcionarios (236 contratados y 14 a honorarios al momento del análisis) que laboran en la Corporación de Televisión de la Universidad de Chile, Canal 11.

Tras considerar numerosas posibilidades de determinación de procedimientos muestrales, se optó por emplear en una primera etapa el muestreo estratificado. Para ello, se aprovechó la estratificación natural ya impuesta por el sistema Canal 11 en seis grandes áreas que corresponden a las gerencias que serán tratadas en cuanto subsistemas.

Como las áreas estratificadas (gerencias) varían considerablemente desde el punto de vista de su tamaño, se trató de hacer proporcional el número de sujetos muestrales escogidos por tamaño de cada área. Sin embargo, nos encontramos con problemas prácticos de tamaño como fue el caso de la Gerencia de Extensión conformada por dos personas, lo que obligó a entrevistar a un sujeto equivalente al 50% del área en cuestión. Otros problemas consistieron en la dificultad de localizar físicamente a los individuos debido al desplazamiento impuesto por sus labores, o bien, la negativa de algunos a contestar cualquier tipo de instrumento de recolección de datos. Todo lo anterior nos condujo inevitablemente a un muestreo intencional de corte no probabilístico, esforzándonos por cum



plir con requisitos de proporcionalidad de la muestra de acuerdo con el tamaño de los departamentos y gerencias. A pesar de ello, los criterios de ponderación no pudieron ser estrictos, obteniéndose el siguiente cuadro muestral:

## 5.2.- Técnicas de investigación

En la investigación se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas como : observación participante y observación no participante, ambas con un enfoque sistémico recurriendo para ello a pautas de observación y/o esquemas de registros de datos. Con carácter cuantitativo, se aplicó un mini survey de corte descriptivo.

## 5.3.- Instrumentos de recolección de datos

En lo que se refiere a instrumentos de recolección de datos, se procedió a confeccionar un cuestionario con preguntas abiertas y semiestructuradas que dieran cuenta de los objetivos planteados en el presente estudio. El cuestionario contó de 11 preguntas organizadas de generales a específicas.

### Cuestionario tipo:

- 1.- ¿Cuántas personas trabajan en su departamento(gerencia)?
- 2.- A su juicio ¿Cuáles son las metas de la empresa donde labora,
- 3.- ¿Se siente Ud. identificado con esas metas?, ¿Por qué?
- 4.- ¿Cuál es la meta de su departamento (gerencial)?

- 5.- ¿Se siente identificado con esas metas? ¿Por qué?
- 6.- ¿Cómo se coordina en su funcionamiento este departamento (gerencia)?
- 7.- ¿Con qué personas se comunica por su trabajo?
- 8.- ¿Qué formas emplea para comunicarse?
- 9.- ¿Esas formas que emplea para comunicarse le dan resultado?
- 10.- ¿Cuál es la imagen que posee de la empresa donde labora?
- 11.- ¿Desde su trabajo logra darse cuenta de que labora en un medio de comunicación?

## VI. TRABAJO DE CAMPO

Para fines expresamente analíticos, el sistema Canal 11 ha sido desglosado en seis gerencias que corresponden a los subsistemas del sistema Canal 11:

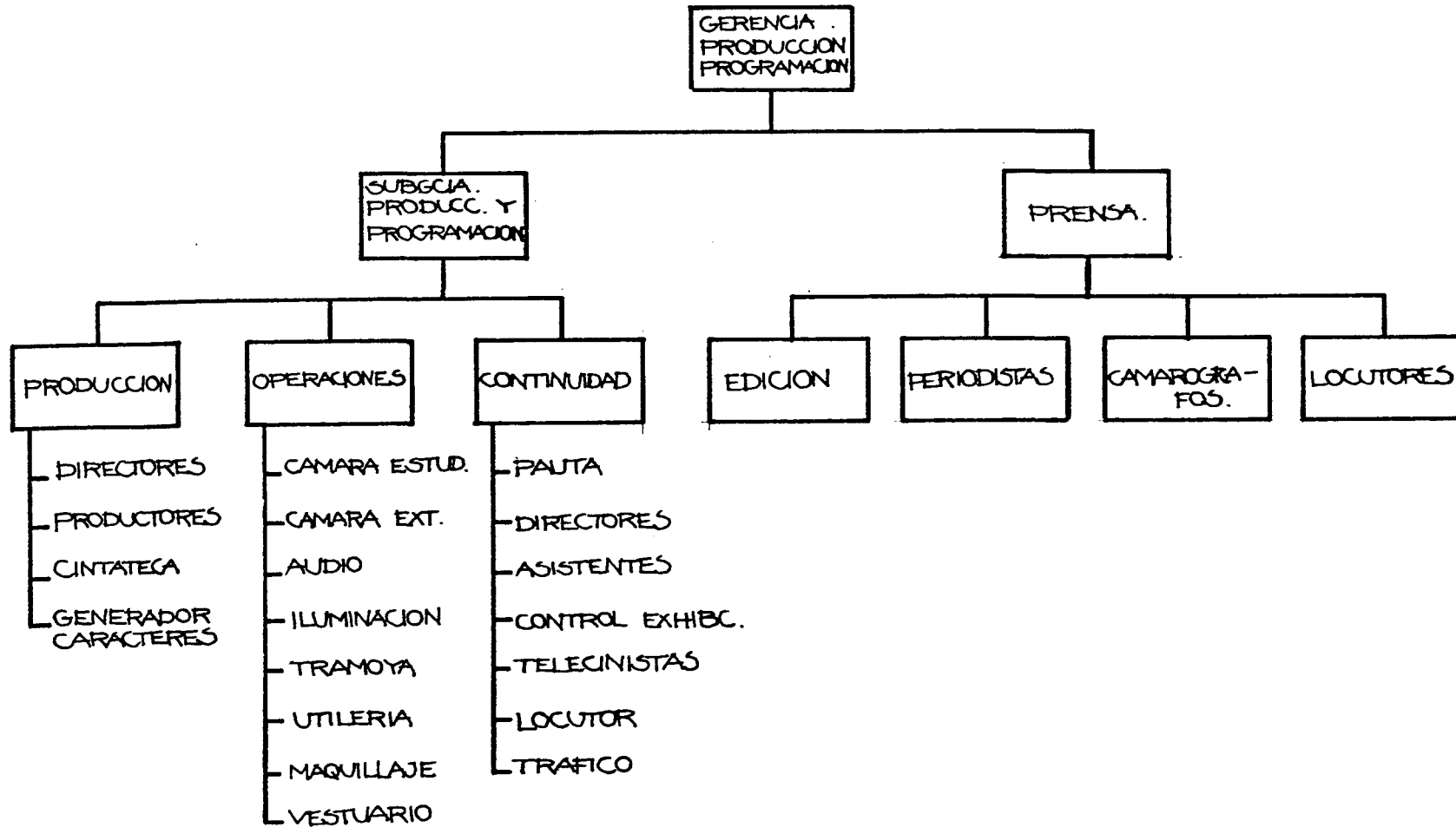
- 1.- Gerencia de Producción y Programación.
- 2.- Gerencia de Extensión.
- 3.- Gerencia Administración.
- 4.- Gerencia Comercial.
- 5.- Gerencia de Ingeniería.
- 6.- Gerencia Finanzas.

En el trabajo de campo se irán presentando las observaciones colegidas en cada uno de los subsistemas. En lo que respecta a la Gerencia de Producción y Programación -dado su tamaño- el análisis se efectuará a nivel de los departamentos que conforman esta unidad, los que temporalmente han sido considerados subsistemas del sistema Gerencia de Producción y Programación, subsistema del sistema Canal 11.

GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION

A continuación, se adjuntan los organigramas explícitos, entregado por la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización, y operativo o real obtenido de la investigación.

6.1. ORGANIGRAMA EXPLICITO GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION



6.3. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ; GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION.

El Departamento de Operaciones es una gran área que depende directamente de la Subgerencia de Producción y Programación. Se compone de 60 funcionarios desglosados en ocho secciones:

- Cámara de estudio
- Cámara de exteriores
- Iluminación
- Utilería
- Maquillaje
- Tramoya
- Audio
- Vestuario

Del total de los trabajadores del Departamento de Operaciones fueron encuestados ocho sujetos considerados representativos de sus respectivas secciones(13%).

Las ocho secciones laboran en oficinas donde -en conjunto- funcionarios y jefes planifican las tareas a desarrollar. Estas oficinas están dispersas por el Canal, aunque la mayor parte de ellas se encuentran en un sector apodado el "barrio chino".



El objetivo central del Departamento de Operaciones se traduce en sacar adelante todo lo vinculado con la realización de programas nacionales.

6.3.1. El Departamento de Operaciones en una perspectiva sistémica:

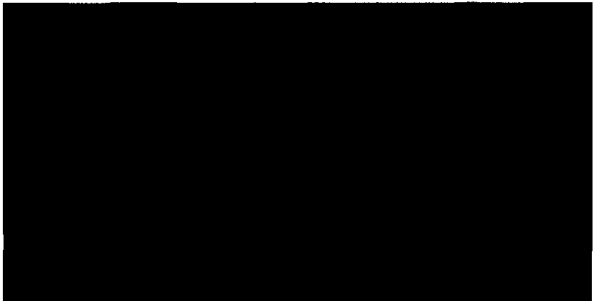
Operaciones será tratado como un subsistema del sistema subgerencia de Producción y Programación el que a su vez es considerado subsistema del sistema Gerencia de Producción y Programación, subsistema del sistema Canal 11.

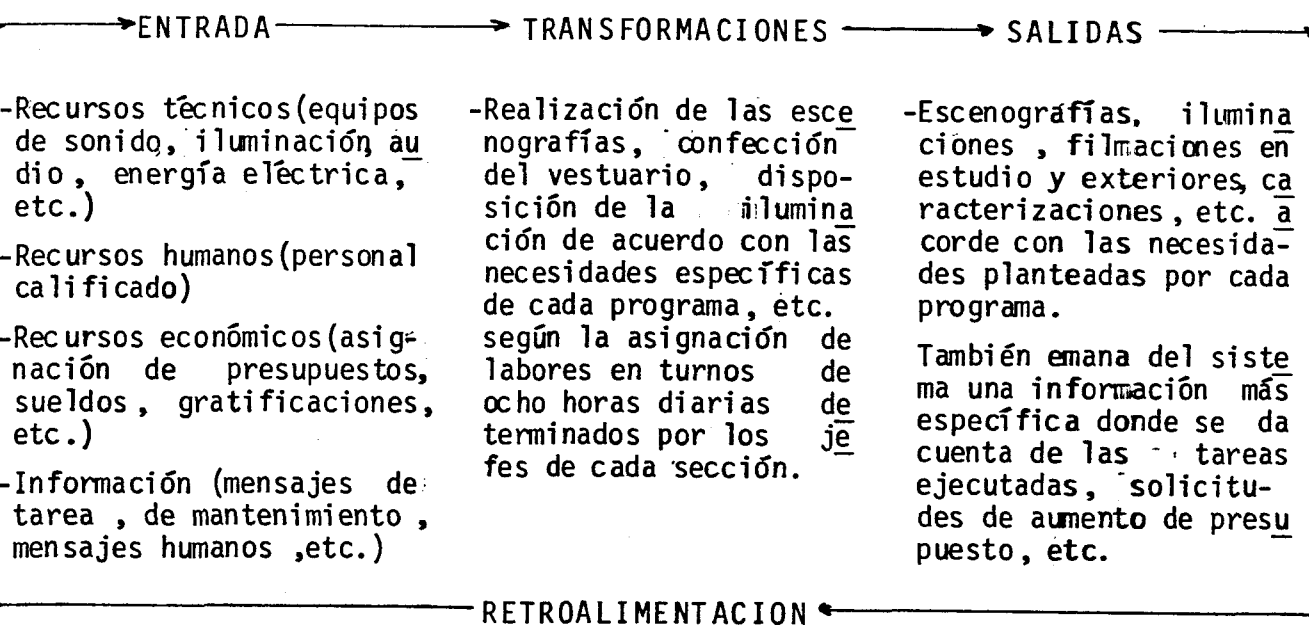
Por razones de estudio, consideraremos al Departamento de Operaciones como un sistema abierto.



AMBIENTE

-Sistema Canal 11, Uni-  
versidad de Chile, po-  
líticas comunicaciona-  
les emanadas del Conse-  
jo Nacional de Televi-  
sión, División Nacio-  
nal de Comunicación So-  
cial, etc.





- Recursos técnicos (equipos de sonido, iluminación, audio, energía eléctrica, etc.)
- Recursos humanos (personal calificado)
- Recursos económicos (asignación de presupuestos, sueldos, gratificaciones, etc.)
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento, mensajes humanos, etc.)

-Realización de las escenografías, confección del vestuario, disposición de la iluminación de acuerdo con las necesidades específicas de cada programa, etc. según la asignación de labores en turnos de ocho horas diarias terminados por los jefes de cada sección.

-Escenografías, iluminaciones, filmaciones en estudio y exteriores, caracterizaciones, etc. acorde con las necesidades planteadas por cada programa.

También emana del sistema una información más específica donde se da cuenta de las tareas ejecutadas, solicitudes de aumento de presupuesto, etc.

RETROALIMENTACION ←

-Proviene esencialmente de la Subgerencia y Gerencia de Producción y Programación. En el feed back se hace patente el beneplácito o disconformidad de dichas áreas respecto de la forma en que se realizaron las tareas solicitadas. Además de los instancias ya mencionadas, otras personaleros del Sistema Canal 11 (directores, productores) hacen presente su parecer.

AMBIENTE

-Público que ve o no Canal 11, otros medios de comunicación, empresarios, agencias de publicidad, etc.

### 6.3.2. El Departamento de Operaciones en cuanto a organización

El Departamento de Operaciones es un sistema medianamente estable de 60 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división de labores para alcanzar objetivos comunes proporcionar la infraestructura material, técnica y humana necesaria para la realización de programas nacionales.

Operaciones depende jerárquicamente de la Subgerencia de Producción y Programación. Al interior del Departamento la estructura jerárquica se manifiesta en un Jefe de Departamento encargado de coordinar el adecuado funcionamiento de las ocho secciones que conforman la unidad. Cada sección cuenta con un jefe cuya función es supervisar las labores de sus subordinados, distribuyendo y asignando los turnos de trabajo.

A la Central de Operaciones llegan los mensajes de tarea emanados de la Subgerencia de Producción y Programación. Cuando al Departamento se le encomienda la ejecución de un nuevo proyecto, éste es analizado por todos los jefes de sección quienes, posteriormente, hacen llegar a sus subordinados los mensajes de tarea y mantenimiento que digan relación con las decisiones adoptadas.

Cada una de las ocho secciones que conforman el Departamento de Operaciones efectúa una tarea específica. Por ejemplo, el personal de cámaras de estudio proporciona a los directores de programas las imágenes requeridas. En lo que respecta a los funcionarios de cámaras de exteriores, su labor consiste fundamentalmente en filmar notas fuera del estudio. Por su parte, los técnicos de audio se encargan de que el nivel auditivo de los programas sea óptimo. El personal de iluminación

se preocupa de instalar y manejar las luces de acuerdo con las necesidades específicas de cada programa. La sección de tramo ya confecciona las escenografías. Los trabajadores de utilería se ocupan de ambientar adecuadamente cada espacio, proporcionando entre otras cosas, bienes muebles. La sección maquillaje se encarga de la apariencia de las personas que aparecen en pantalla. También realiza caracterizaciones si fuera necesario. Finalmente, la diseñadora de vestuario confecciona los trajes que se le solicitan.

### 6.3.3. Componentes de la estructura organizacional del Departamento de Operaciones

#### 6.3.3.1. Metas:

Las metas del Departamento de Operaciones son prestar servicios, construir escenografías, realizar filmaciones, confeccionar los vestuarios, es decir, proporcionar toda la infraestructura necesaria en la realización de los programas nacionales.

Cada sección posee sus propias metas explícitas las que coordinadas entre sí, dan cuenta de las metas explícitas del sistema Departamento de Operaciones.

Así, las metas de la sección cámaras de estudio son proporcionar las imágenes más adecuadas de acuerdo a los requerimientos del director.

Cámaras de exteriores tiene como meta objetivos similares a los de cámaras de estudio.

La meta de la sección tramoya consiste en realizar las escenografías de cada programa

Utilería tiene como meta lograr buenas ambientaciones espaciales con los medios que dispone.

La meta de la sección audio consiste en lograr un buen nivel de sonido , carente de todo tipo de interferencias.

La sección de maquillaje tiene como meta mejorar la apariencia de las personas que aparecen en pantalla.

Iluminación se ocupa de que el nivel y calidad de la luz esté acorde con las necesidades concretas de cada programa.

Por último , la meta de la sección vestuario dice relación con la confección de los trajes que soliciten los productores.

#### 6.3.3.2. Tamaño:

Operaciones es el Departamento de mayor tamaño de la organización Canal 11. En él laboran 60 funcionarios (24% del total de empleados de la Empresa) distribuidos en las ocho secciones mencionadas. Cada una de ellas cuenta con una oficina donde los operarios planifican junto a sus jefes directos las tareas a desarrollar.

La trascendencia del Departamento de Operaciones está dada por el tipo de labor que se ejecuta en esa unidad. Cabe destacar que Operaciones es la "fábrica" del sistema y de ella depende la totalidad de la realización de los programas nacionales.

#### 6.3.3.3. Complejidad:

Es una unidad bastante compleja. En su interior coexisten e interactúan individuos de diferentes niveles socioculturales que realizan -en alguna de las ocho secciones- trabajos específicos.

Otro factor que incide en la gran complejidad del Departamento de Operaciones radica en sus objetivos.

Dos formas a través de las cuales se manifiesta la complejidad detectada en el Departamento de Operaciones son:

##### 6.3.3.3.1. Diferenciación vertical:

Se evidencia la jerarquización impuesta por el organigrama, tanto explícito como operativo, que se traduce en un jefe de Departamento de quien dependen los ocho jefes de secciones. Bajo estos últimos se encuentran los subordinados. En un nivel ascendente, el jefe de Operaciones está, en la jerarquía formal supeditado al Subgerente de Producción y Programación.

#### 6.3.3.3.2. Diferenciación horizontal:

En las ocho secciones que conforman el Departamento de Operaciones encontramos sujetos con diferentes niveles de especialización, que van desde aquellos con estudios primarios completos (tramoyistas, utileros) a funcionarios con enseñanza universitaria (sonidistas). En cada sección se llevan a cabo tareas específicas, de limitadas formalmente.

La complejidad también se manifiesta en la dispersión espacial, situación que no presenta ninguna de las unidades del sistema Canal 11.

#### 6.3.3.4. Formalización:

A través de la observación se detectó que en el Departamento existen secciones formalmente estructuradas cuyos patrones de comunicación siguen los conductos regulares. La información vinculada con la tarea emana del Jefe del Departamento de Operaciones a los jefes de cada sección, quienes a su vez se encargan de hacerla llegar a sus subordinados respectivos en forma verbal o escrita (pautas de trabajo o turnos).

A pesar que se hace hincapié respecto que los trabajos deben realizarse de acuerdo con la información recibida a través del conducto regular suele ocurrir que las instrucciones que llegan mediante esta vía son insuficientes por lo que los trabajadores se ven en la necesidad de improvisar, de recurrir a su experiencia, o bien, de apelar a los conductos informales para obtener información adicional. De lo anterior se puede concluir que el Departamento de Operaciones presenta una baja formalización.



También ocurre que los objetivos varían durante la realización de los trabajos. Por ejemplo una labor efectuada por alguna de las secciones puede suspenderse si contradice los deseos de Subgerencia o presenta aspectos que no satisfacen las expectativas del director del programa.

Un factor que incide en el bajo nivel de formalización que manifiesta el Departamento de Operaciones es la excesiva cantidad de comunicación de tipo oral. Este hecho conduce usualmente a distorsiones en los contenidos de los mensajes viéndose en última instancia reflejado en el trabajo. Aún cuando se sigue la estructura formal para comunicar sobre la tarea, prima en esta unidad una alta desorganización que dificulta la consecución de los objetivos.

#### 6.3.3.5. Clima:

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) Se vive una alta inestabilidad laboral.	2
b) Se siente una falta de respeto hacia el trabajo.	1
c) Preocupa alta inestabilidad directiva.	3
d) Desorganización frente a la tarea repercute en el rendimiento.	3
e) Preocupa falta de recursos técnicos y económicos.	3

6.3.3.6. Imagen

<u>VARIABLES DE IMAGEN DETECTADAS:</u>	<u>FRECUENCIAS DE RESPUESTAS:</u>
a) El canal vive un buen momento.	3
b) Está a la altura de los otros canales.	2
c) El producto del sistema es inferior al de la competencia.	2
d) El Canal tiene escasez de verdaderos profesionales.	1

NOTA : En la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario encuestado.

La mayor parte de los trabajadores encuestados hizo notar su optimismo sobre el presente y futuro del Canal. Tres de los ocho consultados señalaron que la Empresa pasa por un buen momento , y dos sujetos consideraron que está a la altura de los otros canales.

Aún cuando la imagen que tiene la Empresa entre sus funcionarios es mayoritariamente positiva (65,2% del total encuestado) , el clima interno raya en el desgano. Favorecen esta sensación negativa la alta inestabilidad laboral , la desorganización interna, la falta de respeto al trabajo realizado , la inestabilidad directiva y la escasez de recursos técnicos y económicos.

A través de las respuestas y de la observación fue posible deducir que los empleados no saben a qué atenerse frente a los constantes cambios en la dirección y de las políticas internas ; a la vez que están conscientes que estos hechos repercuten en un producto de deficiente calidad. Dentro del sistema no se valora el nivel y profesionalismo de los trabajadores lo que acentúa la improvisación frente a la tarea (ya dada por la desorganización interna en que se vive).

#### 6.3.4. Ambiente:

El ambiente aplicable del Departamento de Operaciones está constituido primordialmente por el sistema Canal 11, la Universidad de Chile, el público que ve o no el Canal, los otros medios de comunicación, empresarios, el Consejo Nacional de Televisión, la División Nacional de Comunicación Social, etc.

La unidad analizada tiene a su cargo la realización de los programas nacionales, por lo que un mejoramiento -por ejemplo- de las condiciones económicas del sistema repercutirá en una mayor cantidad de programas de mejor calidad.

Una política administrativa que tienda a minimizar la importancia de los programas nacionales, se verá reflejada de modo ostensible en la unidad de estudio.

Los auspiciadores o posibles patrocinadores entregan el presupuesto necesario para la realización de cada programa. Si este es insuficiente, el Departamento de Operaciones verá disminuida su eficacia. Los bajos

puntajes de rating obtenidos por el Canal y el mejoramiento de los productos realizados por la competencia también pueden incidir en la calidad y el número de programas a ejecutar en la unidad. De sostenerse ese fenómeno en el tiempo los directivos de la empresa podrían adoptar la determinación de poner fin a la "fábrica" del sistema (cesantía parcial o total) y en su reemplazo emitir al aire espacios adquiridos en el ambiente.

La organización Canal 11 depende de la Universidad de Chile y ésta a su vez del Estado. Un cambio en la línea de Gobierno (por ejemplo, se solicita a la Universidad de Chile que su Canal incluya un mayor número de programas nacionales de corte histórico) sobre planes educativos puede en definitiva repercutir en el tipo de labor a ejecutar por el Departamento de Operaciones. También una variación en las políticas internas del sistema vinculadas con asuntos presupuestarios puede afectar a la unidad en cuestión.

#### 6.3.5. La comunicación organizacional en el Departamento de Operaciones:

De la Subgerencia de Producción y Programación se emite información escrita y oral al Jefe del Departamento de Operaciones sobre las tareas a desarrollar (mensajes de tarea y de mantenimiento). Este, a su vez, se comunica con los diferentes jefes de sección a fin de imponerlos de la información recibida e intercambiar ideas. La comunicación en este último caso es eminentemente oral. Sin embargo, cuando se quiere dejar cons

tancia de lo tratado o se desea impartir alguna informa  
ción específica se recurre al memorándum personalizado  
que se hace llegar a cada uno de los funcionarios invo  
lucrados. Cuando es necesario los jefes de sección se  
reúnen con el Jefe del Departamento.

Los jefes de cada sección sostienen a lo menos un  
encuentro semanal con sus subordinados a fin de inter  
cambiar puntos de vista sobre el trabajo o para hacer  
les llegar alguna orden del Jefe del Departamento (mensa  
jes de tarea, mensajes humanos y de mantenimiento). Ade  
mas, informan de las tareas individuales mediante una  
pauta diaria de actividades (en la mayor parte de los  
casos consiste en una pizarra en la que se deja constan  
cia de los turnos semanales y el tipo de función asigna  
da).

Dada la naturaleza del trabajo que se lleva a ca-  
bo en el Departamento de Operaciones, el nivel de in-  
terrelación entre los miembros de las diferentes seccio  
nes que conforman la unidad es alto y frecuente. La for  
ma de interacción se caracteriza por ser esencialmente  
oral. Tal situación incluso resulta posible constatar  
la a nivel de jefes de secciones quienes se comunican  
constantemente entre sí para coordinar el desenvolvimien  
to del trabajo.

En cuanto a público externo, el Departamento de  
Operaciones se relaciona con personas ajenas al Canal pa  
ra arrendar, entre otros elementos técnicos, equipos  
de audio, de iluminación o para adquirir algún otro in  
sumo. Estas interacciones son tanto de tipo oral (llama  
das telefónicas consultando sobre la existencia en el

mercado de cierto material) y escritas (firmas de contratos, facturas ,etc.)

Los funcionarios de tramoya interactúan formalmente con su jefe, con miembros del Departamento y además tienen relaciones con funcionarios de otros departamentos del sistema Canal 11 (directores , productores, etc.)

Los trabajadores de la sección maquillaje se comunican principalmente con los individuos que aparecen en pantalla. La jefa de la sección interactúa además con el Jefe de Operaciones. El tipo de comunicación en todas las situaciones descritas es eminentemente oral. Para dejar constancia de algo (cuando se produce un cambio de turno o programación, por ejemplo) se emplea el memorándum.

El personal de utilería interactúa con casi todos los miembros del Departamento de Operaciones. Además se relaciona con miembros del Departamento de Produceción (directores y productores). La comunicación en este caso vuelve a ser fundamentalmente oral.

En la sección vestuario la comunicación se realiza de manera oral y escrita, aunque predomina esta última modalidad. Los mensajes van dirigidos al Jefe del Departamento de Operaciones y a los productores de los programas. En cuanto a público externo , la funcionaria de vestuario interactúa con vendedores de tiendas cuando necesita confeccionar presupuestos y adquirir materiales.

Los camarógrafos de estudio y de exteriores inter

actúan con miembros del Departamento que se encuentran asignados a los programas en que están participando. La comunicación es esencialmente oral. En el caso de los camarógrafos de exteriores al término de sus labores realizan un informe dando cuenta del trabajo llevado a cabo y si hubo o no fallas en el equipo (informe falla). Este último informe se envía al Jefe de sección quien a su vez lo remite al Departamento de Mantención (Gerencia de Ingeniería). Cuando el problema reviste otras características (por ejemplo, falta de profesionalismo en el desempeño de un funcionario), se hace llegar un memorándum con características de mensaje humano al Jefe del Departamento.

Entre los sujetos muestrales, ninguno pareció reparar en problemas comunicacionales que interfieran en el cumplimiento de las tareas. Incluso una gran parte mostró su conformidad respecto del nivel de comunicación existente entre ellos y sus jefes inmediatos. Pese a que el Jefe de Departamento de Operaciones manifestó "tener sus puertas abiertas a todos", los subordinados mostraron su abierta reticencia a saltarse el conducto regular dado que esta forma -según expresaron- satisfacía plenamente sus necesidades.

En este Departamento las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son Interpersonales, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas : las interacciones entre dos individuos son frecuentes en la unidad, ejemplo : interacciones entre el Jefe de Departamento y algún jefe de sección.
  
- b) Seriadas : ejemplo, un mensaje es emitido por el Jefe de Departamento de Operaciones a un jefe de sección con el objeto de entregarle información sobre la tarea (mensaje de tarea). El Jefe de Sección, a su vez remite este mensaje a sus subordinados.
  
- c) Pequeños grupos : ejemplo, reuniones entre el Jefe de Departamento y los jefes de sección con objetivo de evaluar y distribuir los trabajos futuros.



6.3.5.1. PRINCIPIOS INTERACCIONES EN EL DEPTO. OPERACIONES.

LOS MENSAJES : SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

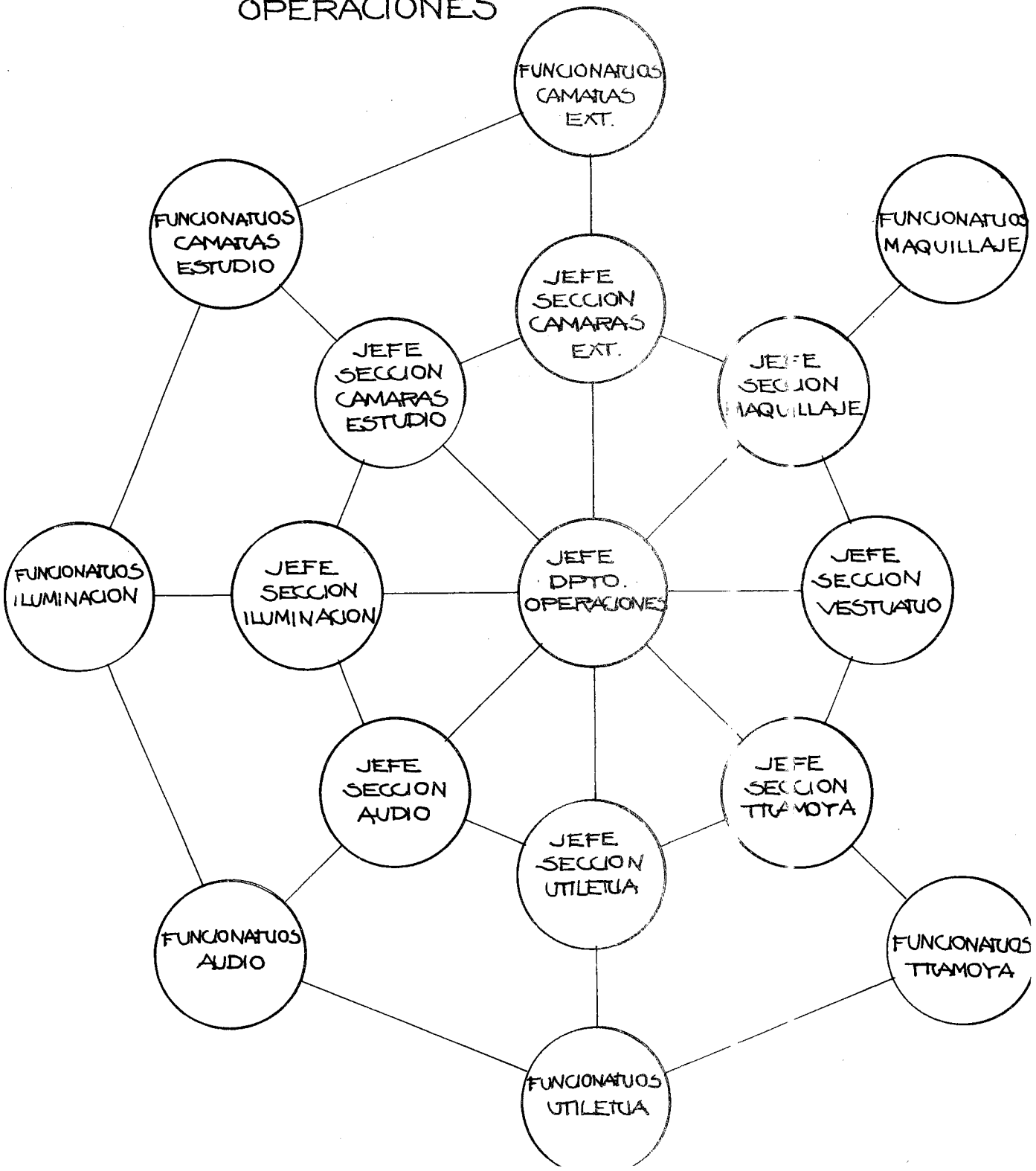
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES.	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Operaciones.	Jefes de Sección	Verbales y no verbales.	-Reuniones, informes, cartas, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Jefe Sección Cámara de estudios	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, informes, cartas, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefes de otras secciones.	Verbales y no verbales.	-Conversación cara a cara, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófonos, máquina de escribir.	De mantenimiento, y humanos.
	Camarógrafos de estudio.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, pautas escritas, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófonos, máquina de escribir.	De tarea, mantenimientos y humanos.
Jefe Sección cámaras de exteriores.	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquina de escribir.	Humanos, de mantenimiento.
	Jefes de otras secciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación cara a cara, memorándums, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquina de escribir.	Humanos y de mantenimiento.
	Camarógrafos de exteriores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación cara a cara, pautas escritas, etc.	Uso de teléfonos, máquina de escribir.	De tarea, humanos y de mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDADES DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Sección Audio	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Memorándums, reuniones, informes, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquinas de escribir.	Humanos y de <u>mantención</u> .
	Jefes de otras secciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa cara a cara, reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquinas de escribir.	Humanos y de <u>mantención</u> .
	Funcionarios de audio.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa cara a cara, reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquinas de escribir.	De <u>tarea</u> mantenimiento y humanos.
Jefe Sección Tramo ya:	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Conversaciones cara a cara, reuniones, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquinas de escribir.	De <u>mantención</u> y humanos.
	Jefes de otras secciones.	Verbales y no verbales.	-Conversaciones cara a cara, reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfonos, citófonos, máquinas de escribir.	De <u>mantenimiento</u> y humanos.
	Funcionarios de tramoya.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófonos y máquinas de escribir.	De <u>mantenimiento</u> : y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Sección Utilería.	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, informes, memorándums etc.	Máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefes de otras secciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación cara a cara, reuniones, memorándums, etc.	Máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de utilería.	Verbales y no verbales.	-Conversación directa cara a cara, reuniones, memorándums, etc.	Máquina de escribir.	De tarea, de mantenimiento y humanos.
Jefe Sección Maquillaje.	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, informes, memorándums etc.	Uso de teléfono y citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de maquillaje.	Verbales y no verbales.	-Comunicación cara a cara, reuniones, etc.	Máquina de escribir.	De tarea, de mantenimiento y humanos.
Jefe Sección Vestuario.	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	Memos, informes, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios de cualquier sección	Jefe de sección particular.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	Humanos y de mantenimiento.
	Funcionarios de otras secciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa cara a cara.	Uso de teléfono y citófonos.	De mantenimiento y humanos.

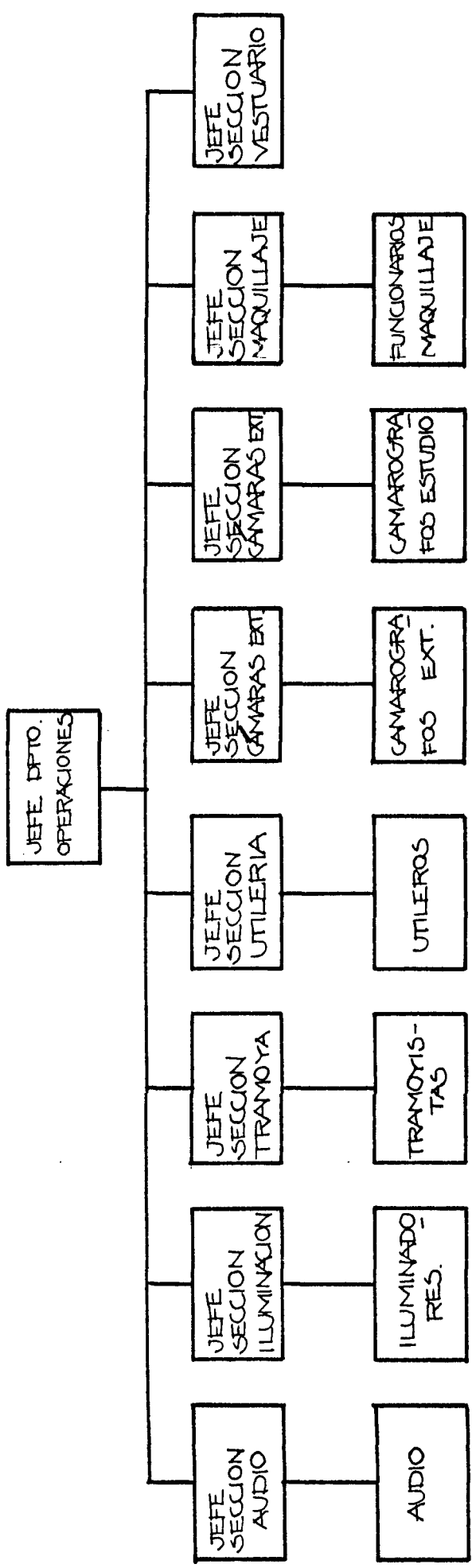
### 6.3.6 RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES DP OPERACIONES



6.3.7. ORGANIGRAMA EXPLICITO DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



3.6.7.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



#### 6.4. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION; GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION.

El Departamento de Producción depende directamente de la Subgerencia de Producción y Programación. En esta unidad laboran 23 funcionarios desglosados en: directores, productores y asistentes. Tres trabajadores (13%)<sup>11</sup> considerados representativos de sus áreas fueron encuestados.

Los directores con programas asignados cuentan con oficinas donde, junto al productor y asistentes coordinan los lineamientos del espacio a su cargo.

El objetivo central del Departamento de Producción se traduce en coordinar y emplear los recursos económicos, técnicos y humanos de que dispone el sistema Canal 11 para la realización de sus programas.

##### 6.4.1. El Departamento de Producción en una perspectiva sistémica.

Producción es un subsistema del sistema Subgerencia de Producción y Programación el que a su vez es subsistema de la Gerencia de Producción y Programación, Subsistema del sistema Canal 11.


Por razones analíticas, consideraremos al Departamento de Producción como un sistema abierto.



---

AMBIENTE

Gerencia y Subgerencia de Producción y Programación, Gerencia Comercial, Vicepresidencia, empresarios, etc.



ENTRADAS

- Recursos técnicos (equipos de audio, de iluminación, de sonido, cámaras, etc)
- Recursos económicos (asignación de presupuestos en la realización de los programas, sueldos, gratificaciones, etc.)
- Recursos humanos (mano de obra calificada, talentos, etc.)
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento, mensajes humanos).

TRANSFORMACIONES

- Manejo y distribución de los recursos existentes.
- Realización de los programas (trabajo en estudio o exteriores dependiendo de las necesidades de cada caso).

SALIDAS

- Programas

RETROALIMENTACION

- Rating, Gerencia y Subgerencia de Producción y Programación, Vicepresidencia Ejecutiva, Consejo Nacional de Televisión, DINACOS, etc.

-Púb  
el  
rios  
pub  
Nac  
sión  
ción  
ción

#### 6.4.2. El Departamento de Producción en cuanto a Organización:

El Departamento de Producción es un sistema estable de aproximadamente 23 individuos, organizados en: siete directores, seis productores, cinco asistentes de dirección y cinco de producción. A los anteriores, se suma un elenco variable dependiente de los programas a ejecutar.

Al interior de la unidad de Producción, la jerarquización y división del trabajo tiene como objetivo central coordinar y emplear de modo eficaz los recursos económicos, técnicos y humanos de que dispone el sistema Canal 11 para la realización de sus programas. La jerarquía de puestos formales en el Departamento se manifiesta en la existencia de directores que están encargados de coordinar todo lo vinculado con la elaboración de los espacios (asignación de tareas, aprobación de los talentos seleccionados (elenco), dirección técnica del programa a través de la mesa de controles o "switch", etc.) Bajo los directores se encuentran los productores quienes se preocupan de obtener y distribuir adecuadamente los recursos disponibles. Por último en un nivel inferior de la jerarquía están los asistentes de producción y de dirección, los que prestan una labor de apoyo a las funciones anteriormente descritas.

#### 6.4.3. Componentes de la estructura organizacional del Departamento de Producción

##### 6.4.3.1. Metas:

La meta de Producción es coordinar y emplear de modo eficaz los recursos técnicos, económicos y humanos de que dispone el sistema Canal 11 para la realización de

programas. En un plano más específico, cada puesto formal de la unidad en estudio posee sus propias metas explícitas.

Así, la meta de los directores consiste en coordinar todo aquello vinculado con la realización de los programas que tienen a su cargo. Por ejemplo, asignar las tareas a cada uno de los integrantes del equipo, determinar el manejo visual (planos televisivos) y técnico (disposición de las cámaras en el set, de la iluminación, etc.) durante la salida al aire o grabación del programa, aprobar la distribución del presupuesto, etc.

Por su parte, la meta de los productores consiste en obtener y distribuir los recursos de que dispone cada programa (conseguir auspicios, canjes publicidad, obtener el elenco más idóneo, etc.)

La meta de los asistentes de producción y de dirección es efectuar una acertada labor de apoyo a los estamentos antes mencionados.

Aún cuando existen diferencias de metas explícitas entre las instancias jerárquicas que conforman el Departamento de Producción, en la práctica éstas se coordinan entre sí. Todas ellas, en definitiva, persiguen como objetivo final la salida al aire de los programas.

#### 6.4.3.2. Tamaño:

Producción es un departamento dependiente de la Subgerencia de Producción y Programación. En su interior coexisten 23 individuos distribuidos en tres instancias jerárquicas (directores, productores y asistentes).

El Departamento analizado es de gran tamaño por cuanto se encarga de coordinar y utilizar los recursos que posee el sistema Canal 11 en lo que respecta a la realización de programas nacionales (no debemos olvidar que toda la labor llevada a cabo en el Departamento de Operaciones tiene como meta final satisfacer los requerimientos del Departamento de Producción).

#### 6.4.3.3. Complejidad:

La unidad es altamente compleja ya que sus metas dicen relación con la entrega de un producto audiovisual a un público masivo con todo lo que ello implica.

La complejidad también está dada por el hecho que cada especialización interna implica un conocimiento y manejo de diferentes variables. Por ejemplo, los directores se relacionan en su trabajo con iluminadores, sonidistas, talentos, camarógrafos, etc.

Se puede concluir que por las innúmeras variables que deben manejar quienes integran el Departamento de Producción y por la naturaleza del producto, la unidad es compleja.

#### 6.4.3.3.1. Diferenciación Vertical:

El Departamento de Producción presenta una escasa diferenciación vertical. Tanto en el organigrama formal como en el operativo, se evidencian tres instancias jerárquicas. Pero durante la investigación fue posible advertir que la diferenciación vertical en este Departamento reviste características especiales haciéndose flexible. Por ejemplo, un asistente de dirección puede reemplazar al director en el mando de la mesa de controles ("switch") durante la emisión del programa si fuera necesario.

#### 6.4.3.3.2. Diferenciación horizontal:

La diferenciación horizontal al interior de la unidad analizada también es baja. Al respecto, sólo se manifiestan dos niveles de especialización (productores y directores).

#### 6.4.3.4. Formalización:

En el Departamento de Producción se detectó un alto grado de formalización como consecuencia del gran control que, sobre el producto, ejercen la Gerencia y Subgerencia de Producción y Programación y el público externo como : empresas de publicidad, empresarios, entidades de medición de rating, etc.

Se evidencia además un alto grado de formalización en el hecho que la mayor parte de las interacciones comunicativas se realizan bajo la forma de grupos formales de trabajo con el propósito de solucionar problemas de corte laboral. Para este fin sólo se emplean los conductos regulares.

6.4.3.5. Clima:

<u>VARIABLES CLIMÁTICAS DETECTADAS:</u>	<u>FRECUENCIA DE RESPUESTAS:</u>
a) La escasez de recursos técnicos y económicos dificulta el trabajo.	2
b) Incertidumbre laboral a raíz de la inestabilidad directiva.	2
c) Insatisfacción económica.	2

6.4.3.6. Imagen:

<u>VARIABLES DE IMAGEN DETECTADAS:</u>	<u>FRECUENCIA DE RESPUESTAS:</u>
a) Canal 11 está en desventaja frente a la competencia.	2
b) La imagen del Canal ha mejorado.	3
c) Pese a los escasos medios existe en el Canal alta eficiencia y profesionalismo.	2

NOTA: en la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas proporcionadas por cada funcionario encuestado.

Los encuestados de este Departamento, manifestaron que la realización de su trabajo se ve dificultada por la escasez de recursos lo que origina un sentimiento de desgaño y frustración. Asimismo, creen que las desventajas de recursos que presenta el Canal en relación a sus competidores se suplen con profesionalismo y eficiencia.

Otros factores que inciden negativamente en el clima, son la inestabilidad directiva y la falta de políticas generales que regulen adecuadamente el sistema Canal 11. Al respecto, los funcionarios entrevistados dijeron que esto repercutía en una incertidumbre laboral ("no se sabe que pasará en el futuro"). Pese a todo, manifestaron creer que la imagen del Canal ha mejorado en este último tiempo y que lentamente ven cumplir sus expectativas profesionales aunque no económicas.

#### 6.4.4. Ambiente:

El ambiente aplicable del Departamento de Producción está constituido entre otros por el sistema Canal 11, la Universidad de Chile, el Consejo Nacional de Televisión, la Dirección Nacional de Comunicación Social, público televidente, empresarios, agencias de publicidad, etc.

La unidad analizada coordina la realización de los programas nacionales del sistema Canal 11. En su accionar, el Departamento de Producción en cuanto a subsistema se encuentra en estrecha vinculación con las demás gerencias del sistema. Por este motivo, una variación en las políticas generales de la organización podría generar cambios al interior del Departamento. Por ejemplo, una disminución no prevista de los ingresos que percibe el sistema, podría, a posteriori, verse reflejado en la calidad y cantidad de los programas nacionales, en el número de auspiciadores por cada espacio y en el rating. De mantenerse el fenómeno anteriormente señalado la supervivencia del Departamento se vería en peligro.

Un ambiente negativo (falta de recursos técnicos, económicos, restricciones emanadas de DINACOS, etc.) no sólo afecta la producción, sino además incide en el clima del Departamento lo que pudo ser detectado claramente durante la investigación.



#### 6.4.5. La comunicación organizacional en el Departamento de Producción.

Al interior del Departamento se realizan una serie de transacciones comunicativas formales orientadas al cumplimiento de metas y supervivencia de la organización.

A Producción llegan mensajes de tarea, mantenimiento y humanos emanados de su nivel jerárquico superior (Subgerencia de Producción y Programación). Estos mensajes son tanto orales (llamadas telefónicas, comunicación cara a cara, etc.) como escritos (memorándums, cartas, etc.)

Dado el tipo de labor efectuada y la estructura de puestos formales existentes en el Departamento, la interacción entre los productores, directores y Subgerente de Producción y Programación es frecuente y fluida. Se puede afirmar que la comunicación ascendente y descendente son proporcionales en cuanto a calidad y cantidad. Un ejemplo de lo anterior, son las constantes reuniones entre los estamentos antes mencionados y la abundancia de retroalimentación, tanto negativa como positiva.

El Departamento de Producción se relaciona comunicacionalmente con instancias externas a la Subgerencias de Producción y Programación como son la Gerencia de Comercialización (con el fin de conseguir presupuesto, canjes publicitarios, etc.) y Relaciones Públicas (para la difusión de los programas ante los medios informativos).

En un plano interno, la comunicación se vincula con la estructuración de grupos de trabajo que dicen relación con los programas a llevar a cabo. Es frecuente la interacción entre

el director, productor y los asistentes respectivos asignados a un mismo espacio. Los mensajes en el caso anterior son de tipo oral (reuniones de equipo, llamadas telefónicas, etc.) y escrito (memorándums, facturas, etc.). Las relaciones comunicativas entre miembros de distintos equipos de trabajo es poco usual.

Aunque la mayor parte de los funcionarios encuestados definió la comunicación existente como satisfactoria. Sin embargo manifestaron la necesidad de mayor intercambio con las cúpulas del sistema Canal 11.

Se dan transacciones comunicativas entre miembros del Departamento de Producción e instancias externas a la organización Canal 11: auspiciadores, gerentes de empresas, entrevistados, etc. En todas las situaciones descritas, la comunicación adopta las formas oral y escrita.

En este Departamento, las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son Interpersonales, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

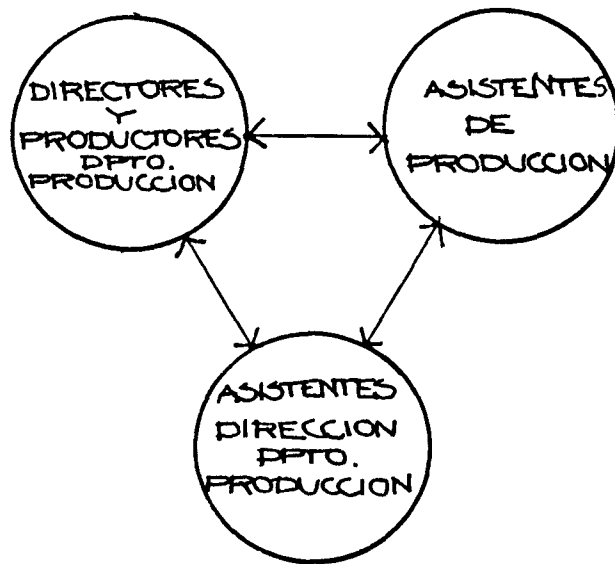
- a) Diádicas : por ejemplo, interacciones comunicativas entre el director de un espacio y su asistente, entre Productor y asistente de producción etc.
- b) Seriadas: por ejemplo, un mensaje de tarea emanado de instancias jerárquicas superiores llega al director quien se encarga de remitirlo, por ejemplo, al productor el que a su vez, lo envía al asistente de producción.
- c) Pequeños grupos: Reuniones entre director, productor, asistente de producción, asistente de dirección con el objeto de coordinar la labor a realizar.

6.4.5.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

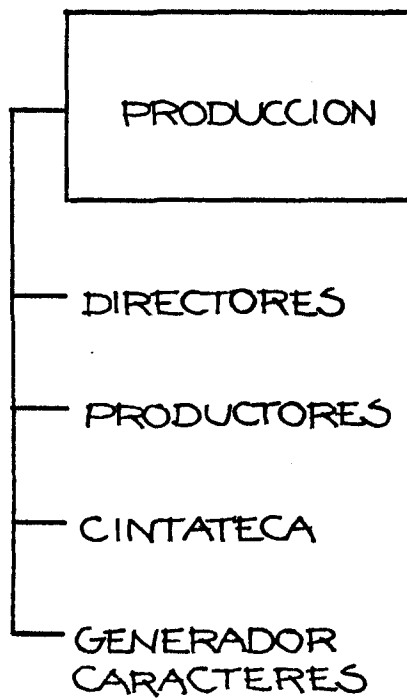
LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Director	Productor	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Productor	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, informes, comunicación directa, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	Mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción..	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.

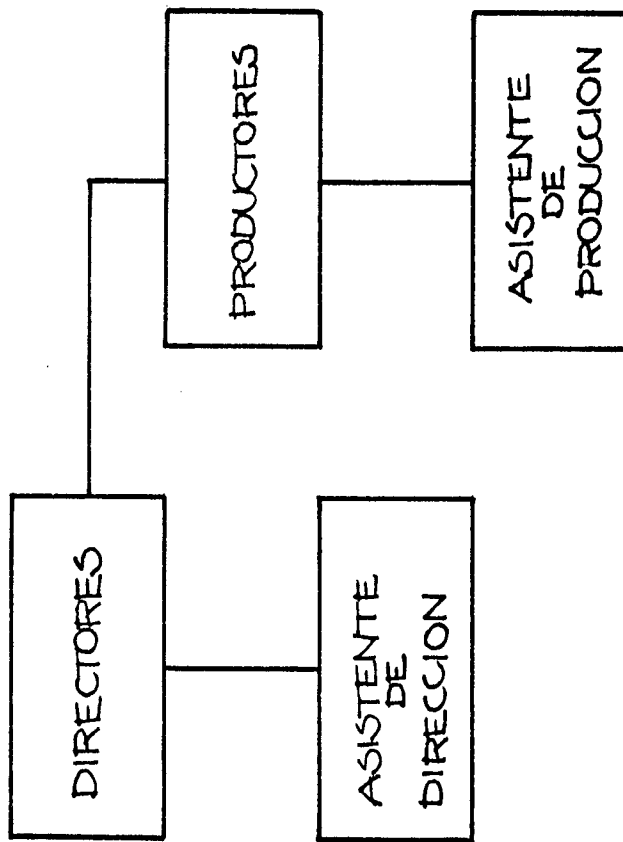
6.4.6. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



6.4.7. ORGANIGRAMA EXPLICITO DEPARTAMENTO DE  
PRODUCCION



6.4.7.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



## 6.5. SUBGERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION ; GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION

La Subgerencia de Producción y Programación es una gran área que depende directamente de la Gerencia de Producción y Programación. Bajo la unidad analizada se encuentran los departamentos de Producción y Operaciones donde laboran 84 funcionarios (23 en Producción, 60 de Operaciones y un Subgerente).

Los objetivos centrales de la Subgerencia de Producción y Programación son planificar, coordinar y ejecutar toda la programación nacional del sistema Canal 11.

De los 84 trabajadores que integran la Subgerencia de Producción y Programación, 12 (14,4%) fueron en cuestados.

### 6.5.1. La Subgerencia de Producción y Programación en una perspectiva sistémica.

La Subgerencia de Producción y Programación es un subsistema del sistema Gerencia de Producción y Programación, el que a su vez es subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio, consideraremos a la Subgerencia de Producción y Programación como un sistema abierto.

→ENTRADAS

- Recursos técnicos (cámaras, equipos de sonido e iluminación, máquinas de escribir, etc.)
- Recursos económicos (presupuestos, financiamientos, viáticos, sueldos, etc.)
- Recursos humanos (personal con diferentes niveles de especialización).
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos)

AMBIENTE

- Auspiciadores, empresarios, otras gerencias del sistema Canal 11, público que ve o no Canal 11, Consejo Nacional de Televisión, División Nacional de Comunicación Social, etc.



→ TRANSFORMACIONES

→ SALIDAS

-Diseño de los proyectos (creación y planificación de los programas)

-Programas nacionales

-Realización de los proyectos (asignación de los presupuestos para cada programa, realización de las escenografías, confección del vestuario, disposición de la iluminación en el set, etc.)

AMBIENTE

-Auspiciadores, empresarios, otras gerencias del sistema Canal 11, Público que ve o no Canal 11, Consejo Nacional de Televisión, División Nacional de Comunicación Social etc.

← RETROALIMENTACION

-Vicepresidencia Ejecutiva de Canal 11, rating, otras gerencias del sistema Canal 11, aumento o disminución de los auspicios, Consejo Nacional de Televisión, DINACOS, etc.

6.5.2. La Subgerencia de Producción y Programación en cuanto a organización:

La Subgerencia de Producción y Programación es un sistema estable de 84 individuos que trabajan juntos -mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo- para alcanzar un objetivo común : realizar toda la programación nacional de Canal 11.

La estructura jerárquica de la unidad analizada se manifiesta en un Subgerente encargado de coordinar y planificar las labores que se realizan en los dos Departamentos a su cargo: Producción y Operaciones.

Para coordinar las diferentes actividades, el Subgerente sostiene reuniones semanales con los directores y productores (en ciertas ocasiones también asiste el Jefe del Departamento de Operaciones). Las conclusiones se remiten como informes o memorándums a los otros estamentos que componen la Subgerencia. Por ejemplo, una vez aprobada la salida al aire de un nuevo programa por la Gerencia y Subgerencia de Producción y Programación, se hace llegar un informe desde la Subgerencia al Jefe de Departamento de Operaciones en donde se le da cuenta de las principales características del espacio (horario y fecha de emisión, número de programas, definición de las escenografía, etc.). Posteriormente, el Jefe de Operaciones se reúne con sus ocho jefes de sección a fin de imponerles del programa y de las tareas a llevar a cabo.

Con el fin de cumplir el objetivo que persigue la Subgerencia de Producción y Programación existe una división del trabajo evidenciada en 14 funciones distintas : Subgerente, di

rectores, productores, asistentes de dirección, asistentes de producción, Jefe de Departamento de Operaciones, utileros, tramoyistas, camarógrafos de estudio, camarógrafos de exteriores, maquilladoras, iluminadores, técnicos de audio y vestuarista.

### 6.5.3. Componentes de la estructura organizacional de la Subgerencia de Producción y Programación.

#### 6.5.3.1. Metas:

Las metas de la Subgerencia de Producción y Programación son planificar, coordinar y ejecutar toda la programación nacional del sistema Canal 11. Cada departamento y sección que integran la Subgerencia de Producción y Programación posee sus propias metas explícitas que coordinadas entre sí dan cuenta de la meta explícita de la unidad analizada. Por ejemplo:

La meta del Departamento de Operaciones es prestar servicios, proporcionar la infraestructura necesaria (técnica y humana) en la realización de los programas. En lo que se refiere al Departamento de Producción, su meta consiste en coordinar y emplear de modo eficaz los recursos técnicos, económicos y humanos de que dispone el sistema Canal 11.

#### 6.5.3.2. Tamaño:

La Subgerencia de Producción y Programación está formada por dos departamentos en los que laboran 84 funcionarios, constituyéndose en una de las dos instan-

cias de mayor tamaño del sistema Canal 11, considerando sólo los miembros internos.

La trascendencia de la unidad estudiada se da por el tipo de labor que se efectúa en su interior, vinculada con la realización de programas nacionales que son dirigidos a un público masivo.

Asimismo, por su objetivo final, la Subgerencia de Producción y Programación maneja una gran cantidad de recursos y ocupa un espacio físico considerable dentro del sistema.

#### 6.5.3.3. Complejidad:

La Subgerencia es una unidad altamente compleja. En su interior coexisten individuos de diferentes niveles socioculturales distribuidos en 14 funciones diferentes de alta especialización.

También incide en la alta complejidad las metas de la Subgerencia y la naturaleza del público al que va dirigido el producto.

##### 6.5.3.3.1. Diferenciación vertical:

Se evidencia una alta diferenciación vertical tanto en el organigrama formal como en el operativo o explícito. Ella se vincula con el gran número de funcionarios que trabajan en la Subgerencia (lo que obliga a varias jerarquías), la diversidad de labo

res especializadas que ahí se realizan y los objetivos finales que persigue la unidad estudiada (por ejemplo, en un solo departamento como es Operaciones existen tres niveles jerárquicos).

#### 6.5.3.3.2. Diferenciación horizontal:

La diferenciación horizontal es alta y se manifiesta en los variados niveles de especialización que presentan los funcionarios que laboran en esta Subgerencia (desde enseñanza básica completa a educación universitaria).

Finalmente, cabe mencionar que la Subgerencia no evidencia dispersión espacial.

#### 6.5.3.4. Formalización:

La constante evaluación y control de las tareas que se ejerce dentro y fuera de la unidad analizada inciden en la alta formalización que presenta la Subgerencia. Existe gran disposición por seguir los conductos regulares para comunicarse. La mayor parte de las interacciones comunicativas se realizan bajo la forma de grupos formales de trabajo.

6.5.3.5. Clima:

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencia de respuestas :</u>
a) La escasez de recursos técnicos y económicos dificulta el trabajo.	5
b) Incertidumbre laboral como consecuencia de la inestabilidad directiva.	5
c) La desorganización frente a la tarea repercute en el rendimiento.	3
d) Insatisfacción económica.	2
e) Se vive una alta inestabilidad laboral.	2
e) Se siente una falta de respeto hacia el trabajo profesional.	1

6.5.3.6. Imagen:

<u>VARIABLES DE IMAGEN DETECTABLES:</u>	<u>FRECUENCIA DE RESPUESTAS:</u>
a) Canal 11 vive un buen momento.	3
b) La imagen del Canal ha mejorado en este último tiempo.	3
c) Canal 11 está a la altura de los otros canales.	2
d) Canal 11 está en desventaja frente a la competencia.	2
e) El producto del sistema es inferior al de la competencia.	2
f) Canal 11 tiene escasez de verdaderos profesionales.	1
g) Pese a los escasos medios existe en el Canal alta eficiencia y profesionalismo.	1

NOTA : En la confección de ambas tablas se consideraron la totalidad de frecuencias de respuestas proporcionadas por cada funcionarios encuestados.

El clima existente en la Subgerencia de Producción y Programación es negativo. Claramente se puede apreciar que la realización del trabajo se ve dificultada por la escasez de recursos técnicos y económicos y por la desorganización interna que presenta el sistema. A lo anterior se agrega una marcada incertidumbre laboral. Asimismo, la inestabilidad directiva provoca en los encuestados sentimientos de impotencia y temor frente al futuro de la organización. También manifestaron sentirse insatisfechos por las bajas remuneraciones que perciben y porque el sistema no valora el profesionalismo de sus funcionarios.

Aún cuando el clima que se percibe en la Subgerencia es predominantemente negativo, la imagen que poseen los trabajadores de la organización es -en términos generales- positiva. Al respecto, la casi totalidad de los encuestados dijeron que el Canal está pasando por un buen momento y que se encuentra a la altura de la competencia.

#### 6.5.4. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Subgerencia de Producción y Programación está constituido por el sistema Canal 11, la Universidad de Chile, el público que ve o no el Canal, los otros canales de televisión, agencias de publicidad, empresarios, el Consejo Nacional de Televisión, la División Nacional de Comunicación Social, etc.



#### 6.5.5. La Comunicación organizacional en la Subgerencia de Producción y Programación:

En la unidad analizada se llevan a cabo transacciones comunicativas formales destinadas a la consecución de las metas y supervivencia del sistema. Estas interacciones son de tipo descendente (por ejemplo, desde el Subgerente a los directores de programas) o ascendente (por ejemplo, desde el jefe de tramoya al Jefe del Departamento de Operaciones). Los mensajes descendentes tienen como objetivo impartir información sobre la tarea a desarrollar (mensajes de tarea), o bien, efectuar un control respecto de la labor encomendada a alguna área específica de la Subgerencia (mensajes de mantenimiento). Por su parte, los mensajes ascendentes tienen como fin informar a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma en que se está llevando a efecto el trabajo (mensaje de mantenimiento) o de problemas surgidos durante el cumplimiento de éstos (mensajes de mantenimiento y humanos).

Durante la investigación se constató que los flujos comunicativos descendentes son más frecuentes que los de tipo ascendente. Este hecho, en ciertas ocasiones, dificulta el cabal cumplimiento de los objetivos. Al respecto una gran parte de los funcionarios se quejó de la falta de conocimiento por parte de los niveles jerárquicos superiores (Subgerente y Jefe de Operaciones) sobre la totalidad de las tareas que se realizaban en los estratos inferiores de la organización. La situación anteriormente descrita puede ser consecuencia del excesivo hincapié que manifiesta la Subgerencia por seguir los conductos regulares. Por lo general los subor

dinados se comunican sólo con sus jefes directos (un hecho de excepción lo constituye las reuniones semanales entre el Subgerente, los directores y productores donde la retroalimentación positiva y negativa es frecuente y fluida).

La modalidad de mensaje más usada en la Subgerencia de Producción y Programación es la verbal-oral debido al tipo de labor realizada en la unidad.

Con respecto a la comunicación externa, son altas y frecuentes las interacciones entre la Subgerencia de Producción y Programación y el ambiente del Sistema y del sistema. Por ejemplo, la Subgerencia interactúa con la totalidad de las gerencias que conforman el sistema Canal 11 y con público ajeno a la organización.

Las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son de tipo interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: por ejemplo, transacciones comunicativas entre el director y el productor de un programa; entre el Jefe del Departamento de Operaciones y el Subgerente; entre el director de un espacio y su asistente, etc.
- b) Seriadas: por ejemplo, un mensaje de tarea emanado del Subgerente de Producción y Programación llega al Departamento de Operaciones a través de su Jefe quien se encarga de remitirlo al Jefe de Sección que corresponda al que a su vez, lo envía a sus subordinados.

- c) Pequeños grupos: por ejemplo, reuniones entre Subgerente, productores, directores y Jefe de Operaciones. Reuniones entre Jefe de Departamento de Operaciones y jefes de sección de ese departamento etc.

6.5.5.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LAS SUBGERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION.

LOS MENSAJES : SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Subgerente de Producción y Programación.	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófonos, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productor.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Director	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Sección del Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOS	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Productor	Productor	Verbales y no verbales	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos
	Asistente de Dirección	Verbales y no verbales	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos
	Asistente de Producción	Verbales y no verbales	-Reunión, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Director	Verbales y no verbales	-Reuniones, memorándums, informes, comunicación directa, etc.	Uso de citófonos, teléfono, máquina de escribir.	Mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos
	Subgerente de Producción y Programación	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humano.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefes de Sección del Depto. de Operaciones	Verbales y no verbales	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Operaciones	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Jefe del Depto. de Operaciones.	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Director	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Productor	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección	Verbales y no verbales	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento

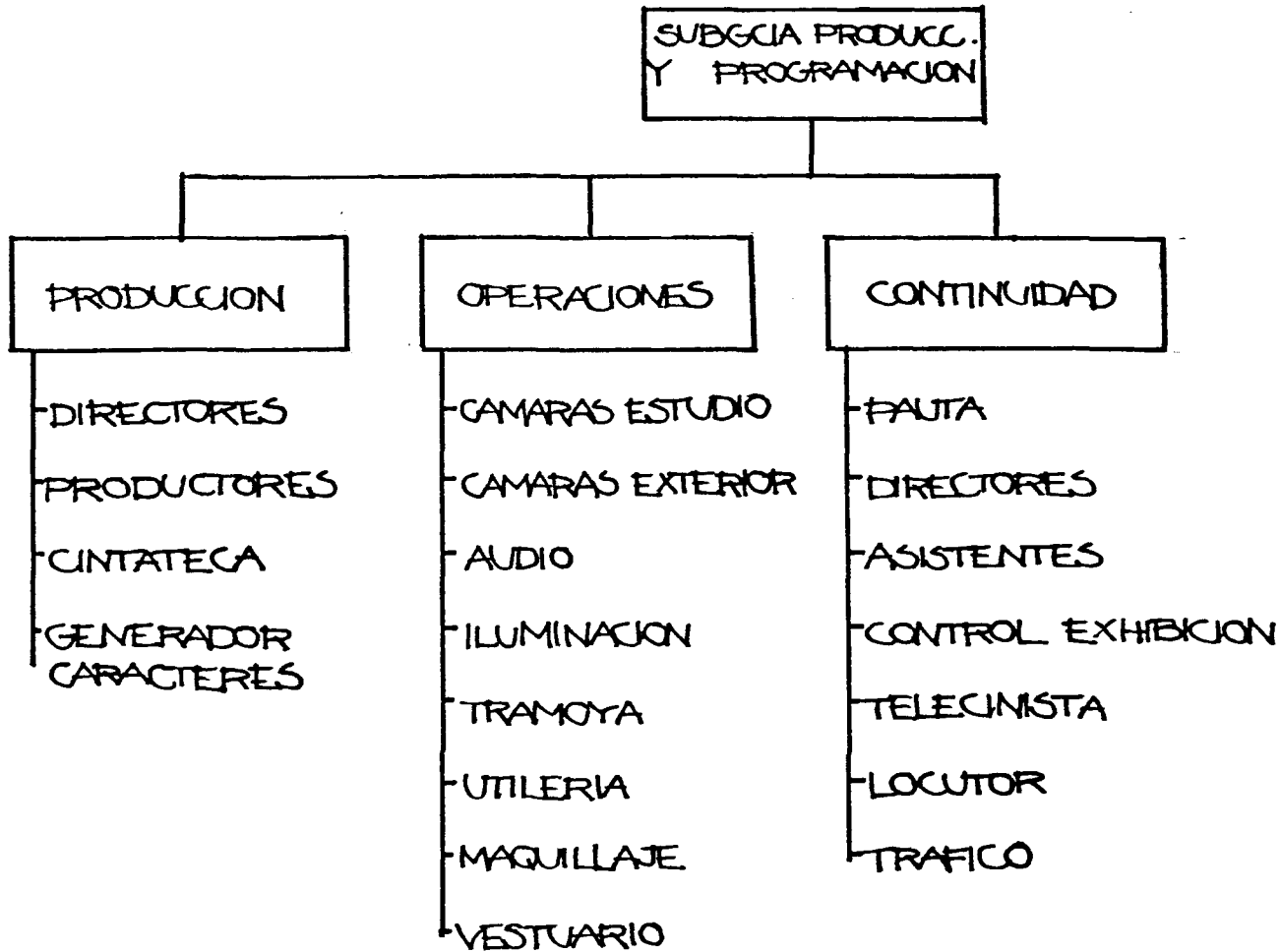
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Jefes de Sección	Verbales y no verbales	-Reuniones, informes, cartas, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Asistente de Producción	Director	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Productor	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, informes, memo, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales	Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

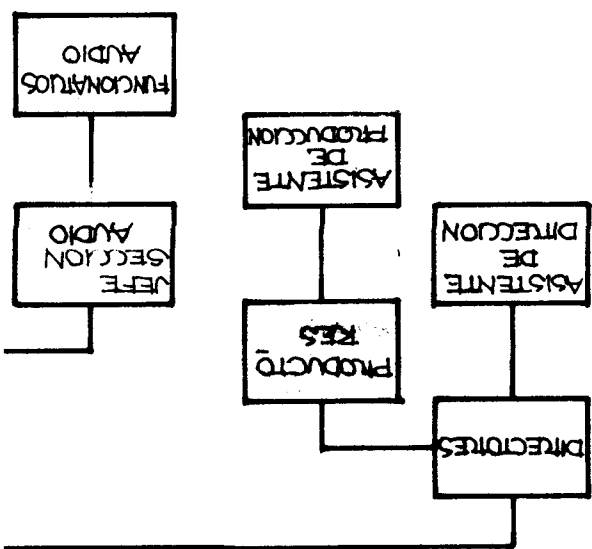
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefes de sección del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorandos, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Asistente dirección	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.
	Productor	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Jefe del Depto. de Operaciones	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorandos, Informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea y de mantenimiento.
	Jefes de sección del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefes de Sección del Depto de Operaciones:	Jefe Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Directores	Verbales y no verbales	Comunicación directa.	Uso de citófono	De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De mantenimiento
	Asistente de Dirección	Verbales y no verbales	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir	De mantenimiento
	Asistente de Producción	Verbales y no verbales	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

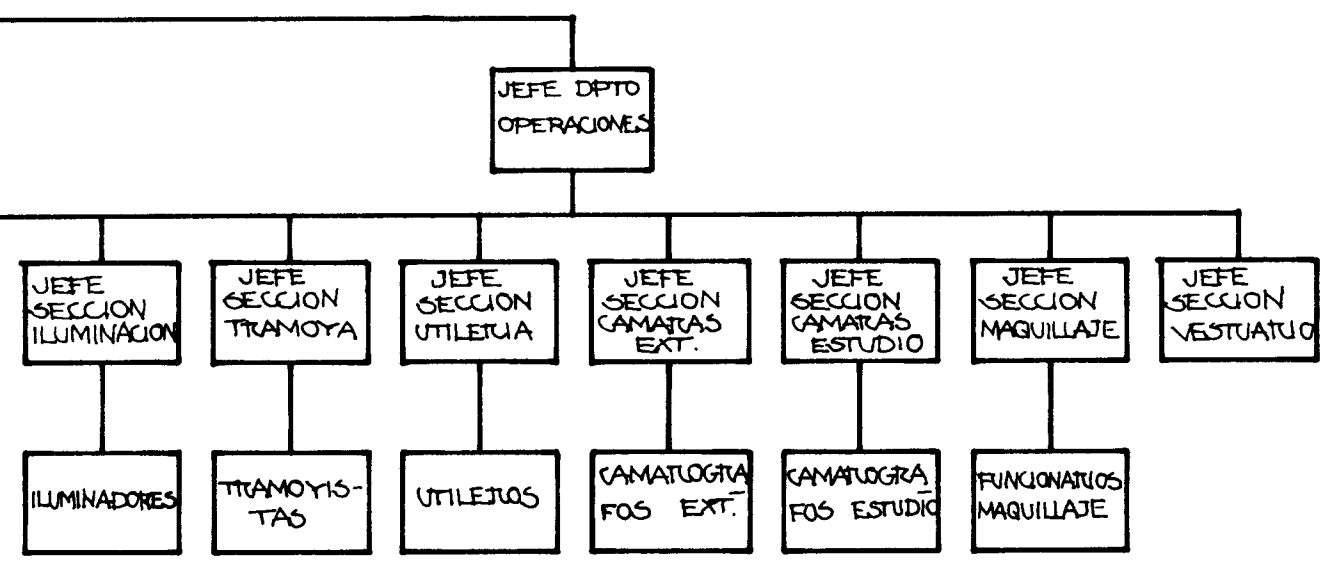
6.5.7. ORGANIGRAMA EXPLICITO SUBGERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION





6.5.7.1.

ORGANIGRAMA OPERATIVO SUBGERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION



6.6. DEPARTAMENTO DE CONTINUIDAD; GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION.

El Departamento de Continuidad depende directamente de la Gerencia de Producción y Programación. Se compone de 18 funcionarios desglosados en : directores de continuidad, asistentes de dirección de continuidad, encargado de pauta, telecinistas, locutores y trabajadores de cintateca. De este total, fueron encuestados cinco funcionarios considerados representativos de sus respectivas secciones (27, 7%).

El objetivo central del Departamento de Continuidad consiste en sacar al aire en forma continua toda la programación que emite el sistema Canal 11.

6.6.1. El Departamento de Continuidad en una perspectiva sistémica:

Continuidad es un subsistema del sistema Gerencia de Producción y Programación el que a su vez es subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio, consideraremos al Departamento de Continuidad como un sistema abierto.

→ ENTRADAS ←

- Recursos técnicos (energía eléctrica, equipos técnicos, etc.)
- Recursos económicos (sueldos, gratificaciones, etc.)
- Recursos humanos (personal calificado).
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos)

AMBIENTE

- Gerencias del sistema Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, etc.

→ TRANSFORMACIONES

- Elaboración de la pauta de transmisiones.
- Control horario de la salida al aire de la programación mediante una bitácora.
- Control de las tandas publicitarias antes de su salida al aire.
- Elaboración de textos a través del Generador de Caracteres.

→ SALIDAS

- Emisión de la programación en forma continua.

AMBIENTE

Gerencias del sistema Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, público televidente, Consejo Nacional de Televisión, División Nacional de Comunicación Social, etc.

← RETROALIMENTACION

- Gerencias del sistema Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del Canal, público televidente, etc.

6.6.2 El Departamento de Continuidad en cuanto a organización:

El Departamento de Continuidad es un sistema medianamente estable de 18 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para alcanzar un objetivo común: emitir en forma continua toda la programación del sistema Canal 11 enviada por la Gerencia de Producción y Programación.

Para alcanzar sus metas, el Departamento posee una jerarquía de puestos formales que se manifiesta en un Jefe de Departamento de quien dependen directamente cuatro directores de continuidad, un encargado de confeccionar la pauta de transmisiones, tres locutores, tres de cintateca y tres funcionarios de telecine. Los asistentes de dirección de continuidad, se encuentran bajo el mando de los directores de continuidad.

La casi totalidad de los funcionarios de la unidad estudiada laboran en tres turnos (excepto el encargado de pauta quien cumple horario de oficina).

Cada sección que conforma el Departamento de Continuidad efectúa una tarea específica. Por ejemplo los directores de continuidad se encargan de hacer cumplir lo establecido en la pauta de transmisiones. En lo que respecta a los asistentes de dirección de continuidad desarrollan una labor de apoyo a los directores de continuidad pudiendo incluso reemplazarlos si fuera necesario. También se preocupan de revisar las tandas con avisos publicitarios que se emitirán al aire durante sus turnos, de manejar el generador de caracteres y de llevar



la bitácora de emisión en la que se deja constancia de todo lo emitido y de las irregularidades que se hayan producido (retrasos no calculados, spot publicitarios en malas condiciones de sonido o imagen, etc.). Por su parte, el funcionario de pauta se ocupa de contactarse con la Gerencia Comercial y con el Departamento de Promoción y Programación con el fin de obtener información para confeccionar la pauta de transmisiones. En ella, se detalla -segundo a segundo- la programación que se emitirá durante el día. Los telecinistas, en tanto, tienen como misión emitir todo el material cinematográfico (generalmente son películas) y de poner en pantalla los cartones que sirven de apoyo a los espacios. El personal de cintateca se preocupa de almacenar y ordenar el material fílmico (videocasetes y rollos de celuloide).

Finalmente, las locutoras informan a los televidentes sobre la programación a emitirse y, en algunos casos, leen avisos fuera de cámara.

### 6.6.3. Componentes de la estructura organizacional del Departamento de Continuidad:

#### 6.6.3.1. Metas:

La meta del Departamento de Continuidad consiste en sacar al aire en forma continua la programación que emite el sistema Canal 11. Cada sección que conforma el Departamento posee sus propias metas explícitas que coordinadas entre sí dan cuenta de la meta explícita de la unidad analizada.

Por ejemplo, la meta de los directores de continuidad es hacer cumplir a cabalidad lo establecido en la pauta de transmisiones.

Los asistentes de dirección, por su parte, tienen como meta prestar una eficaz labor de apoyo a los directores de continuidad, revisando las tandas con avisos publicitarios que saldrán al aire durante sus turnos, manejando el generador de caracteres y llevando la bitácora de emisión.

La meta de pauta consiste en confeccionar la pauta de transmisiones.

Los telecinistas tienen como meta emitir sin errores el material cinematográfico y poner en pantalla cartones de apoyo que necesite algún programa.

La meta del personal de cintateca es almacenar y ordenar el material fílmico que llega hasta esa unidad.

Por último, la meta de las locutoras de continuidad es informar en forma amena sobre la programación a emitirse y con ello motivar al telespectador a seguir en la sintonía.

Durante la investigación fue posible constatar que el cumplimiento de las metas que persigue el Departamento de Continuidad es parcial, ya que rara vez se produce absoluta concordancia entre lo establecido en la pauta de transmisión y lo que efectivamente sale al aire. (por ejemplo, atrasos no previstos, cintas con problemas de diversa índole).

6.6.3.2. Tamaño:

El Departamento de Continuidad es de regular tamaño. En esta unidad laboran 18 funcionarios distribuidos en un espacio físico conformado por dos oficinas, salas de cintateca y telecine, y switch.

6.6.3.3. Complejidad:

Dada la labor que desempeña el Departamento de Continuidad es una unidad compleja. Las numerosas variables técnicas y humanas que se manejan, la presencia de una estructura jerárquica de puestos formales bien delimitados y la existencia de pautas altamente estructuradas sobre la forma de realizar gran parte de la labor, hacen de Continuidad un Departamento complejo.

Dentro de la complejidad se manifiestan dos aspectos:

6.6.3.3.1. Diferenciación vertical:

Se evidencia una alta diferenciación vertical vinculada con el número de funcionarios y determinada por los diversos niveles jerárquicos existentes. La estructura jerárquica de puestos formales establece a un Jefe de Departamento quien tiene bajo su cargo a los directores de continuidad, locutoras, encargado de pauta, funcionarios de telecine y cintateca. De los directores de continuidad, a su vez, dependen los asistentes de dirección de continuidad.

#### 6.6.3.3.2. Diferenciación horizontal:

Es alta y se manifiesta en los diversos niveles de especialización que poseen los 18 funcionarios del Departamento (desde enseñanza secundaria completa a educación universitaria).

#### 6.6.3.4. Formalización:

El grado de formalización al interior del Departamento de Continuidad es alto, en el sentido que prima la verticalidad en las interacciones comunicativas y en que existe además lo que Rogers llama: "hincapié en seguir las reglas y procedimientos en el desempeño de las funciones".

Como una forma de vigilar el cabal cumplimiento de las metas explícitas existe una bitácora en el swich donde el asistente de dirección de continuidad consigna las diferencias entre la pauta de transmisión teórica y la que efectivamente sale al aire (por ejemplo, se deja constancia de atrasos en la emisión de los avisos publicitarios, fallas de diversa índole que pudieran contener las cintas, etc.)

A lo anterior, cabe agregar que los niveles jerárquicos superiores (Gerencia de Producción y Programación) constantemente están evaluando el cumplimiento de las tareas.

#### 6.6.3.5. Clima:

##### VARIABLES CLIMÁTICAS DETECTADAS:

##### FRECUENCIAS DE RESPUESTAS:

a) La rotativa directiva impide un buen rendimiento en el trabajo.

2

- |   |   |
|---|---|
| b) El trabajo se realiza en forma poco profesional. | 1 |
| c) La escasez de recursos dificulta el trabajo.     | 2 |
| d) Insatisfacción económica                         | 1 |

6.6.3.6. Imagen:

<u>VARIABLES DE IMAGEN:</u>	<u>FRECUENCIAS DE RESPUESTAS:</u>
a) El Canal pasa por un buen momento.	2
b) No está a la altura de los otros canales.	2
c) Pese a los escasos medios existe en el canal un alto profesionalismo.	3
d) Canal 11 tiene escasez de verdaderos profesionales.	2
e) La imagen del Canal ha empeorado en el último tiempo.	1

NOTA: En la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario que fue encuestado.

Se consignaron cuatro variables climáticas negativas con seis frecuencias de respuestas. Esta percepción climática está asociada a la inestabilidad directiva y a la escasez de recursos técnicos y económicos que posee la empresa.

En relación a la imagen que los funcionarios poseen de su organización se consignaron cinco variables de las cuales dos son positivas y las restantes poseen connotación negativa. En cuanto a las frecuencias de respuesta, cinco de ellas avalan las variables positivas y cinco a las negativas.

Cabe destacar que se consideró como variable positiva a la que hace mención que " pese a los escasos medios existe en el Canal un alto profesionalismo" por considerarse que la segunda parte de la variable era la que poseía mayor peso.

#### 6.6.4. Ambiente:

El ambiente aplicable del Departamento de Continuidad está constituido por el sistema Canal 11, la Universidad de Chile, el público que ve o no el Canal, empresarios, agencias de publicidad, el Consejo Nacional de Televisión, la División Nacional de Comunicación Social, etc.

#### 6.6.5. La comunicación organizacional en el Departamento de Continuidad:

Dentro del Departamento se realizan una serie de transacciones comunicativas formales destinadas a disminuir la incertidumbre, obtener las metas propuestas y adaptarse a los cambios ambientales.

El Jefe del Departamento se comunica con sus subordinados de manera oral y escrita (memorándums). Los objetivos de esta comunicación son impartir mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos. Además, semanalmente se realizan reuniones entre los funcionarios y el Jefe del Departamento para analizar y discutir problemas vinculados con la tarea.

La comunicación ascendente, hacia el Jefe de Departamento, es abundante pudiendo adoptar las modalidades oral y escrita. En un nivel ascendente de la jerarquía se siguen los conductos regulares (por ejemplo, es el Jefe del Departamento de Continuidad quien se comunica con el Gerente de Producción y Programación).

Los directores de continuidad realizan sus trabajos de acuerdo a una pauta de transmisiones en la que se les indica todos los detalles vinculados con la emisión de la programación (comunicación formal escrita). El director de continuidad interactúa con locutoras, asistentes de dirección de continuidad, telecinistas y funcionarios de cintateca empleando para este propósito comunicación oral (comunicación cara a cara) o mediante fonos (cuando entrega instrucciones a algún funcionario que se encuentre en el set como es el caso de las locutoras).

Por su parte, el encargado de confeccionar la pauta de transmisión interactúa con el Jefe del Departamento empleando para ello comunicación oral y escrita. El funcionario de pauta rara vez interactúa con los otros individuos del Departamento.

El asistente de dirección de continuidad interactúa comunicacionalmente con los directores de continuidad, con las locutoras, personal de telecine y cintateca. Es te tipo de comunicación es principalmente oral.

Los funcionarios de telecine se comunican con los directores, con los asistentes de dirección de continuidad y con el Jefe del Departamento. Estas interacciones adoptan fundamentalmente las modalidades oral y escrita (memorándums).

En lo que respecta al personal de cintateca se relaciona con el Jefe de Continuidad, directores y asisten tes de dirección empleando para ello comunicación oral y escrita.

Las locutoras interactúan oralmente con los asisten tes y directores de continuidad, además del Jefe del De partamento.

En un plano externo, los funcionarios de Continuidad interactúan con la Gerencia de Producción y Programación (Departamento de Prensa, Departamento de Promoción y Pro gramación), Gerencia Comercial (Departamento de Progra mación Publicitaria) y Gerencia Ingeniería. En todos los casos mencionados la comunicación es de tipo oral (llama das telefónicas o por citófono) y escrita (memorándums, informes). Por último, cabe señalar que las locutoras de continuidad se comunican audio-visualmente con un público masivo de televidentes.



En este Departamento, las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son de tipo Interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: ejemplo, interacciones comunicativas entre el Jefe de Departamento y el encargado de Pauta; entre un director de continuidad y su asistente; entre la locutora y el director de continuidad, etc.
- b) Seriadas: ejemplo de este tipo de interacción son los mensajes de tarea que emite el Jefe del Departamento hacia el director de continuidad. Este a su vez los remite a los asistentes de dirección de continuidad.
- c) Pequeños grupos: este tipo de interacción se grafica en las reuniones frecuentes entre el Jefe de Departamento, asistentes de dirección de continuidad, directores de continuidad y locutoras.

6.6.5.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE CONTINUIDAD.  
LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO

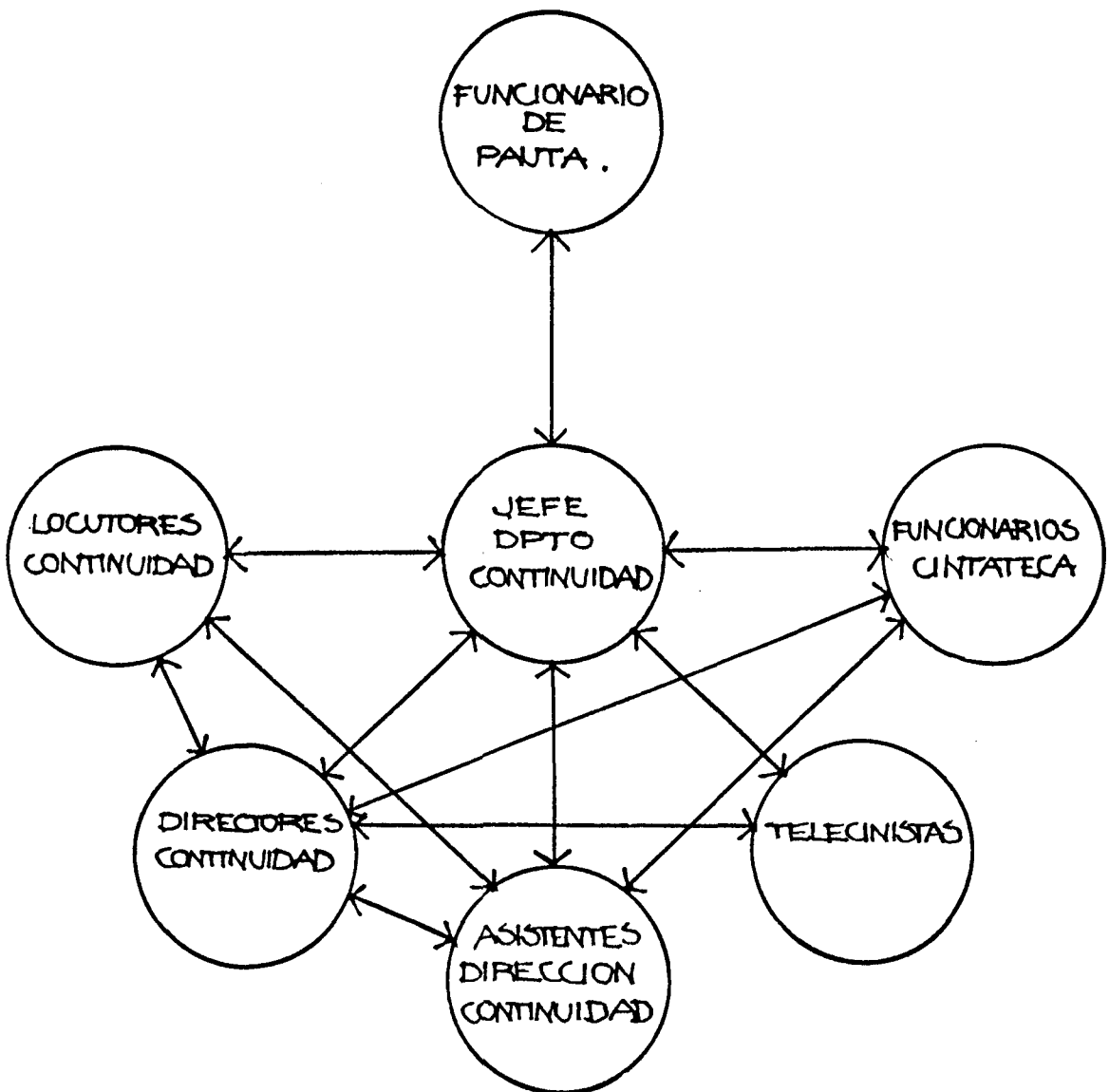
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Continuidad.	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Dirección de Continuidad	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Encargado de pauta	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Directores de Continuidad.	Jefe Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES	
Asistente de dirección de continuidad.	Asistente de continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.	
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.	
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.	
	Locutores	Verbales y no verbales.	Comunicación directa.	Uso de fonos, citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.	
	Asistente de dirección de continuidad.	Jefe Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
		Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, informes.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.	

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Locutoras	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, reuniones, etc.	Uso de fonos.	De tarea, mantenimiento.
Encargado de Paqueta.	Jefe Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios de cinateca.	Jefe de Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums, informes etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Asistentes de continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios de Telecine	Jefe Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento, y humanos.
	Asistentes de dirección de continuidad.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION	MET. DIFUSION	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Directores de <u>con</u> tinuidad.	Verbales y no verba les.	Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Locutoras	Jefe de Depto. de Continuidad.	Verbales y no verba les.	Reuniones, comunica- ción directa, etc.	Uso de teléfono, citafono.	De mantenimiento y humanos.
	Directores de <u>con</u> tinuidad.	Verbales y no verba les.	Reuniones, comunica ción directa, etc.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.
	Asistentes de di- rección de conti- nuidad.	Verbales y no verba les.	Comunicación direc- ta, reuniones, etc.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.

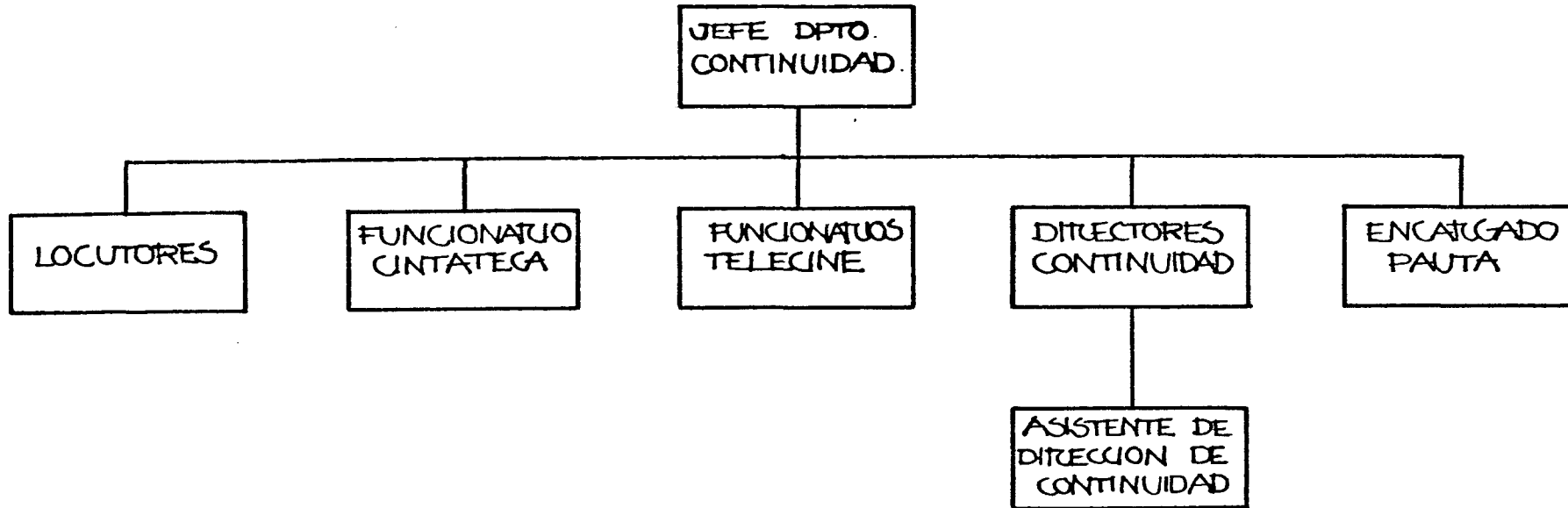
6.6.6. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES DEPARTAMENTO  
DE CONTINUIDAD



6.6.7. ORGANIGRAMA EXPLICITO DEPARTAMENTO DE  
CONTINUIDAD



6.6.7.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO DEPARTAMENTO DE CONTINUIDAD





## 6.7. DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y PROMOCIONES; GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION

El Departamento de Programación y Promociones depende directamente de la Gerencia de Producción y Programación. Este Departamento está conformado por dos secciones: Tráfico y Promociones.

El objetivo central del Departamento consiste en ser una instancia asesora de la Gerencia de Producción y Programación en lo que respecta a programación y ser un "vaso comunicante" entre la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal y el Departamento de Continuidad.

De los 8 trabajadores que integran el Departamento, 2(25%) fueron encuestados.

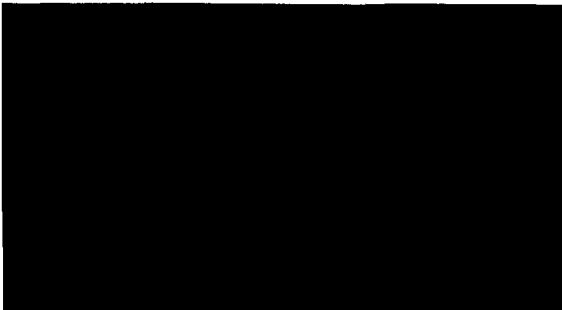
### 6.7.1. El Departamento de Programación y Promociones en una perspectiva sistémica:

El Departamento de Programación y Promociones es un subsistema del sistema Gerencia de Producción y Programación, el que a su vez es subsistema del Sistema Canal 11. Por razones de análisis, consideraremos al Departamento de Programación y Promociones como un sistema abierto.



AMBIENTE

-Distribuidores de película, Consejo de calificación Cinematográfica, Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, etc.



## ENTRADAS

- Recursos técnicos (video cassetes, cassettes, máquinas de escribir, etc.)
- Recursos humanos (personal calificado)
- Recursos económicos (sueldos, bonificaciones, etc.).
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos).

## TRANSFORMACIONES

- Diseño de campañas de promoción de la programación (para que se transmita por el Canal)
- Diseño y confección de spots institucionales (para la Universidad u otra institución que lo solicite).
- Revisión del material filmico (en cassettes y material cinematográfico)
- Confección de informes técnicos elaborados a partir de la revisión del material filmico.
- Confección de la cartola de programación.

## SALIDAS

-Spots institucionales, informes técnicos sobre el material fílmico analizado, cartola de programación, campañas de apoyo de sintonía, información, etc.

## AMBIENTE:

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, Universidad de

6.7.2. El Departamento de Programación y Promociones en cuanto a organización:

El Departamento de Programación y Promociones es un sistema medianamente estable de ocho individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para lograr un objetivo común: asesorar a la Gerencia de Producción y Programación en lo vinculado con la programación, determinación de horarios y fechas de la salida al aire de los programas, diseño de campañas de promoción para los espacios, creación de spots institucionales, etc.

La estructura jerárquica de la unidad analizada se manifiesta en un Jefe de Departamento encargado de coordinar y planificar las labores que se llevan a cabo en Programación y Promociones.

Con el fin de cumplir los objetivos que persigue el Departamento, existe una división del trabajo que se evidencia en funciones diferentes: controlador de exhibición, revisador de videocasetes y encargado de contratos. Todos ellos conforman la sección de Tráfico. A la anterior se agrega la sección de Promociones integrada por dos trabajadores.

La sección de Tráfico tiene como objetivo revisar y dejar en condiciones el material que se exhibirá por las pantallas (limpieza de las cintas, elaboración de informes técnicos de contenido, reedición de los videocasetes para introducir cortes publicitarios, etc.). Además esta sección se encarga del manejo de los contratos con las distribuidoras cinematográficas. Por su parte, Promociones se encarga del diseño de las campañas de apoyo de

sintonía, de confeccionar los spots institucionales y la cartola de programación.

6.7.3. Componentes de la estructura organizacional del Departamento de Programación y Promociones:

6.7.3.1. Metas:

La meta del Departamento de Programación y Promociones consiste en asesorar eficazmente a la Gerencia de Producción y Programación en lo vinculado a la programación a emitirse. Para este fin, Programación y Promoción diseña las campañas de apoyo de sintonía, establece contratos con las compañías distribuidoras de películas, elabora informes técnicos y de contenido del material, confecciona la cartola de programación, realiza spots institucionales, etc. Las diferentes secciones que conforman la unidad analizada poseen sus propias metas explícitas que coordinadas entre sí dan cuenta de la meta explícita del Departamento de Programación y Promociones. Por ejemplo:

La meta de los funcionarios de Promociones consiste en diseñar las campañas de apoyo de sintonía, elaborar los spots institucionales y confeccionar la cartola de programación.

Control de exhibición tiene como meta vigilar que la programación y los spots publicitarios y/o institucionales salgan al aire en óptimas condiciones y en el horario estipulado en la pauta de transmisiones.

El personal que revisa los videocasetes, por su parte, tiene como meta limpiar las cintas, elaborar informes técnicos y de contenido de los videocasetes y reeditarlos en aquellos casos en que sea necesario introducir cortes para publicidad.

La meta del funcionario de contratos es establecer acuerdos de exhibición con los distribuidores cinematográficos que resulten convenientes para el Canal (arriendos de películas a bajo precio y reemisión autorizada).

#### 6.7.3.2.: Tamaño:

Programación y Promociones depende directamente de la Gerencia de Producción y Programación. En su interior coexisten ocho individuos repartidos en dos secciones: Tráfico y Promociones. Por el escaso número de componentes y por el reducido espacio físico que ocupa, el Departamento es de poca magnitud.

#### 6.7.3.3. Complejidad:

El Departamento de Programación y Promociones no posee una alta complejidad, ya que en él laboran ocho individuos que desarrollan cuatro funciones específicas que no requieren especialización.

6.7.3.3.1. Diferenciación vertical:

Presenta una baja diferenciación vertical por cuanto sólo se evidencian dos instancias jerárquicas: Jefe de Departamento y funcionarios.

6.7.3.3.2. Diferenciación horizontal:

La diferenciación horizontal al interior de la unidad analizada también es baja. En la ejecución de sus labores los funcionarios no precisan de un alto nivel de especialización (salvo el Jefe del Departamento, el resto de los empleados sólo posee educación secundaria completa).

6.7.3.4. Formalización:

Debido a su reciente creación, el Departamento de Programación y Promociones no posee un acabado conjunto de procedimientos sobre la tarea a desempeñar. Otro factor que atenta contra la formalización es la gran cantidad de mensajes de tarea y mantenimiento de tipo verbal usados al interior del Departamento.

Pero, a pesar de lo anteriormente expuesto, se detectó un cierto grado de formalización manifestado a través de los informes técnicos, de contenido, cartolas de programación y otros mecanismos comunicativos que el Departamento debe remitir a otras instancias del Sistema Canal 11. Asimismo, la Gerencia de Producción y Programación en forma constante evalúa y supervisa el trabajo del Departamento analizado.



6.7.3.5. Clima:

Variables climáticas detectadas:      Frecuencias de respuestas:

- |   |   |
|---|---|
| a) La escasez de recursos técnicos y económicos dificulta el trabajo. | 2 |
| b) Se vive una alta inestabilidad laboral.                            | 1 |

6.7.3.6. Imagen:

Variables de imagen detectadas:      Frecuencias de respuestas:

- |   |   |
|---|---|
| a) La imagen que presenta el canal es satisfactoria.  | 1 |
| b) La falta de recursos del sistema se suple con creatividad y deseo de superación de sus funcionarios. | 1 |

NOTA: En la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario que fue encuestado.

Se consignaron dos variables climáticas con connotación negativa y tres frecuencias de respuestas. En la negativa percepción climática inciden la escasez de recursos técnicos y económicos y la alta inestabilidad laboral.

La percepción que los funcionarios tienen de su organización es positiva ya que se consignaron dos variables con dos frecuencias de respuestas que poseen esa connotación. Los trabajadores creen que su empresa po

see una imagen satisfactoria y que la falta de recursos internos se suple con las características personales de sus miembros.

#### 6.7.4. Ambiente:

El ambiente aplicable del Departamento de Programación y Promociones está constituido por el sistema Canal 11, la Universidad de Chile, distribuidores de películas, Consejo Nacional de Televisión, Consejo de Calificación cinematográfica, etc.

#### 6.7.5. La comunicación organizacional en el Departamento de Programación y Promociones.

En la unidad analizada se llevan a cabo transacciones comunicativas formales destinadas a la obtención de metas y supervivencia del sistema.

Estas interacciones son de tipo descendente (del Jefe de Departamento a los funcionarios) y el objetivo de estos mensajes es impartir información sobre la tarea a desarrollar y la forma en que ésta debe llevarse a cabo. Los mensajes de tipo ascendente (de los funcionarios al Jefe de Departamento) tienen como objetivo informar a su superior sobre la forma en que se está llevando a efecto el trabajo (mensajes de mantenimiento) o de problemas surgidos durante el cumplimiento de éste (mensajes de mantenimiento y humanos).

Durante la investigación se detectó que existe igual cantidad de mensajes de tipo ascendente y descendente tendiéndose al equilibrio. Hacia niveles jerárquicos superiores (Gerencia de Producción y Programación) se siguen los conductos regulares.

Dado el tipo de trabajo realizado en el Departamento, la modalidad más usada es la verbal oral. Cuando es necesario dejar constancia se recurre a la modalidad verbal escrita (memorándums). Asimismo, la unidad analizada, se realizan frecuentes reuniones entre el Jefe de Departamento y los subordinados.

Las interacciones comunicativas hacia el ambiente son, principalmente, de tipo verbal escrito. Por ejemplo, los funcionarios encargados de revisar los videocassettes elaboran informes técnicos y de contenidos que son remitidos a Pauta (Departamento de Continuidad) y Gerencia Comercial.

La cartola de programación que diseña el Departamento se hace llegar a las distintas gerencias del Canal.

También existe interacciones con instancias externas al sistema Canal 11 como es el caso de los distribuidores de películas (firmas de contratos de arrendamiento).

Las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son de tipo Interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: Por ejemplo, interacciones comunicativas entre el Jefe de Departamento y algún funcionario, o bien, entre dos funcionarios del Departamento.
  
- b) Pequeños grupos: por ejemplo, las reuniones realizadas entre el Jefe de la unidad analizada y todos sus subordinados.

6.7.5.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y PROMOCIONES;

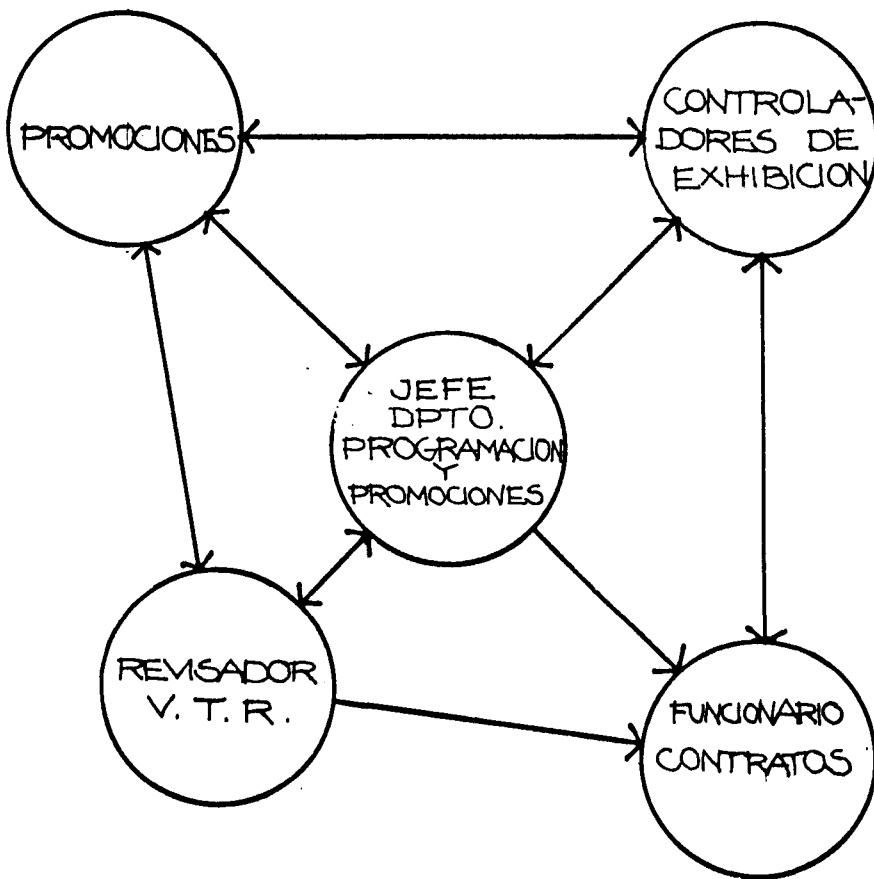
LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Programación y Promociones.	Funcionarios de Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Control de exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Funcionarios de Promociones.	Jefe Depto. Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Control de exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Revisor de video.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono	De mantenimiento.
Control de exhibición.	Jefe Depto. de Programación y Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informaciones, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Revisor de videos.	Jefe Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

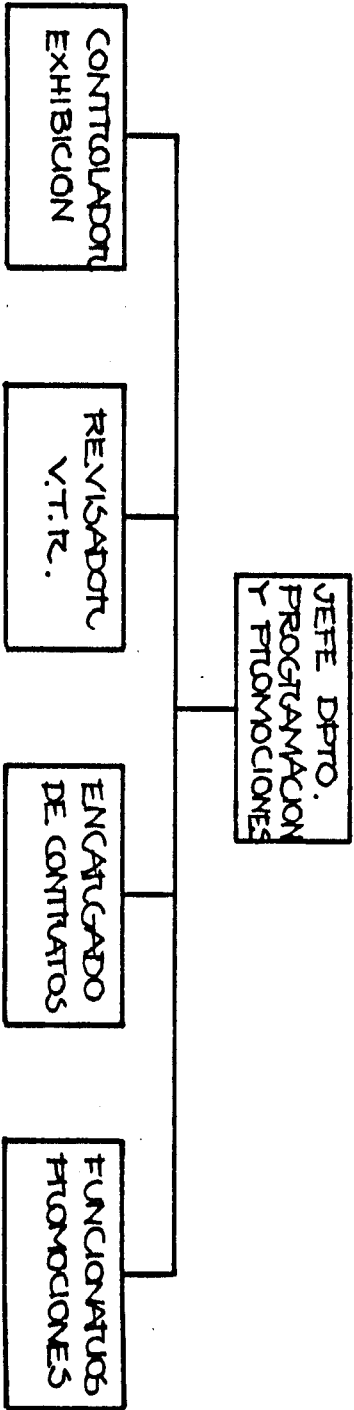
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Control de exhibición	Verbales y no verbales	Reuniones, comunicación directa, informes	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Encargado de contratos.	Jefe Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales	Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios de promociones.	Verbales y no verbales.	Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Control de exhibición.	Verbales y no verbales.	Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

6.7.6. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES DEPARTAMENTO  
PROGRAMACION Y PROMOCIONES





6.7.7. ORGANIGRAMA OPERATIVO DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y PROMOCIONES



## 6.8. DEPARTAMENTO DE PRENSA; GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION

El Departamento de Prensa es una gran área que depende directamente de la Gerencia de Producción y Programación. Se compone de 60 funcionarios desglosados en: 15 periodistas, 9 camarógrafos, 8 asistentes de cámaras, 4 productores, 5 asistentes de producción, 3 funcionarios de archivo, 5 editores, 7 locutores, 3 funcionarios de arte. A los anteriores se suman el Editor Jefe y el Jefe de Turno Diurno. De ese total, fueron encuestados nueve funcionarios considerados representativos de sus respectivas secciones (15 %).

El objetivo central del Departamento analizado se traduce en sacar al aire cuatro informativos y dos avances de prensa diarios ("Panorama al Despertar", "Panorama al Mediodía", "Panorama" y "Panorama Martini al Cierre". Sábados y domingos sólo se emite un informativo diario).

### 6.8.1. El Departamento de Prensa en una perspectiva sistémica:


Prensa es un subsistema del sistema Gerencia de Producción y Programación el que a su vez es subsistema del sistema Canal 11.

Por razones de estudio consideraremos al Departamento de Prensa como un sistema abierto.



AMBIENTE

-Gerencia de Producción y Programación, otras Gerencias del sistema Canal 11, Dinacos, agencias informativas, etc.



---

## → ENTRADAS

---

- Recursos técnicos (máquina de escribir, cámaras, video cassettes, etc.)
  - Recursos económicos (sueldos, viáticos, beneficios, etc.)
  - Recursos humanos (personal calificado)
  - Información: mensajes de tarea, mantenimiento y hu manos emanados al interior del sistema. Mensajes de tarea provenientes de DINACOS, Secretaría General de Gobierno, etc.
-

AMBIENTE

-Gerencias del sistema Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, público televidente, DINACOS, Consejo Nacional de Televisión.

- 138 -

← RETROALIMENTACION

Gerencia de Producción y Programación, otras Gerencias del sistema, Consejo Nacional de Televisión, público televidente, Ministerio del Interior, Secretaría General de Gobierno, c.

### 6.8.2. El Departamento de Prensa en cuanto a organización:

El Departamento de Prensa es un sistema medianamente estable de 60 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para alcanzar un objetivo común: sacar al aire cuatro informativos y dos avances de prensa diarios.

La unidad analizada depende jerárquicamente de la Gerencia de Producción y Programación. Al interior del Departamento, la estructura jerárquica se manifiesta en un Editor Jefe encargado de coordinar la labor que se realiza. Bajo él se encuentran el Jefe de Turno Diurno e inmediatamente después los periodistas, el Jefe de Productores, Jefe de Camarógrafos, Jefe de Edición, Jefe de Archivo y el Jefe de Arte. En un nivel inferior se ubican los funcionarios de las secciones mencionadas. Los periodistas jefes de los informativos matinal y cierre así como los locutores de todos los noticieros dependen directamente del Editor Jefe de Prensa.

El Editor Jefe de Prensa (o en su reemplazo el Jefe de Turno Diurno) confecciona la pauta diaria de actividades (en ella se anota el nombre de la noticia, el lugar y hora) sobre la base de comunicados de Prensa que llegan hasta el Departamento, mediante la pauta informativa que emite cada 24 horas la agencia de noticias ORBE, o bien, a través de la información que poseen los periodistas. Acto seguido, el Editor Jefe asigna tareas a los reporteros (situación que es más flexible cuando se tiene un frente noticioso determinado). Luego, el Jefe de Camarógrafos consigna en la pauta los nombres de los camarógr

fos y asistentes respectivos que acompañarán a cada periodista en la realización de su trabajo. El procedimiento antes mencionado se lleva a cabo al inicio de cada jornada y por la tarde.

Una vez cumplido su trabajo de reporteo, el periodista pide usualmente instrucciones al Editor Jefe (o al Jefe de Turno Diurno) sobre el tratamiento que se le dará a la noticia (duración de la nota, si va o no con regrabación y/o "cuña"). Redactada la información, el periodista entrega el libreto (contiene siete copias además del original) al Jefe de Turno Diurno quien se encarga de aprobarlo. Acto seguido, solicita autorización al productor de turno de editoras para ingresar a alguna de las dos salas de edición a fin de proceder al "armado de la noticia". Cuando no se poseen imágenes del hecho noticioso, o bien, cuando el periodista desea enriquecer visualmente su información, requiere material de archivo al productor encargado quien, a su vez, informa a la sección de archivo sobre lo que se necesita. Los funcionarios de archivo hacen llegar el videocassette con las imágenes pedidas (en caso de que se tengan) a la sala de edición. Una vez concluida la labor de armado, otro productor (o asistente) retira la cinta de edición y la traslada a la sala de Prensa donde procede a revisar el videocassette (comprueba si la duración está acorde con lo estipulado en la pauta y con la información que se supone debe contener). Luego, ubica la cinta de acuerdo con una pauta de presentación de noticias (indica el orden en que se emitirán al aire y la duración de cada nota) que fue redactada por el Editor Jefe.

El Jefe de Turno Diurno se preocupa de hacer llegar los libretos al Jefe de Productores quien se encarga de ordenarlos y enumerarlos de acuerdo con la pauta de presentación y de hacer llegar las dos primeras copias a los locutores del noticiero. El resto queda en manos del director del informativo, del asistente de dirección, productor de prensa de estudio, personal de audio, telecine y video tape.

### 6.8.3. Componentes de la estructura organizacional del Departamento de Prensa

#### 6.8.3.1. Metas:

La meta del Departamento de Prensa se traduce en sacar al aire cuatro informativos y dos avances de prensa diarios.

Cada sección del Departamento posee sus propias metas explícitas que coordinadas entre sí, dan cuenta de las metas explícitas del Departamento de Prensa.

Por ejemplo, las metas de los periodistas son recoger y proporcionar una visión objetiva de los hechos informativos a cubrir logrando una maximización de los recursos audiovisuales.

La meta de Producción es proporcionar los recursos técnicos, económicos y humanos que requieran los periodistas en la realización de sus tareas.

Archivo, por su parte, tiene como meta proporcionar las imágenes que requieran los periodistas.



La meta de Edición se traduce en armar las notas de acuerdo a principios cinematográficos en una secuencia cronológica.

La Sección Cámaras tiene como meta proporcionar las imágenes que los periodistas soliciten.

La meta de Arte consiste en entregar material audiovisual de apoyo.

#### 6.8.3.2. Tamaño:

El Departamento de Prensa es una de las dos áreas de mayor tamaño del sistema Canal 11. En su interior laboran sesenta funcionarios repartidos en nueve secciones que cumplen funciones de diversa índole.

Por el número de funcionarios que lo componen, por el gran espacio físico que ocupa y por la trascendencia de su labor, se puede señalar que el Departamento de Prensa es de gran tamaño.

#### 6.8.3.3. Complejidad:

Es un Departamento altamente complejo. En su interior interactúan individuos de diferentes niveles socio-culturales que realizan, en alguna de las cinco secciones, trabajos específicos.

Otro factor que incide en la complejidad del Departamento es la meta de la unidad: emitir cuatro informativos y dos avances de prensa diarios dirigidos a un público masivo.

Dos formas a través de las cuales se manifiesta la complejidad detectada en el Departamento de Presa son:

#### 6.8.3.3.1. Diferenciación vertical :

Se evidencia una jerarquía formal que se traduce en un Editor Jefe de Prensa, un Jefe de Turno Diurno y en un nivel inferior de la jerarquía periodistas y cinco Jefes de Sección (Producción, Cámaras, Archivos, Arte y Edición). Bajo ellos se encuentran los subordinados.

En un nivel ascendente, el Editor Jefe de Prensa está jerárquicamente bajo el Gerente de Producción y Programación.

#### 6.8.3.3.2. Diferenciación horizontal:

En el departamento analizado laboran individuos con diferentes niveles de especialización que van desde aquellos con enseñanza secundaria (locutoras, asistentes de cámaras, etc.) a funcionarios con enseñanza universitaria especializada (periodistas, bibliotecólogos). En un nivel intermedio se encuentran aquellos que han cursado estudios técnico-profesionales (productores).

6.8.3.4. Formalización:

El Departamento analizado manifiesta un alto grado de formalización por el hecho que prima la verticalidad en las interacciones comunicativas y en que existe un rígido control sobre los procedimientos de trabajo.

Los procedimientos a seguir en el desempeño de funciones, también provienen del exterior del sistema. Por ejemplo, el Departamento recibe mensajes de tarea y es controlado en su ejecución por instancias como son la División Nacional de Comunicación Social y Secretaría General de Gobierno.

En un plano interno, la Gerencia de Producción y Programación evalúa en forma periódica el trabajo que realiza el Departamento a través de interacciones comunicativas con el Jefe del Departamento y la revisión del material informativo emitido.

6.8.3.5. Clima:

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) Los directivos del sistema no valoran a sus trabajadores.	3
b) La falta de integración que se vive en el sistema repercute en el rendimiento.	3
c) La escasez de recursos dificulta el trabajo.	3
d) Los funcionarios se identifican con la Empresa.	2
e) La inestabilidad directiva repercute negativamente en la tarea.	3
f) Insatisfacción económica	2

NOTA: En la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario que fue encuestado.

6.8.3.6. Imagen:

<u>Variables de imagen detectadas:</u>	<u>Frecuencia de respuestas</u>
a) La imagen del Canal es muy negativa.	3
b) No hay fe en el crecimiento de la organización.	2
c) El Canal 11 no está a la altura de la competencia.	2
d) La imagen de Canal 11 es caótica (refleja caos).	1

Se consignaron seis variables climáticas, de las cuales cinco son negativas.

De las 16 frecuencias de respuestas registradas, 14 de ellas avalan las variables negativas y sólo dos a la variable positiva.

Los principios causantes de la percepción climática negativa son la escasez de recursos, la inestabilidad directiva y la falta de integración sistémica.

La imagen que los funcionarios tienen de su organización es altamente negativa. Se consignaron cuatro variables negativas con 8 frecuencias de respuestas.

6.8.4. Ambiente:

El ambiente aplicable del Departamento de Prensa está constituido por las gerencias del sistema Canal 11, la Universidad de Chile, agencias informativas, División Nacional de Comunicación Social, público televidente, empresarios, etc.

6.8.5. La comunicación organizacional en el Departamento de Prensa:

En el Departamento de Prensa se realizan intercambios comunicativos destinados a la obtención de metas propuestas y a la supervivencia del sistema.

Del Editor Jefe de Prensa y Jefe de Turno Diurno emanan mensajes de tarea, mantenimientos y humanos destinados a los jefes de sección y periodistas. Las modalidades comunicativas son la verbal oral (reuniones comunicación directa) y escrita (memorándums, pautas de actividades, etc.) . Los jefes de sección remiten, a su vez, los mensajes a sus subordinados.

La comunicación ascendente es escasa debido a la rigidez de los conductos regulares que se manifiestan esencialmente en el hecho que sólo los jefes de sección y periodistas se comunican directamente con el Editor Jefe o el Jefe de Turno Diurno.

Las modalidades usadas en la comunicación ascendente son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes). Los propósitos de estos mensajes son de mantenimiento y humanos.

Tratando de incrementar la comunicación ascendente como una forma de aumentar y mejorar la retroalimentación positiva y negativa, la jefatura del Departamento se reúne semanalmente con periodistas y jefes de sección. El objetivo de estos encuentros -según los encuestados- no se ha cumplido, puesto que de ellos no se ha obtenido una mejor coordinación en la tarea.

A nivel horizontal, las interacciones son frecuentes y tienen raíz en la naturaleza de la labor desarrollada por el Departamento y que requiere de la concurrencia de todas las secciones. En este tipo de interacción, la modalidad más usada es la verbal oral (comunicación directa) y en menor grado la verbal escrita (memorándums, informes).

Los funcionarios de cámaras interactúan con su jefe de sección y con funcionarios del Departamento de manera oral y escrita (memorándums de constancia, informes técnicos, etc.) los receptores más frecuentes, los asistentes de cámara, periodistas y productores.

Los funcionarios de Archivo interactúan entre sí y con funcionarios de otras secciones fundamentalmente de manera oral. Como una forma de coordinar la labor de los tres turnos de dicha sección usan una bitácora (comunicación formal escrita). Asimismo, los funcionarios del De

partamento que soliciten material de archivo deben llenar boletas de pedido. Hacia niveles ascendentes de la jerarquía, sólo el Jefe de Archivo interactúa comunicacionalmente con el Editor Jefe.

El personal de Edición se relaciona con su jefe directo, periodistas, productores, trabajadores de Archivo, camrógrafos y sus asistentes. Para este fin se usan las modalidades verbal oral (comunicación directa) y escrita (informes, memorándums).

Los miembros de la sección Producción interactúan con casi todo el personal del Departamento usando las modalidades verbal (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes, etc.)

Los funcionarios de Arte interactúan con su jefe directo, con periodistas y productores. Las modalidades más usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums).

Finalmente, los periodistas, interactúan con el Editor Jefe de Prensa, Jefe de Turno Diurno, productores, funcionarios de Archivo, funcionarios de Arte, editores, camarógrafos, asistentes de camarógrafos y asistentes de producción. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa, reuniones, etc.) y escritas (informes, memorándums).

La mayoría de los encuestados manifestó que hay es casa interacción entre subordinados y Jefe del Departamento y consideraron que ello afecta el rendimiento laboral. Asimismo, expresaron que la actitud de rechazo o indiferencia de la cúpula hacia las inquietudes de los subordinados hace que la comunica-



ción en el Departamento no sea todo lo buena que debiera ser. Según los encuestados, ello repercute en la desorganización que manifiesta el Departamento.

Por último, el noventa por ciento de los funcionarios consultados cree necesario implementar reuniones de pauta diarias.

En un plano externo al subsistema, los funcionarios del Departamento interactúan comunicacionalmente con personal de la Gerencia de Producción y Programación (encargado de pauta, Departamento de Producción, etc.) y de otras gerencias (Gerencia Ingeniería, Gerencia Comercial, Gerencia Finanzas, Gerencia Administración). Las modalidades usadas son las comunicación verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes técnicos, etc.)

En el Departamento de Prensa, las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son de tipo Interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a.- Diádicas: ejemplo, interacciones comunicativas entre el Editor Jefe de Prensa y el Jefe de Turno Diurno, entre un periodista y un camarógrafo, entre Productor y asistente de Producción, etc.
- b.- Seriadas: ejemplo, un mensaje de tarea es emitido por el Jefe de Departamento hacia el Jefe de Archivo el que a su vez lo hace llegar a los funcionarios a su cargo, etc.
- c.- Pequeños grupos: un ejemplo de esta interacción son las reuniones semanales entre el Editor Jefe de Prensa, el Jefe de Turno Diurno, los periodistas y los jefes de sección.

6.8.5.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE PRENSA.

LOS MENSAJES : SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO:

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDADES DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Editor Jefe de Prensa..	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Turno Diurno	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Turno Diurno.	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Editor Jefe de Prensa	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, máquina de escribir.
Jefe de Turno Diurno.		Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento y humanos.
Jefe de Camarógrafos.		Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Asistentes de camarágrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.
	Asistentes de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, boleta de pedidos.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Jefe de Camarógrafos.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Asistentes de Producción	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Camarógrafos.	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea, mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Jefe de camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento y humanos.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION	MET. DIFUSION	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Productores	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Producción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, boletas de pedidos.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación, memorándums, boletas de pedidos.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
Productores	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono	De mantenimiento.
	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
Asistentes de Productores.	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono	De mantenimiento
	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De trabajo y mantenimiento.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De trabajo y mantenimiento.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	LOCALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Arte.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Jefe de Archivo	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono	De mantenimiento.
	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios de Archivo	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Jefe de Editores	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.		De mantenimiento.

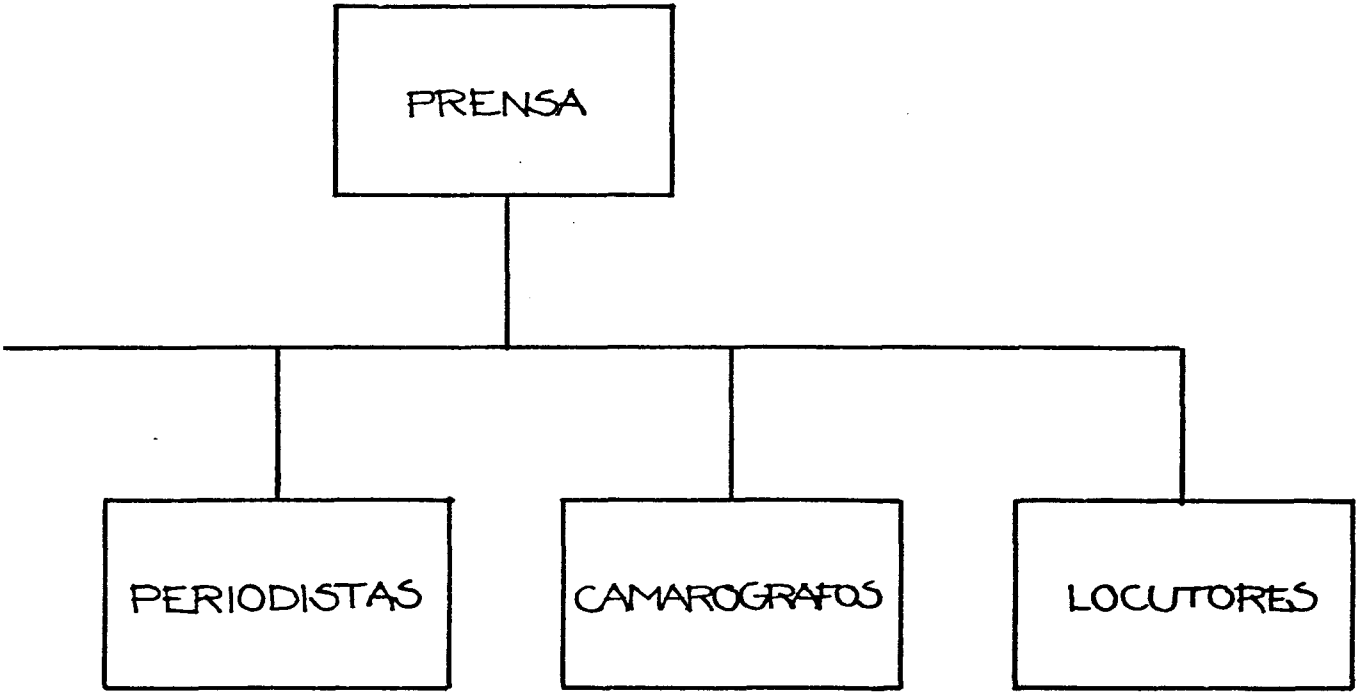
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Editores	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefes de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

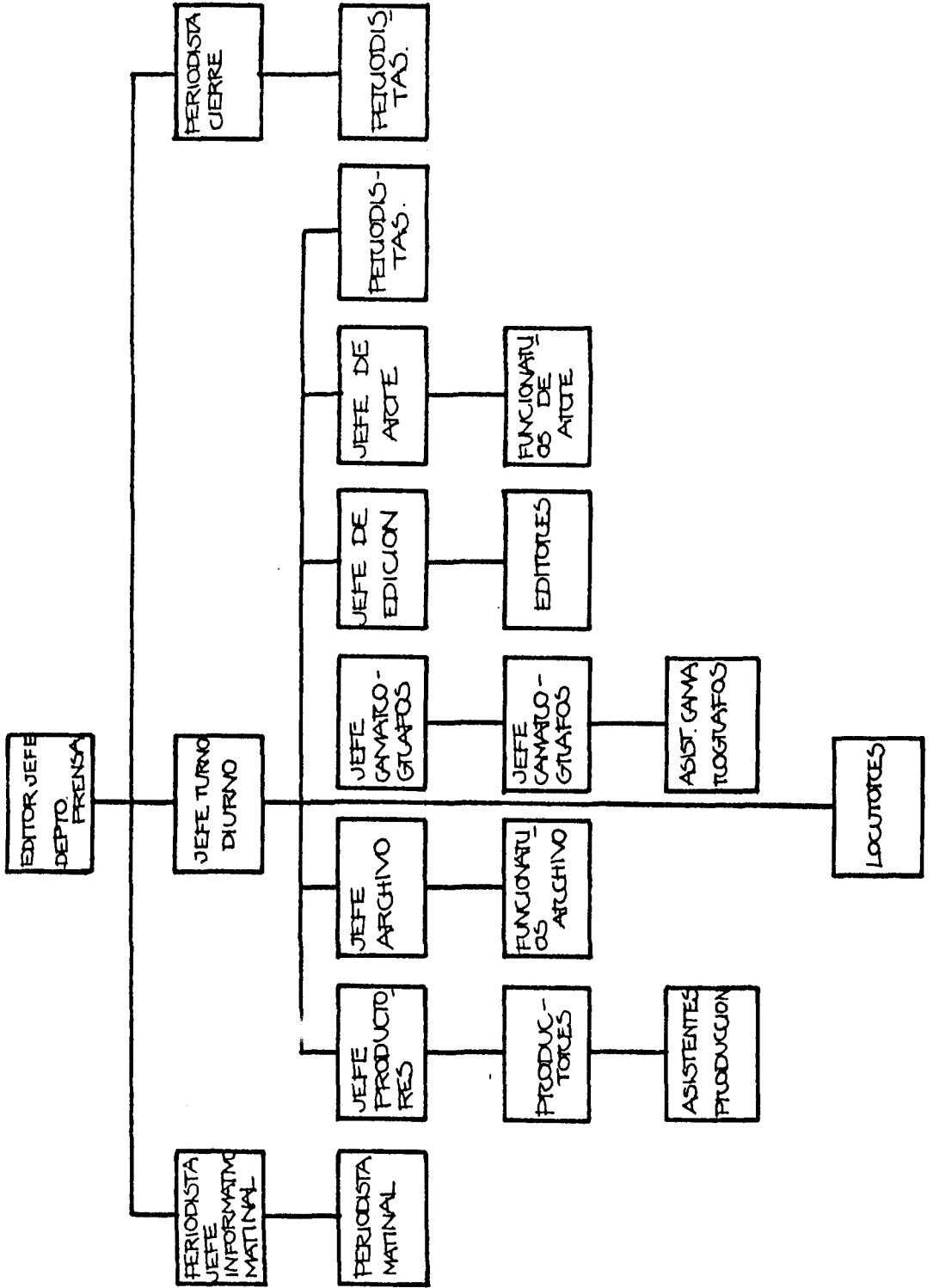
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Locutores	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.

EDICION

6.8.7. ORGANIGRAMA EXPLICITO DEPARTAMENTO DE PRENSA



6.8.7.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO DEPARTAMENTO DE PRENSA



## 6.9. GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION

La Gerencia de Producción y Programación depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización Canal 11. Se compone de 171 funcionarios repartidos en los cinco departamentos que conforman la Gerencia y que ya han sido analizados.

De la unidad estudiada dependen la Subgerencia de Producción y Programación (Departamento de Operaciones y Departamento de Producción), el Departamento de Continuidad, el Departamento de Prensa y el Departamento de Programación y Promociones.

Los objetivos centrales de esta Gerencia consiste en planificar, coordinar y ejecutar todo lo vinculado con la programación nacional y extranjera que emite el sistema Canal 11.

Durante la investigación se detectó una discordancia entre el organigrama formal (facilitado por la Vicepresidencia Ejecutiva) y el organigrama operativo. Por ejemplo, según el primero, el Departamento de Continuidad dependería de la Subgerencia de Producción y Programación, pero en la práctica lo hace la Gerencia.

Del total de funcionarios que laboran en la unidad, fueron encuestados 28 empleados considerados representativos de sus respectivos departamentos (16,3%).



6.9.1. La Gerencia de Producción y Programación en una perspectiva sistémica:

Producción y Programaciones es un subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio consideraremos a la Gerencia analizada como un gran sistema que incluye todos los subsistemas presentados anteriormente.

→ ENTRADAS ←

AMBIENTE

- Otras gerencias del sistema.
- Vicepresidencia Ejecutiva, agencias informativas, empresarios, DINACOS, Ministerio del Interior, agencias de Publicidad, Secretaría General de Gobierno, etc.

- Recursos técnicos (cámaras, cintas filmicas, cassettes, etc.)
- Recursos económicos (sueldos, viáticos, presupuestos).
- Recursos humanos (personal calificado).
- Información (mensajes de tarea, mantenimiento y humanos).

→ TRANSFORMACIONES → SALIDAS →

- Realización de programas nacionales,
- Diseño de campañas de promoción.
- Realización de spots institucionales.
- Elaboración de pauta de transmisiones.
- Control de emisión de la programación.
- Planificación de nuevos programas nacionales.etc.

-Programación que emite Canal 11.

AMBIENTE

- Gerencias del sistema Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, público televidente, Universidad de Chile, DINACOS, empresarios, agencias de publicidad, etc.

← RETROALIMENTACION ←

- Gerencias del sistema Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del Canal, rating, público televidente, DINACOS, etc.

6.9.2. La Gerencia de Producción y Programación en cuanto a Organización.

La Gerencia de Producción y Programación es un sistema medianamente estable de, 171 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para alcanzar un objetivo común: poner en pantalla la programación nacional y extranjera que emite el sistema canal 11.

Esta Gerencia depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización. Al interior de la Gerencia la estructura jerárquica se manifiesta en un gerente encargado de coordinar el adecuado funcionamiento de los tres departamentos y una Subgerencia que, a su vez, tiene bajo su cargo dos departamentos.

Los Departamentos de Continuidad, Prensa y Programación y Promociones -quienes dependen directamente de la Gerencia- están insertos dentro de un sistema jerárquico formal manifestado en un jefe de cada departamento y en un nivel inferior los subordinados.

La Subgerencia de Producción y Programación posee una jerarquía que otorga un status preponderante al Subgerente. Bajo él se encuentran el Jefe del Departamento de Operaciones y los directores del Departamento de Producción.

Para coordinar los diferentes trabajos que se realizan en la unidad, el Gerente sostiene reuniones frecuentes con el Subgerente y los jefes de departamento. Las conclusiones se remiten a los otros estamentos. Además, el Gerente se reúne con el Subgerente o jefes de departamento cuando éstos lo solicitan.

Con el fin de cumplir el objetivo que persigue la Gerencia, existe una división del trabajo evidenciada en 27 secciones distintas: periodistas, productores de prensa, editores de prensa, camarógrafos de prensa, tramoyistas, utileros, telecinistas, maquilladores, etc. Todos estos trabajos distintos coordinados entre sí dan cuenta de la labor realizada por esta Gerencia.

### 6.9.3. Componentes de la estructura organizacional de la Gerencia de Producción y Programación:

#### 6.9.3.1. Metas:

Las metas de la Gerencia de Producción y Programación consisten en planificar, coordinar y ejecutar de manera óptima todo lo vinculado con la programación nacional y extranjera que emite el Canal 11.

Cada departamento y sección que conforman la Gerencia posee sus propias metas explícitas. La suma total de ellas da como resultado la programación que emite Canal 11.

De acuerdo a los principios sistémicos de recursividad e interdependencia, estas metas coordinadas entre sí dan cuenta cabal de la meta explícita de la Gerencia analizada.

Así, el Departamento de Prensa saca al aire cuatro informativos y dos avances de prensa diarios;

El Departamento de Continuidad pone en pantalla en forma continua la programación que emite el sistema;

El Departamento de Programación y Promociones es un nexo entre la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal y el Departamento de Continuidad en materia de programación y también se encarga de asesorar al Gerente de Producción y Programación en lo vinculado a la programación a emitirse; y

Finalmente, la Subgerencia de Producción y Programación planifica, coordina y ejecuta toda la programación nacional del sistema Canal 11.

#### 6.9.3.2. Tamaño:

La Gerencia de Producción y Programación es el subsistema de mayor tamaño de la organización Canal 11. Se compone de 171 funcionarios repartidos en los cinco departamentos que integran la Gerencia (60 empleados en el Departamento de Prensa, 23 en Producción, 8 trabajadores en el Departamento de Programación y Promociones, 18 en Continuidad y 60 en el Departamento de Operaciones. A los anteriores, se suman el Gerente y Subgerente).

Asimismo, por su objetivo final (planificar, coordinar y ejecutar todo lo relacionado con la programación que emite Canal 11), la Gerencia de Producción y Programación maneja la mayor parte de los recursos técnicos, económicos y humanos que llegan al sistema además de ocupar un espacio físico considerable: cerca de las tres cuartas partes del espacio total de la organización.

#### 6.9.3.3. Complejidad:

Producción y Programación es una Gerencia altamente compleja. En su interior coexisten e interactúan 171 funcionarios distribuidos en más de una veintena de funciones distintas.

También incide en la gran complejidad los objetivos de la Gerencia que dicen relación con la programación que emite Canal 11 y la naturaleza del público (masivo, heterogéneo, disperso) al que va dirigido el producto.

Dos formas a través de las cuales se manifiesta la complejidad son:

##### 6.9.3.3.1. Diferenciación vertical:

Se evidencia una alta diferenciación vertical. La jerarquía de puestos formales se manifiesta en un Gerente de Producción y Programación de quien dependen directamente un Subgerente y tres Jefes de Departa

mento. Le sigue un Subgerente de Producción y Programación que tiene bajo su cargo dos Departamentos.

#### 6.9.3.3.2. Diferenciación horizontal:

La diferenciación horizontal es alta y se manifiesta en los variados niveles de especialización que presentan los trabajadores que laboran en esta Gerencia. Esta especialización va desde aquellos funcionarios con enseñanza básica completa (tramoyistas, utileros) a funcionarios con enseñanza universitaria (sonidistas, bibliotecólogos, periodistas, etc.)

#### 6.9.3.4. Formalización:

En la Gerencia existe una alta formalización que se evidencia en el hincapié por seguir los conductos regulares en la comunicación y en la escasa comunicación ascendente.

Otro factor que incide en la gran formalización de la Gerencia es el alto control que ejercen sobre el producto la Vicepresidencia Ejecutiva del sistema y el público externo como: empresas de publicidad, empresarios, entidades de medición de rating, División Nacional de Comunicación Social, Ministerio del Interior, Universidad de Chile, público televidente, etc.



Asimismo, los niveles de jerarquía existentes al interior de la Gerencia y los periódicos informes que los subordinados deben entregar a sus superiores, también inciden en la alta formalización que caracteriza la Gerencia de Producción y Programación.

6.9.3.5. Clima:

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) La escasez de recursos técnicos y económicos dificulta el trabajo.	12
b) Los directivos del sistema no valoran el trabajo profesional de sus empleados.	4
c) Insatisfacción económica.	4
d) La inestabilidad directiva repercute negativamente en el trabajo.	5
e) Incertidumbre laboral como consecuencia de la inestabilidad directiva.	5
f) Se vive una alta inestabilidad laboral.	3
g) La desorganización frente a la tarea repercute en el rendimiento.	5

- |   |   |
|---|---|
| h) La falta de integración que se vive en el sistema repercute en el rendimiento. | 3 |
| i) El trabajo se realiza en forma poco profesional.                               | 1 |
| j) Los funcionarios se identifican con la empresa.                                | 2 |

6.9.3.6. Imagen:

<u>Variables de imagen:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) Canal 11 vive un buen momento.	5
b) Canal 11 está a la altura de los otros canales.	2
c) Canal 11 no está a la altura de los otros canales.	6
d) El producto del sistema es inferior al de la competencia.	2
e) La imagen del Canal ha mejorado en el último tiempo.	3
f) La imagen del Canal es muy negativa.	3
g) La imagen del Canal ha empeorado en el último tiempo.	3

- |   |   |
|---|---|
| h) Pese a los escasos medios, existe en el canal alta eficiencia y profesionalismo. | 6 |
| i) Canal 11 tiene escasez de verdaderos profesionales.                              | 3 |
| j) La imagen del canal es caótica.  | 1 |
| k) No hay fe en el crecimiento del sistema.   | 2 |
| l) La imagen del canal es satisfactoria.  | 1 |

El clima existente en la Gerencia de Producción y Programación es preponderantemente negativo. De las 48 frecuencias de respuesta consignadas, sólo dos de ellas reflejan un clima positivo (4,1%)

Los factores más importantes -según los sujetos muestrales- que repercuten negativamente en el trabajo son la escasez de recursos del sistema y la inestabilidad directiva. Los trabajadores sienten que su trabajo es poco valorado en términos económicos y profesionales, a la vez, que temen las consecuencias de un nuevo cambio directivo en el futuro.

El escaso interés que manifiestan las cúpulas por sus subordinados y -según ellos- la deficiente identi

ficación con el sistema que evidencian los directivos, redundando en la desorganización y falta de integración que viviría el sistema.

A diferencia del clima, la imagen que los funcionarios tienen de Canal 11 es más positiva. Sienten que la eficiencia y profesionalismo que presentan los funcionarios del sistema suple la escasez de recursos y quizás este hecho ha incidido en un mejoramiento de la imagen de la organización en el público. Pero, pese a estas afirmaciones, muchos trabajadores creen que el sistema ha involucionado, que su producto es inferior a la competencia y que no tiene muchas posibilidades de crecer.

#### 6.9.4. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Gerencia de Producción y Programación está constituido por las gerencias del sistema, la Vicepresidencia Ejecutiva de Canal 11, agencias informativas, División Nacional de Comunicación Social, Consejo Nacional de Televisión, Universidad de Chile, público televidente, etc. Todos estos elementos sumados a otros factores físicos y sociales afectan -en mayor o menor grado- la toma de decisiones de parte de la Gerencia, situación que a posteriori se ve reflejada en la globalidad del sistema Canal 11.

#### 6.9.5. La comunicación organizacional de la Gerencia de Producción y Programación

Dentro de la Gerencia se realiza una serie de transacciones comunicativas formales destinadas a disminuir la incertidumbre, obtener las metas propuestas y adaptarse a los cambios ambientales.

De la Gerencia analizada emanan mensajes de tarea, mantenimiento y humanos, dirigidos al Subgerente de Producción y Programación, y a los jefes de departamentos de Prensa, Continuidad y Programación y Promociones. Las modalidades usadas son la verbal oral (reuniones y comunicación directa) y verbal escrita (memorándums).

Por su parte, el Subgerente de Producción y Programación remite estos mensajes a sus subordinados (Jefe del Departamento de Operaciones, productores y directores de producción) a través de la comunicación directa, reuniones o memorándums. El Jefe de Operaciones envía estos mensajes, de diversa índole, a los jefes de sección, quienes a su vez, los hacen llegar a sus subordinados. Los directores y productores (Departamento de Producción) entregan mensajes de tarea a sus asistentes respectivos principalmente mediante la modalidad verbal oral (comunicación directa). También, los directores y productores envían mensajes de tarea y mantenimiento al Jefe del Departamento de Operaciones.

El Jefe del Departamento de Prensa, luego de recibir los mensajes de tarea y mantenimiento del Gerente, impone a los periodistas, Jefe de Turno Diurno y Jefes de Sección. Estos últimos se encargan de hacerlos llegar a sus subordinados. Las modalidades usadas en estas interacciones son la verbal oral (reuniones, comunicación directa) y escrita (memorándums).

Por su parte, el Jefe del Departamento de Continuidad usa las modalidades verbal oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums) para interactuar con sus subordinados. El propósito de esta comunicación es coordinar las diferentes labores que se realizan en el Departamento.

Los mensajes de tarea, mantenimiento y humanos emanados de la Gerencia, también tienen como receptor al Jefe del Departamento de Programación y Promociones. Este se encarga de hacer llegar estos mensajes a sus subordinados a través de reuniones, comunicación directa (comunicación verbal oral) y de memorándums (comunicación verbal escrita).

En un plano horizontal, las interacciones entre miembros de distintos departamentos es frecuente. Por ejemplo, se registran relaciones formales entre productores (Departamento de Producción) y funcionarios del Departamento de Operaciones que se concretan en mensajes de tarea y mantenimiento. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, papeletas de pedido de servicios, etc.)

Los productores, asimismo, interactúan con personal de las secciones Arte y Archivo (departamento de Prensa) para solicitar material de apoyo a los programas. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (boletas de pedido, memorándums, etc.) En el ejercicio de sus labores, los productores (Departamento de Producción) también interactúan con los productores de Prensa, empleando las modalidades verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums).

Los funcionarios de Telecine (Departamento de Continuidad) se relacionan con el Departamento de Prensa (productores de prensa) mediante comunicación verbal escrita (libretos) y oral (comunicación directa). El objetivo de esta comunicación es coordinar la puesta en pantalla de cartones de apoyo a los informativos.

Finalmente, el encargado de Pauta (Departamento de Continuidad) interactúa con funcionarios de Programación y Promociones mediante comunicación verbal oral (comunicación directa) y escrita (informes, memorándums, cartolas de programación, etc.)

En la Gerencia de Producción y Programación las conductas de comunicación de las personas implicadas en la interacción son -esencialmente- de tipo interpersonal, pudiendo adoptar tres tipos de modalidades:

- a) Diádicas: por ejemplo, interacciones comunicativas entre el Gerente y Subgerente para entregar a este último mensajes de tarea y mantenimiento; interacciones entre el Subgerente y Jefe del Departamento de Operaciones para dar a conocer antecedentes técnicos sobre nuevos programas, etc.
- b) Seriadas: un ejemplo de este tipo de interacción lo constituyen los mensajes emanados de la Gerencia y que dicen relación con la infraestructura técnica y humana que se necesitará para sacar al aire un nuevo programa. Este mensaje llega al Subgerente quien lo envía al Jefe del Departamento de Operaciones el que, a su vez, lo remite a diferentes jefes de sección pudiendo abarcar toda la cadena organizacional gerencial.
- c) Pequeños grupos: este tipo de relación también se encuentra presente en la Gerencia de Producción y Programación. Por ejemplo, en las reuniones entre el Jefe del Departamento de Continuidad y sus subordinados; entre el Subgerente, directores y productores; encuentros entre el Jefe de Operaciones y jefes de sección, etc.



6.9.5.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LA GERENCIA DE PRODUCCION Y PROGRAMACION.

LCS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente de Producción y Programación.	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, guías, pautas, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Subgerente Producción y Programación.	Jefe de Programación y promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Programación y promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Directores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productor.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Director Depto. de Producción.	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono y máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefes de Sección del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productor	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, comunicación directa, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Productores Depto. de Producción.	Productores de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Productores Depto. Producción.	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, memorándums, informes, comunicación directa, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.
	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefes de Sección del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Asistente de Producción. Depto. de Producción				

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Asistentes de Productores de Producción.	Productores Depto. de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Productor	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Jefe Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Jefes de sección del Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Asistente de Dirección. Depto de Producción.	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.
	Productor	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Jefe del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Jefes de Sección del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
Jefe del Depto. de Operaciones.	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productor	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de dirección.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Jefes de sección	Verbales y no verbales.	-Reuniones, informes, cartas, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Jefes de sección del Depto. de Operaciones.	Jefe Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Directores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Editor Jefe de Prensa.	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Periodistas	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Asistentes de camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Asistentes de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.
	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, boleta de pedidos.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Funcionarios Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Locutores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Turno Diurno.	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunicación</u> directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunicación</u> directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunicación</u> directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación <u>directa</u> .	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación <u>directa</u> .	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunicación</u> directa.	Uso de teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunicación</u> directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Jefe de Camarógrafos.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Productores	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
Productores.	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Asistentes de Producción.	Asistentes de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Jefe de Editores	Jefe de Editores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
Editores	Editores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Jefe de Archivo.	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
Funcionarios de	Funcionarios de	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Camarógrafos.	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea, mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Productores	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
Asistentes de Camarógrafos	Jefe de camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Productores	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Productores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Productores Depto. de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Telecine	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Editores.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Jefe de Archivo	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Periodistas	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefes de Arte	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Programación y Promociones.	Funcionarios de Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Control de exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios de Promociones.	Jefe Depto. Pro-gramación y Pro-mociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica-ción directa, memo-rándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Control de exhi-bición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica-ción directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de con-tratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica-ción directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Revisor de vi-deos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica-ción directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de Pau-ta.	Verbales y no verbales.	-Informes, memorán-dums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe Depto. de Pro-gramación y Promo-ción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica-ción directa, memo-rándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Revisor de vi-deos.	Funcionarios de Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica-ción directa, memo-rándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Encargado de con- tratos.	Control de exhi- bición.  Encargado de con- tratos	Verbales y no verbales.  Verbales y no verbales.	-Reuniones, comuni- cación directa, in- formes.  -Reuniones, comunica- ción directa.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.  Uso de citófono.	De mantenimiento.  De mantenimiento.
Encargado de con- tratos.	Jefe Depto. de Programación y Promoción.  Funcionarios de Promociones.	Verbales y no verbales.  Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica- ción directa, infor- mes, memorándums, etc.  -Reuniones, comunica- ción directa, infor- mes.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.  Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De mantenimiento.  De mantenimiento.
	Control de exhi- bición.  Revisor de vi- deos.	Verbales y no verbales.  Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica- ción directa.  -Reuniones, comunica- ción directa.	Uso de citófono.  Uso de citófono.	De mantenimiento.  De mantenimiento.
Control de exhi- bición.	Jefe Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica- ción directa, infor- mes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de <u>pro</u> mociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de <u>con</u> tratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Revisador de <u>vi</u> deos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Jefe Depto. de Continuidad.	Directores de <u>Con</u> tinuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo- rándums, informes, etc.	Uso de teléfono, ci- tófono, máquina de escribir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Asistentes de <u>di</u> rección de conti- nuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo- rándums, informes, etc.	Uso de teléfono, ci- tófono, máquina de escribir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Encargado de <u>pau</u> ta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums, etc.	Uso de teléfono, ci- tófono, máquina de escribir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Funcionarios de <u>cin</u> tateca.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de teléfono, ci- tófono, máquina de escribir.	De tarea, manteni- miento y humanos.

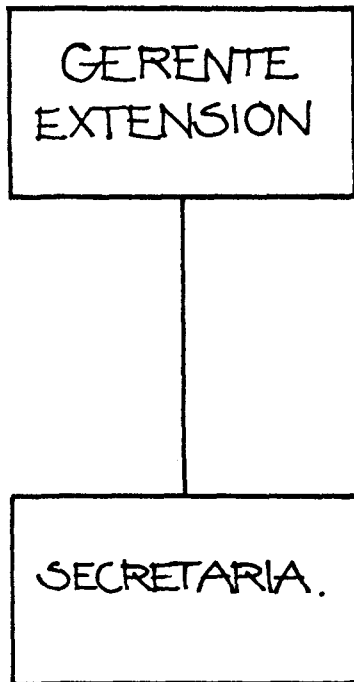
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Promoción y Publicidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe de Programación y Promoción	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Directores de Continuidad.	Jefe Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de fono, citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Asistente de Dirección de Continuidad.	Jefe Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono, y citófono.	De mantenimiento.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

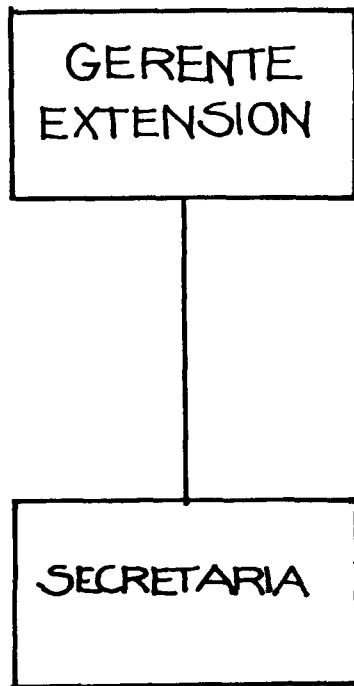
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, etc.	Uso de fonos.	De tarea, mantenimiento.
Encargado de Pauta.	Jefe de Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Promoción:	Verbales y no verbales.	-Informes, memorándums.	Máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios de cintateca.	Jefe de Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Asistentes de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios de telecine.	Jefe de Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES.	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Locutores.	Asistentes de Dirección de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Locutores.	Jefe de Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.	Uso de teléfono, citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.
Locutores.	Asistentes de Dirección de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.

6.10. ORGANIGRAMA EXPLICITO GERENCIA DE EXTENSION



6.10.1 ORGANIGRAMA OPERATIVO GERENCIA EXTENSION.



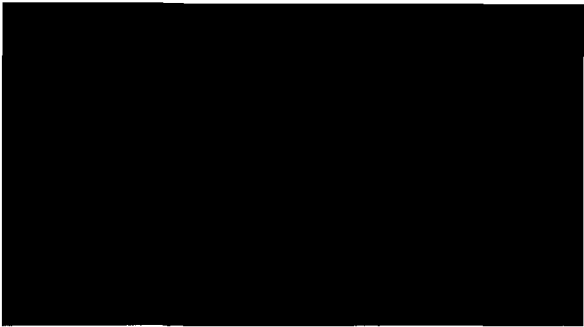


### 6.10.2. GERENCIA DE EXTENSION

Extensión es la Gerencia más pequeña -por tamaño, espacio físico, funciones y recursos- de las seis que conforman el sistema Canal 11. Depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva. En esta Gerencia laboran dos personas y su objetivo principal consiste en ampliar geográficamente la cobertura poblacional de la organización. Para este fin, la Gerencia de Extensión se preocupa de buscar instituciones universitarias que estén dispuestas a adquirir equipos, o bien, que posean la infraestructura técnica necesaria para sacar un canal al aire. Una vez suscrito el convenio entre ambas partes, Canal 11 provee de toda la programación a la nueva emisora.

### 6.10.3. La Gerencia de Extensión en una perspectiva sistémica:

La Gerencia de Extensión es un subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio consideraremos a esta unidad como un sistema abierto.



-Re  
na  
p  
-Re  
de  
c  
-Re  
na  
-In  
ta  
hi

AMBIENTE

-Instituciones uni-  
versitarias, Vice-  
presidencia Ejecu-  
tiva del Canal, Ge-  
rencia de Produc-  
ción y Programa-  
ción, etc.



→ TRANSFORMACIONES →

- Búsqueda de instituciones universitarias que estén en condiciones de establecer un convenio con el sistema Canal 11 para sacar al aire una nueva emisora.
- Diseño de estrategias destinada a captar otras instituciones universitarias.

→ SALIDAS →

- Firma de los convenios (asesoría técnica, entrega de "paquetes" con programación).
- Información en la que se da cuenta de los convenios, informes en los que se da cuenta a la Vicepresidencia Ejecutiva del sistema de la labor realizada, etc.

AMBIENTE

- Instituciones universitarias, Vicepresidencia Ejecutiva de Canal 11, Gerencia y Programación, etc.

← RETROALIMENTACION ←

- Proviene de las instituciones universitarias, Vicepresidencia Ejecutiva del Canal, Gerencia de Producción y Programación, etc.

#### 6.10.4. La Gerencia de Extensión en cuanto a organización

Extensión es una Gerencia constituida sólo por dos individuos (Gerente y secretaria) que mantienen la jerarquización que caracteriza a todo el sistema. El objetivo de la Gerencia está vinculado con el crecimiento de la cobertura poblacional del sistema Canal 11.

La Gerencia se ubica jerárquicamente bajo la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización. Internamente el Gerente es el único encargado de coordinar y regular las tareas ejecutadas en la unidad, es decir, el mismo se autoimpone las labores de la Gerencia.

#### 6.10.5. Componentes de la estructura organizacional de la Gerencia de Extensión:

##### 6.10.5.1. Metas:

La meta de la Gerencia de Extensión consiste en ampliar la cobertura poblacional del sistema Canal 11. Para este fin, la unidad se encarga de buscar aquellas instituciones de educación superior que tengan posibilidades reales de instalar un canal de televisión. También le compete a la Gerencia diseñar y proponer planes relacionados con la meta anteriormente descrita.

#### 6.10.5.2. Tamaño:

Extensión es la Gerencia de menor tamaño de la organización Canal 11. En la unidad laboran dos funcionarios. La Gerencia de Extensión realiza gran parte de su trabajo hacia el ambiente constituido por un público perfectamente identificado: autoridades universitarias.

#### 6.10.5.3. Complejidad:

Extensión es una unidad de escasa complejidad. en su interior coexisten dos individuos de diferentes niveles socio-culturales que se complementan en sus trabajos.

Otro factor que incide en la complejidad está dado por los objetivos que persigue la organización.

La escasa complejidad que presenta la Gerencia de Extensión también se evidencia en su diferenciación vertical y horizontal.

##### 6.10.5.3.1. Diferenciación Vertical:

Se manifiesta en la jerarquización impuesta en el organigrama que se traduce en sólo dos niveles de puestos formales (Gerente de Extensión y secretaria).

#### 6.10.5.3.2. Diferenciación horizontal:

En la Gerencia de Extensión los funcionarios presentan dos niveles de especialización (técnico-profesional en el caso de la secretaria y educación universitaria en lo que respecta al Gerente de la unidad analizada).

#### 6.10.5.4. Formalización:

La unidad en estudio manifiesta una alta formalización en lo que se refiere a la forma en que puede lograr sus objetivos (la legislación vigente en materia de televisión establece, entre otros puntos, que el Estado y las universidades reconocidas por el Estado son las únicas entidades que pueden tener bajo su tuición un canal de televisión).

Como sólo laboran dos personas en la Gerencia de Extensión, las interacciones comunicativas al interior de la unidad se caracterizan por su gran flexibilidad. En este caso, la comunicación ascendente es proporcional a la descendente, siendo en ambas situaciones fluida.

En un plano externo, son frecuentes las relaciones entre la Gerencia y la Vicepresidencia Ejecutiva del sistema (instancia de la que depende directamente el área en estudio).

Un factor que conspira contra la formalización de la unidad en cuanto cumplimiento de tareas, es la excesiva cantidad de mensajes orales de tarea y de mantenimiento que emanan desde la cúpula jerárquica de la organización a la Gerencia.

6.10.5.5. Clima:

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencia de respuestas:</u>
a) Se percibe una escasa interacción entre las diferentes gerencias del sistema.	1
b) La escasa formalización que presenta el sistema redundante en una alta improvisación frente a la tarea.	1

6.10.5.6. Imagen:

<u>Variables de imagen detectadas:</u>	<u>Frecuencia de respuestas:</u>
a) Las cúpulas directivas no se identifican con el sistema.	1

A través del instrumento se consignaron dos frecuencias de respuestas negativas en torno al ambiente y una negativa en lo vinculado con el clima. Se constató en el sujeto muestral un sentimiento de molestia por la ausencia de políticas organizacionales y la escasa interacción que existe entre las gerencias del sistema.

tema Canal 11. Al respecto, el funcionario encuestado se lamentó del hecho que los propios gerentes del Canal desconocían la labor que se llevaba a cabo en Extensión.

#### 6.10.6. Ambiente:

El ambiente aplicable del sistema Gerencia de Extensión está constituido por la Corporación de Televisión de la Universidad de Chile, Canal 11, menos la Gerencia analizada. También forman parte del ambiente la Universidad de Chile, otras universidades del país, el Consejo Nacional de Televisión, la División Nacional de Comunicación Social, etc.

La Gerencia de Extensión se ubica jerárquicamente bajo la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización. Por ello depende de las decisiones que se adopten en la cúpula del sistema y en segunda instancia, de la Universidad de Chile.

En lo que se refiere al ambiente interno del sistema Canal 11, existe una estrecha interdependencia entre éste y la Gerencia analizada. Lo que ofrece Extensión, es, en síntesis, un producto (programación, asesoramiento técnico al nuevo canal, etc.) cuya realización involucra necesariamente en forma directa o indirecta el resto de los subsistemas.



6.10.7. La Comunicación organizacional en la Gerencia de Extensión:

Dentro de la Gerencia se realizan una serie de transacciones comunicativas formales destinadas a posibilitar la obtención de las metas.

De la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal emanan en forma continua mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos hacia la Gerencia. Estas interacciones son principalmente de tipo oral (reuniones, llamadas telefónicas) y escritas (memorándums, informes, etc.). Los memorándums se emplean fundamentalmente para dejar constancia escrita de alguna materia analizada. Al respecto, el entrevistado manifestó su discordancia sobre esta forma comunicativa porque, a su juicio, resta dinamismo a la comunicación.

Por su parte, las interacciones comunicativas entre las dos instancias jerárquicas de la Gerencia (secretaría y gerente) son generalmente de tipo oral.

En cuanto a público externo, la Gerencia de Extensión interactúa con segmentos del ambiente de la organización Canal 11, con autoridades de educación superior, del Consejo Nacional de Televisión, etc. Las comunicaciones en los casos descritos son de tipo oral (llamadas telefónicas, reuniones con personeros de universidades, con representantes del Consejo Nacional de Televisión, etc.) y escritas (firma de convenios, cartas, etc.)

Existe escasa interacción comunicativa entre el Gerente de Extensión y los otros gerentes de la organización lo que se limita, esencialmente, a reuniones esporádicas que congregan a la totalidad de la cúpula directiva gerencial del sistema.

En esta Gerencia, las conductas de comunicación de las personas implicadas son interpersonales, pudiendo adoptar fundamentalmente la siguiente modalidad:

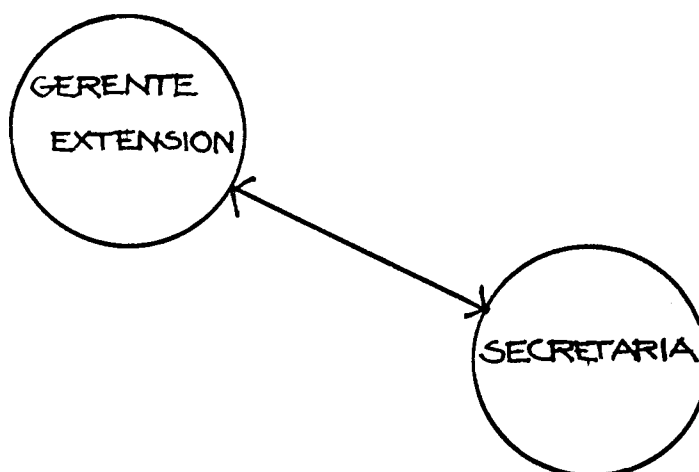
- a) Diádicas: por ejemplo, interacciones comunicativas entre el Gerente de Extensión y su secretaria.

6.10.7.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LA GERENCIA DE EXTENSION.

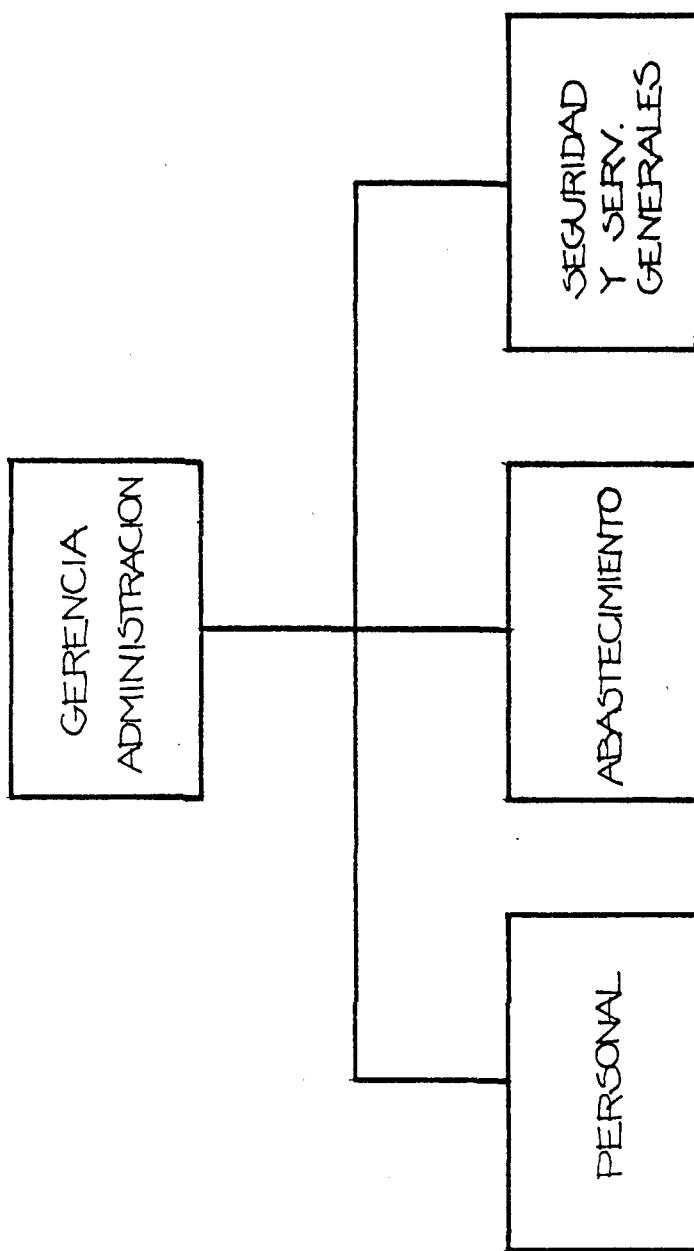
LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente de Extensión.	Secretaria	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Secretaria Gerencia Extensión.	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, cara a cara.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.

6.10.8. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES GERENCIA  
DE EXTENSION

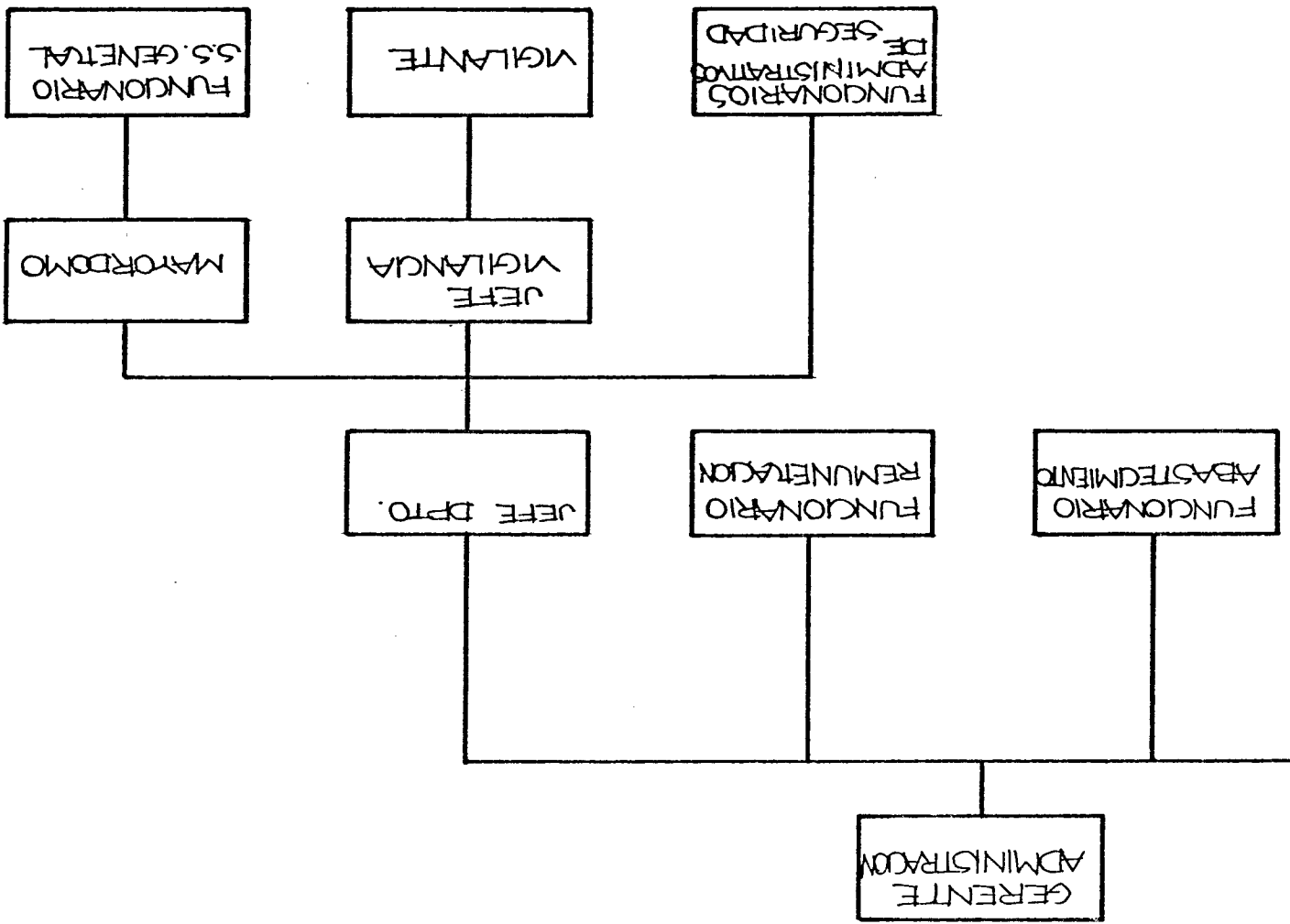


6.11. ORGANIGRAMA EXPLICITO GERENCIA DE ADMINISTRACION



FUNCIÓN  
PERSONAL

6.11.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO GERENCIA DE ADMINISTRACION



6.11.2. GERENCIA DE ADMINISTRACION

La Gerencia Administración depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización Canal 11. Se compone de 30 (incluido el Gerente) funcionarios repartidos en tres departamentos : Personal, Abastecimiento y Seguridad y Servicios Generales. Del total de funcionarios existentes en la unidad analizada, seis fueron encuestados (20%).

El objetivo primordial de la Gerencia analizada es prestar servicios a la organización Canal 11. Esto implica ocuparse del aseo, de la correspondencia, vigilancia del recinto, de las compras, liquidación de sueldos y honorarios del personal, efectuar contratos y previsión social.

6.11.3. La Gerencia Administración en una perspectiva sistémica:

La Gerencia de Administración es un subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio, consideraremos a la Gerencia Administración como un sistema abierto.



→ENTRADAS←

- Recursos técnicos (máquina de escribir, teléfono, computadora, etc.)
- Recursos económicos (sueldos, bonificaciones).
- Recursos humanos (personal calificado).
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos).

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva, empresas que abastecen el sistema, Central Nacional de Informaciones.

→ TRANSFORMACIONES →

→ SALIDAS →

- Elaboración de los contratos del personal que labora en el sistema Canal 11.
- Confección de las planillas de liquidación de sueldos.
- Labores de aseo y ornato del sistema.
- Envío y retiro de documentos.
- Labor de vigilancia.
- Elaboración del listado de materiales que se adquirirán para el mes.
- Elaboración de las credenciales.

- Planillas de sueldos.
- Pago de provisiones sociales.
- Adquisición de los materiales que requiere el sistema durante el mes.
- Contratos.
- Mantención de jardines y aseo del canal.
- Vigilancia
- Credenciales para los funcionarios del sistema.
- Servicios de juniors y estafetas.

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva, Central Nacional de Informaciones.

1  
236  
1

← RETROALIMENTACION ←

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva, Central Nacional de Informaciones.

6.11.4. La Gerencia de Administración en cuanto organización:

La Gerencia de Administración es un sistema estable de 30 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división de labores para alcanzar un objetivo común: proporcionar una variada infraestructura de servicio a la organización Canal 11.

La estructura jerárquica de la unidad analizada se manifiesta en un Gerente encargado de coordinar y supervisar los trabajos que se desempeñan en los tres departamentos (Personal, Abastecimiento, Seguridad y Servicios) a su cargo.

En el Departamento de Personal laboran dos funcionarios repartidos en dos secciones: Personal y Remuneraciones. Ambos dependen directamente del Gerente.

El Departamento de Abastecimiento consta de un funcionario dependiendo del Gerente de Administración.

La jerarquía del Departamento de Seguridad y Servicios Generales (26 funcionarios) se traduce en un Jefe de Departamento. En un nivel jerárquico inferior se ubica el Mayordomo encargado de impartir y supervisar el cabal cumplimiento de los mensajes de tarea por parte de los empleados de Servicios Generales. En la sección Seguridad, los trabajadores que cumplen labores administrativas dependen del Jefe de Departamento, en tanto los guardias lo hacen del Je-

fe de Vigilancia quien a su vez depende directamente del Jefe del Departamento.

Cabe aclarar que, según la opinión del Jefe del Departamento de Seguridad y Servicios Generales, ambas secciones son absolutamente diferentes y su único punto en común lo constituye el Jefe de Departamento ("me contrataron como Jefe de Seguridad, luego me ofrecieron 'ad honorem' la jefatura de Servicios Generales").

Para coordinar los diferentes trabajos, el Gerente de Administración interactúa en forma oral y escrita con los funcionarios del Departamento de Personal, Abastecimiento y con el Jefe de Seguridad y Servicios Generales. Este último, se encarga de remitir los mensajes de tarea y mantenimiento al Mayordomo y a los funcionarios de Seguridad.

Con el propósito de cumplir los objetivos que persigue la Gerencia existe una división de las labores. Por ejemplo, el funcionario de la sección Personal (Departamento Personal) se ocupa de hacer los contratos, pagar las imposiciones de los funcionarios de la organización, llamar a concurso para llenar vacantes de trabajo, mantener las carpetas laborales de los funcionarios, etc.

Remuneraciones se ocupa de liquidar los sueldos del personal contratado o a honorarios en la fecha indicada.

Los funcionarios de Servicios Generales tienen a su cargo labores como: cuidar los jardines, satisfacer las necesidades de aseo y ornato de las dependencias del sistema, envíos y retiros de documentos, entrega de correspondencia interna a los diferentes departamentos de la Empresa, etc.

Por su parte, Seguridad se encarga de la vigilancia del recinto, cuidando y registrando la presencia de individuos extraños a la organización. También se ocupa de la investigación de los antecedentes personales de nuevos funcionarios y de la elaboración de credenciales.

El personal de Abastecimiento tiene como labor efectuar todas las compras de materiales que requiera el sistema.

#### 6.11.5. Componentes de la estructura organizacional de la Gerencia de Administración:

##### 6.11.5.1. Metas:

Las metas de la unidad analizada dicen relación con la prestación oportuna y eficiente de servicios diversos que requiera la organización.

Cada departamento de la Gerencia de Administración posee sus propias metas explícitas, las que coordinadas dan cuenta de la meta explícita de la gerencia. Por ejemplo:

Personal debe mantener al día todos los antecedentes laborales de los funcionarios que pertenecen a la organización y efectuar los pagos de remuneraciones en la fecha indicada.

Servicios Generales tiene como objetivo final encargarse de mantener óptimamente el aspecto fisico de las dependencias del sistema y prestar una eficiente labor de apoyo a los funcionarios de la organización. (entrega de correspondencia, trámites bancarios, etc.).

La meta de Seguridad dice relación con impedir que elementos extraños al sistema atentan contra el orden existente.

Finalmente, la meta del Departamento de Abastecimiento se traduce en efectuar, de manera oportuna y al menor costo posible, las compras de materiales que requiera el sistema.

#### 6.11.5.2. Tamaño:

La Gerencia Administración está formada por 30 individuos que efectúan labores en todo el espacio físico del sistema. Este hecho, sumado a los objetivos que persigue la Gerencia analizada, la constituye en un área de grandes dimensiones. (comparativamente, es el segundo subsistema considerando el número de componentes).

#### 6.11.5.3. Complejidad:

Por el número de individuos que la componen, por sus diversos objetivos y por la información interna que maneja la Gerencia, ésta es una unidad altamente compleja.

Esta complejidad se manifiesta a través de dos formas:

##### 6.11.5.3.1. Diferenciación vertical:

Se distingue una alta diferenciación vertical. Ella se vincula con el gran número de funcionarios que trabajan en la Gerencia lo que obliga a varias jerarquizaciones : Gerente, funcionario de Personal, de Remuneraciones y Abastecimiento. Gerente, Jefe de Seguridad y Servicios Generales, Mayordomo, Jefe de Guardias y funcionarios.

##### 6.11.5.3.2. Diferenciación horizontal:

No se manifiesta una alta diferenciación horizontal debido a que la mayor parte de las variadas funciones desempeñadas en la Gerencia son de apoyo y de un nivel de especialización muy bajo. Por ejemplo; jardineros, juniors, aseadores.

En la unidad analizada, las funciones más especializadas son las que desempeñan el Gerente, funcionarios del Departamento de Personal y los de Seguri

dad(para quienes el requisito es haber cumplido con las leyes de reclutamiento y haber pertenecido a alguna institución de las F.F.A.A.)

#### 6.11.5.4. Formalización:

La Gerencia presenta un alto grado de formalización vinculado con:

- El frecuente control que ejercen sobre la forma de desempeñar la tarea de superiores.
- El uso de los conductos regulares para comunicarse es el único aceptado en la Gerencia.
- La mayor parte de las interacciones comunicativas se realizan bajo la forma de grupos formales de trabajo.
- La alta jerarquización existente en algunos departamentos implica un mayor control sobre la tarea.
- El uso de informes, registros, bitácoras permite una mayor evaluación por parte de los superiores.

#### 6.11.5.5. Clima:

Variables climáticas detectadas:

Frecuencias de respuestas:

- a) La escasez de recursos in  
cide negativamente en el  
trabajo.

1



6.11.5.6. Imagen:

VARIABLES DE IMAGEN DETECTADAS:      FRECUENCIAS DE RESPUESTAS:

a) Canal 11 posee una buena imagen.	3
b) La imagen del Canal ha mejorado.	1
c) La imagen del Canal está mejorando.	1

NOTA: en la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario que fue encuestado.

Se consignó sólo una variable climática y ésta posee connotación negativa.

La imagen que los funcionarios posee de su lugar de trabajo es altamente positiva. Algunos encuestados no escatimaron adjetivos como "es perfecta", "los que dicen que la imagen es mala están equivocados", "Canal 11 está muy bien", etc.

6.11.6. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Gerencia Administración está constituido por la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización, otras gerencias del sistema, ejecutivos de firmas, Administradoras de Fondos de Pensiones, instituciones financieras, Central Nacional de Informaciones, etc.

#### 6.11.7 La Comunicación organizacional en la Gerencia Administración:

En la Gerencia analizada existe un continuo flujo comunicativo destinado a coordinar la consecución de las metas y a la supervivencia del sistema. Una forma de interacción comunicativa es la descendente. Por ejemplo, el Gerente se comunica con funcionarios del Departamento de Personal, de Abastecimiento y con el Jefe del Departamento de Seguridad y Servicios Generales.

El objetivo de esta interacción es entregar mensajes de tarea, mantenimiento y humanos. Las modalidades más usadas son la verbal oral (comunicación directa o mediatizada por el citófono) y verbal escrita (memorándums).

Otro tipo de comunicación descendente es la que tiene como emisor al Jefe de Seguridad y Servicios Generales y como receptores al Mayordomo de Servicios Generales y a los guardias (administrativos y vigilantes). Las modalidades son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums). Asimismo, el Mayordomo se comunica con los funcionarios a su cargo principalmente de manera verbal oral para entregarles mensajes de tarea.

Durante la investigación se detectó un fuerte seguimiento de los conductos regulares, hecho que no parece afectar -a juicio de los encuestados- la eficacia de la comunicación.

Por su parte, la comunicación ascendente tiene como objetivo informar a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma en que se llevó a efecto el trabajo y los resultados obtenidos. Estos mensajes ascendentes tienen como emisores a los funcionarios del Departamento de Personal, Abastecimiento y al Jefe de Seguridad y Servicios Generales y como receptor al Gerente. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes, etc.).

Al interior del Departamento de Seguridad y Servicios Generales, los mensajes ascendentes nacen en los funcionarios de Servicios Generales y van dirigidos al Mayordomo. También, se generan en los guardias vigilantes y tienen como receptor al Jefe de Vigilancia y al Jefe de Departamento de Seguridad en algunos casos. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa, mediatizada por el teléfono y citófono) y verbal escrita (informes, libro de novedades, memorándums, etc.)

En relación al feedback ascendente, muchos funcionarios manifestaron su inconformidad con el hecho que instancias superiores no dan respuesta a las sugerencias de sus subordinados.

La comunicación horizontal es nutrida. Los funcionarios de Remuneraciones y Personal interactúan mediante forma orales (comunicación directa) y escrita (memorándums).

La misma forma de interacción se da entre los funcionarios de Seguridad, Remuneraciones y Personal.

Igualmente, los funcionarios de Seguridad, se comunican entre ellos, con personal de Servicios Generales y con el Departamento de Personal.

Por su parte, Abastecimiento se relaciona con personal del Departamento de Personal, con funcionarios de Servicios Generales y Seguridad.

En un plano externo, la Gerencia analizada interactúa con todo el personal del sistema. Por ejemplo, Remuneraciones, debe liquidar los sueldos de todos los funcionarios de la organización; los trabajadores de Servicios Generales prestan apoyo de servicios a todas las instancias del sistema. Lo mismo ocurre con los funcionarios de Seguridad y de Personal.

Las conductas comunicativas de las personas implicadas en la relación son de tipo Interpersonal y adoptan las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: un ejemplo de esta conducta son las interacciones entre el Gerente y el encargado de la sección Personal o con funcionarios de Abastecimiento o Remuneraciones.
- b) Seriadas: por ejemplo, un mensaje de tarea emana del Jefe de Departamento de Seguridad y Servicios Generales y es recibido por el Mayordomo quien, a su vez, lo remite a los funcionarios de Servicios Generales.

c) Pequeños Grupos: ejemplo de esta conducta son las reuniones entre los guardias administrativos y el Jefe de Seguridad.

6.11.7.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACION.

LOS MENSAJES : SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente Adminis- tración.	Funcionario de Personal.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Funcionario de Remuneraciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
Jefe Depto. Seguridad y Servicios Grles.	Jefe Depto. Abas- tecimiento.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Jefe Depto. Segu- ridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums, in- formes.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Gerente Adminis- tración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums, in- formes.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De mantenimiento y humanos.

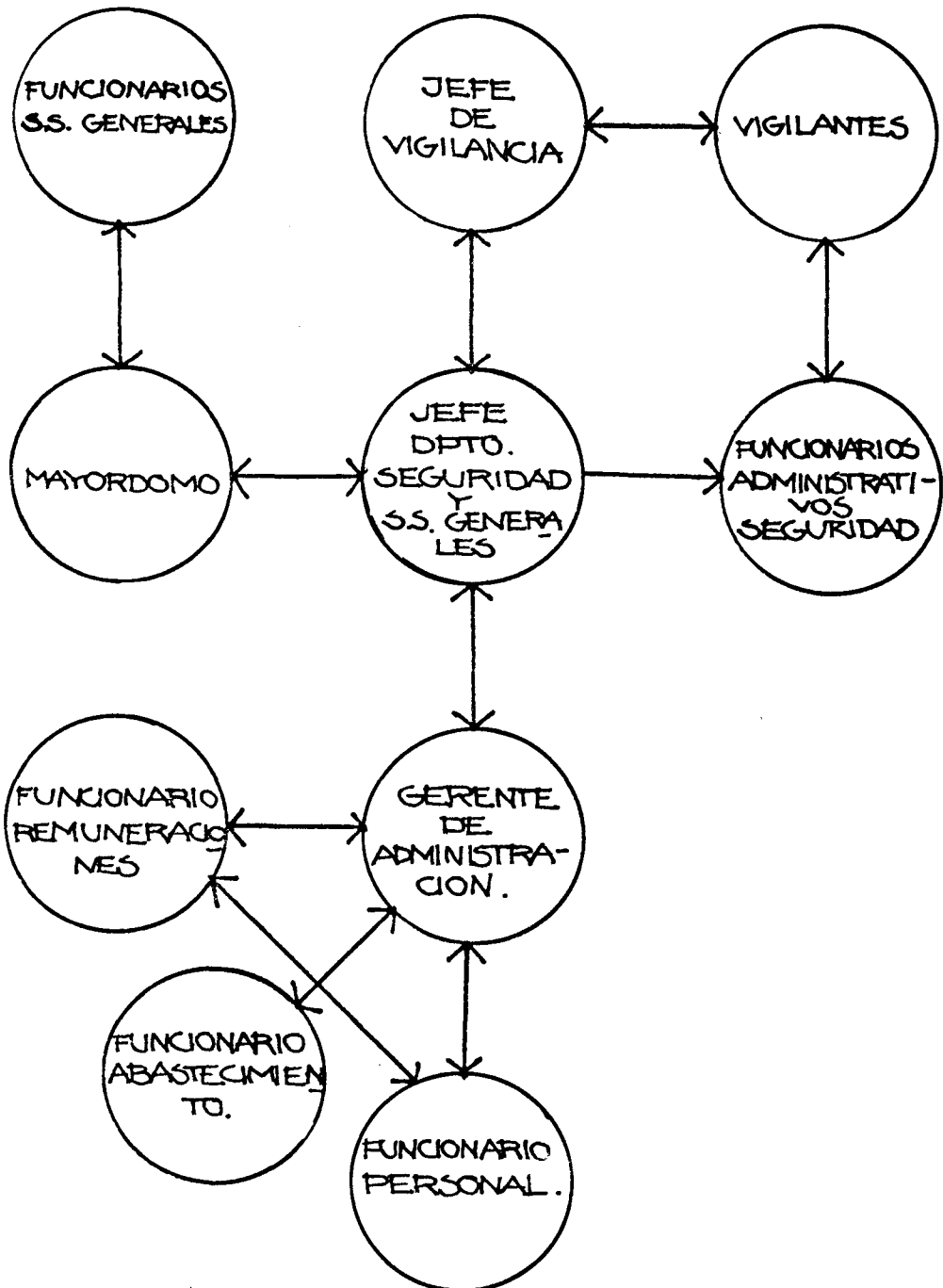
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de Seguridad. (Administrativos)	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Vigilancia.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Mayordomo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Funcionario de Personal	Gerente Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionario de Remuneraciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento y humanos.
Funcionario de Remuneraciones.	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionario de Personal.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Abastecimiento.	Gerente Administración.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Jefe de Vigilancia.	Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales. Vigilantes.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
Vigilantes.	Funcionarios Seguridad (administrativos)	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Vigilantes.	Jefe de Vigilancia.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Vigilantes.	Funcionarios Seguridad (administrativos)	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios Seguridad (administrativos)	Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

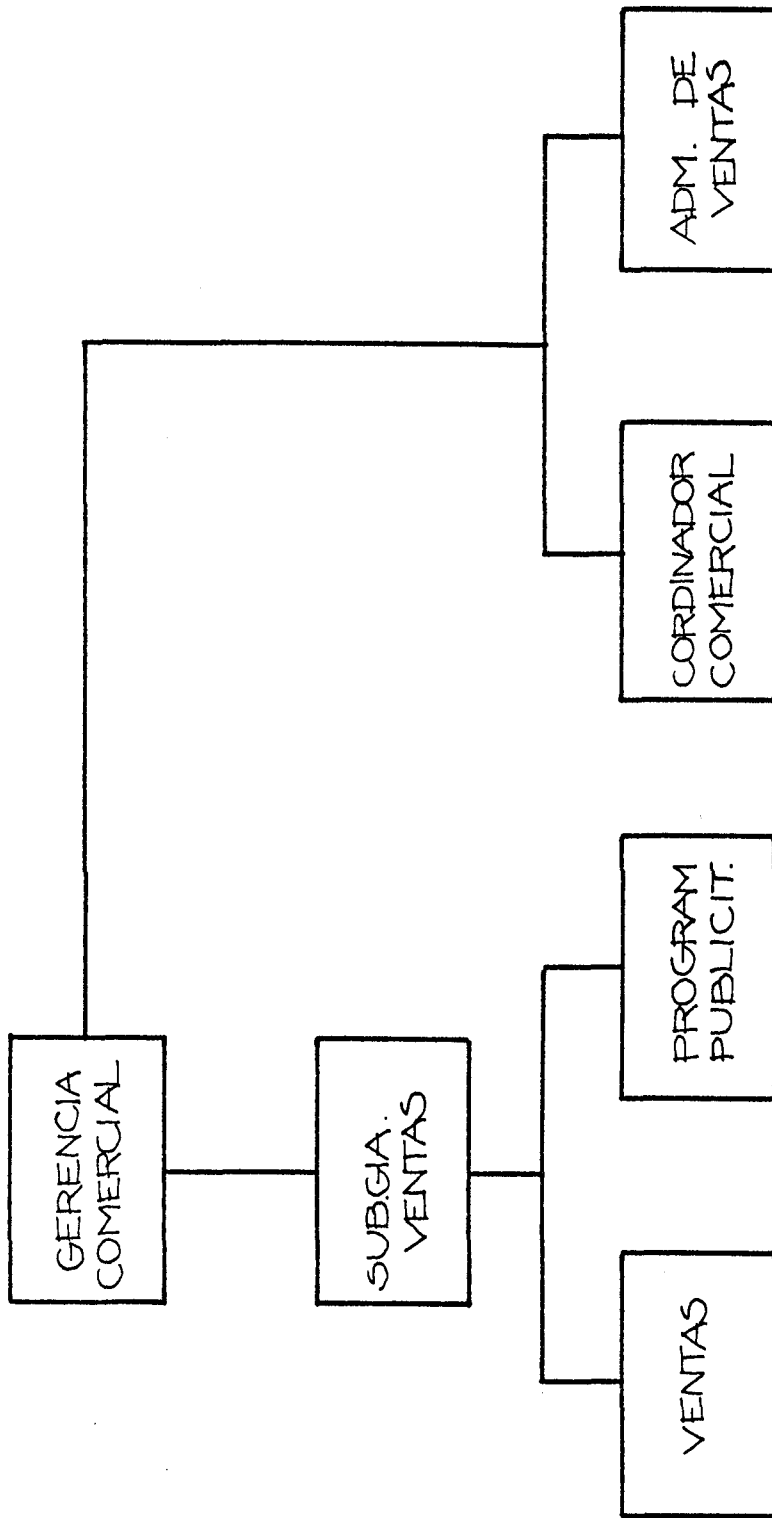


EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Vigilancia.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Vigilantes.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Mayordomo.	Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Funcionarios Servicios Generales.	Mayordomo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.

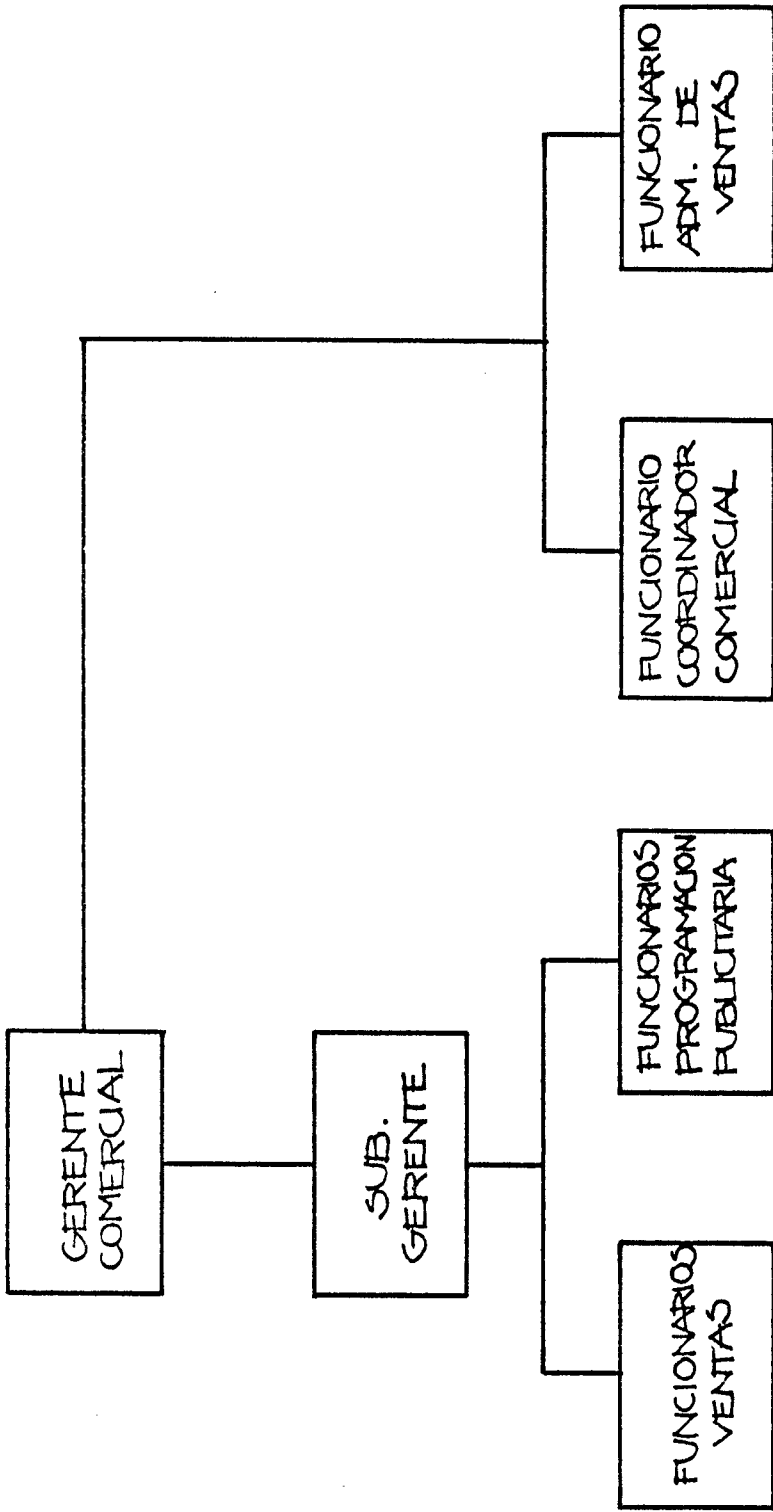
6.11.8. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES GERENCIA  
DE ADMINISTRACION



6.12. ORGANIGRAMA EXPLICITO GERENCIA COMERCIAL



6.12.1.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO GERENCIA COMERCIAL



### 6.12.2. GERENCIA COMERCIAL

La Gerencia Comercial es un área que depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva del sistema Canal 11. Se compone de 11 funcionarios desglosados en: cuatro ejecutivos de cuenta, un relacionador comercial, un programador publicitario, tres administrativos de venta, el Subgerente y el Gerente de la unidad analizada. De este total, fueron encuestados tres funcionarios (27%) considerados representativos de sus respectivas secciones.

El objetivo central de la Gerencia Comercial consiste en vender la programación que se emite por el Canal, posibilitando con ello el financiamiento de todo el sistema.

### 6.12.3. La Gerencia Comercial en una perspectiva sistémica:

La Gerencia Comercial es un subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio, consideraremos a la Gerencia Comercial como un sistema abierto.

ENTRADAS

- Recursos técnicos (máquina de escribir, videocassettes, etc.)
- Recursos humanos (personal calificado).
- Recursos económicos (sueldos, comisiones, gratificaciones, etc.)
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos).

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, empresarios, agencias de publicidad, instituciones financieras.

→ TRANSFORMACIONES →

SALIDAS →

- Confección de la cartola comercial.
- Diseño de campañas destinadas a captar nuevos auspiciadores.
- Realización de informes vinculados a la sintonía, precios de auspicios, etc.
- Manejo de cuentas.

- Venta de la programación (contratos).
- Cartola comercial.
- Informes de sintonía.
- Canjes publicitarios.

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, empresarios, agencias de publicidad, instituciones financieras, público que ve o no Canal 11.

← RETROALIMENTACION ←

- Rating, agencias de publicidad, empresarios, Vicepresidencia Ejecutiva de Canal 11, otras gerencias de Canal 11. Consejo Nacional de Televisión, etc.

#### 6.12.4. La Gerencia Comercial en cuanto a organización

La Gerencia Comercial es un sistema estable de 11 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para alcanzar un objetivo común : vender la programación del Canal 11 posibilitando con ello el financiamiento de toda la organización.

Esta unidad depende jerárquicamente de la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal. Al interior de la Gerencia Comercial, la estructura jerárquica se concreta en un Gerente de quien dependen directamente los departamentos de Coordinación Comercial y Administración de Ventas. Bajo el Gerente se ubica, en la jerarquía, un Subgerente, quien posee tuición directa sobre los departamentos de Ventas y Programación Publicitaria.

Cada departamento que conforma la Gerencia Comercial efectúa labores especializadas. Por ejemplo, Programación Publicitaria se encarga de confeccionar la pauta diaria de comerciales y de revisar la calidad técnica y contenido de los avisos que se emitirán por el Canal.

El Departamento de Ventas se ocupa de vender la programación que emite la organización.

Por su parte, los funcionarios de Coordinación Comercial se encargan de idear promociones y publicidad para nuevos programas. Asimismo, su labor consiste en informar a las agencias de publicidad y a los avisadores de las tarifas de los programas y la programación mensual del Canal.



Finalmente, el personal de Administración de Ventas maneja las cuentas corrientes e informa a la Gerencia de Finanzas todo lo relativo a flujos de ingresos monetarios. Además, lleva un registro con estadísticas de sintonía e información de carácter comercial.

Para coordinar eficazmente la labor de la unidad analizada, el Gerente y el Subgerente se reúnen periódicamente con la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal. Las conclusiones se emiten como mensajes de tarea a los funcionarios de la Gerencia.

Para coordinar el funcionamiento interno de la Gerencia, las dos instancias jerárquicas superiores sostienen frecuentes reuniones con los funcionarios a su cargo. A fin de mes, todos los empleados entregan informes referidos a la labor realizada los que, posteriormente, son enviados a la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal.

#### 6.12.5. Componentes de la estructura organizacional de la Gerencia Comercial.

##### 6.12.5.1. Metas:

La meta de la Gerencia analizada consiste en vender la programación de Canal 11 posibilitando con ello el financiamiento del sistema.

Cada departamento de la unidad posee sus propias metas explícitas, las que coordinadas dan cuenta de la meta explícita de la Gerencia.

Por ejemplo, la meta del Departamento de Ventas dice relación con la venta óptima de la programación del Canal.

La meta de Programación Publicitaria consiste en confeccionar la pauta de comerciales y revisar los avisos publicitarios a emitir por el Canal. Por lo tanto, están en directa correlación con las metas del Departamento de Ventas.

Por su parte, Administración de Ventas tiene como meta recoger y organizar toda la información de carácter comercial y de sintonía referente a la organización.

Finalmente, Coordinación Comercial, tiene como meta ser una instancia de apoyo de Ventas. (encargarse de la publicidad, de las relaciones públicas de la Gerencia, producir Teleavisos).

#### 6.12.5.2. Tamaño:

La unidad analizada es de regular tamaño. En ella laboran 11 funcionarios, distribuidos en cuatro departamentos, una Subgerencia y la Gerencia, quienes interactúan en forma fluída y frecuente con el sistema Canal 11.

#### 6.12.5.3. Complejidad:

La Gerencia Comercial manifiesta una alta complejidad determinada por el objetivo central que persigue. Para la Gerencia, el logro de sus metas implica el manejo de una serie de variables técnicas y humanas que requieren de un alto grado de especialización por parte de sus funcionarios.

Se distinguen dos formas de complejidad:

##### 6.12.5.3.1. Diferenciación vertical:

Existe una alta diferenciación vertical vinculada más al tipo de tarea que al número de funcionario que laboran en la unidad. La estructura jerárquica se manifiesta en un Gerente con dos departamentos (Coordinación Comercial y Administración de Ventas) y una Subgerencia a cargo de la cual a su vez, dependen otros dos departamentos (Ventas y Programación Publicitaria).

##### 6.12.5.3.2. Diferenciación horizontal:

Es alta y dice relación con la tarea desarrollada por la Gerencia que exige de sus funcionarios un alto grado de especialización. De la eficacia de la labor de la unidad (captar recursos) depende en gran medida la supervivencia del sistema.

6.12.5.4. Formalización:

La Gerencia Comercial posee un alto grado de formalización expresado en minucioso y frecuente control que ejercen sobre la labor realizada, instancias como la Vicepresidencia Ejecutiva en el plano externo y la Gerencia Comercial y la Subgerencia en el ámbito interno.

Como una forma de vigilar el cabal cumplimiento de las metas explícitas, el Gerente recibe informes mensuales sobre las tareas desarrolladas por sus funcionarios y, diariamente, sostiene reuniones con éstos para indicarles los procedimientos a seguir en casos específicos.

El alto grado de formalización que manifiesta la Gerencia deriva del hecho que la unidad analizada es la instancia captadora de recursos del sistema y que de la eficacia de su labor depende en gran medida la supervivencia de la organización.

6.12.5.5. Clima:

VARIABLES CLIMÁTICAS DETECTADAS:

FRECUENCIA DE RESPUESTAS:

- |   |   |
|---|---|
| a) Se vive un clima de des <u>con</u> cierto y des <u>motiva</u> -ción atribuible a la ma <u>la</u> administración. | 1 |
| b) La mala administración del sistema repercute en el rendimiento.  | 1 |
| c) La inestabilidad directi <u>va</u> repercute en el rendi <u>mi</u> ento.   | 2 |

- d) Existe identificación con la empresa. 1

6.12.5.6. Imagen:

<u>VARIABLES DE IMAGEN:</u>	<u>FRECUENCIA DE RESPUESTAS:</u>
a) Canal 11 ha mejorado en el último tiempo.	1
b) El Canal es una buena alternativa televisiva.	1
c) El Canal posee mala imagen.	1

Nota: en la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregada por cada funcionario que fue encuestado.

Se consignaron cuatro variables climáticas de las cuales tres poseen connotación negativa. De las cinco frecuencias de respuestas registradas, cuatro avalan un punto de vista eminentemente negativo. En cuanto a imagen, se consignaron tres variables de las cuales dos poseen connotación positiva.

6.12.6. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Gerencia Comercial está constituido por la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización, las gerencias del sistema, la Universidad de Chile, auspiciadores, empresarios, agencias de publicidad, instituciones financieras, medios de comunicación social, etc.

#### 6.12.7. La comunicación organizacional en la Gerencia Comercial.

En la Gerencia Comercial se llevan a cabo numerosas transacciones comunicativas destinadas a la obtención de las metas propuestas y supervivencia del sistema.

De la Vicepresidencia Ejecutiva del Canal emanan mensajes de tarea, mantenimiento y humanos que tienen como receptores al Gerente y al Subgerente. Las modalidades usadas son la verbal oral (reuniones, comunicación directa) y escrita (memorándums).

Al interior de la Gerencia se realizan intercambios comunicativos cuyas modalidades son orales y escritas. Por ejemplo, en forma periódica se efectúan reuniones entre el Gerente y todos funcionarios o entre el Subgerente y los trabajadores. Los objetivos de estos encuentros son coordinar y planificar la labor a desarrollar.

El Gerente Comercial interactúa con Coordinación Comercial y con personal de Administración de Ventas. Los mensajes son de tarea, mantenimiento y humanos y las modalidades usadas son la oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums).

También el Gerente se relaciona con los  ejecutivos de cuentas y personal de Programación Publicitaria. El objetivo es, principalmente, entregarles  mensa

jes de mantenimiento. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums).

Por su parte, el Subgerente interactúa con personal de Ventas y Programación Publicitaria en forma frecuente para entregarles mensajes de tarea, mantenimiento y humanos. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums). Con el personal de Coordinación Comercial y Administración de Ventas, el Subgerente se relaciona para supervisar el trabajo (mensajes de mantenimiento). Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums).

En un nivel ascendente, las modalidades empleadas son la oral y escrita. El objetivo de esta comunicación es informar a los superiores acerca de la labor efectuada y pedir información sobre la tarea a desempeñar. En este tipo de interacción se usan principalmente las formas escritas (informes, memorándums) y oral (comunicación directa, reuniones).

En un plano externo, la Gerencia se comunica con instancias externas e internas del sistema Canal 11. Por ejemplo, Administración de Ventas interactúa con la Gerencia de Finanzas bajo las formas orales (comunicación directa) y escrita (informes, memorándums).

Programación Publicitaria confecciona la pauta de comerciales dirigida a Pauta (Departamento de Con

tinuidad , Gerencia Producción y Programación.

También existe interacción fluída con el Departamento de Prensa y el Departamento de Producción. El objetivo de esta comunicación es conseguir que esos Departamentos cubran alguna nota determinada que pudiera significar un auspicio futuro. Las modalidades usadas en este caso son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums).

Con la Gerencia Administración el objetivo de la interacción dice relación con los canjes que la Gerencia Comercial pueda conseguir en beneficio de la primera Gerencia. La modalidad más usada es la verbal escrita (memorándums).

La Gerencia Ingeniería también interactúa con la Gerencia Comercial. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums). Estos mensajes tienen como propósito solicitar traspasos de notas periodísticas donde aparezcan auspiciadores del Canal.

Hacia el exterior del sistema, la Gerencia Comercial interactúa con un vasto sector del público como son los auspiciadores, agencias de publicidad, empresarios, ejecutivos de firmas, empresas de medición de sintonía, etc.



Las conductas comunicativas de las personas implicadas en la relación son de tipo interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: por ejemplo; interacciones comunicativas entre el Gerente y el Subgerente; entre el Subgerente y el Coordinador Comercial, etc.
  
- b) Pequeños grupos: Un ejemplo de este tipo de interacción son las reuniones entre el Subgerente y los cuatro ejecutivos de cuenta.

6.12.7.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LA GERENCIA COMERCIAL.

LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente Gerencia Comercial.	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Ejecutivos de Cuenta, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Programador Publicitario Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Subgerente Gerencia Comercial.	Gerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

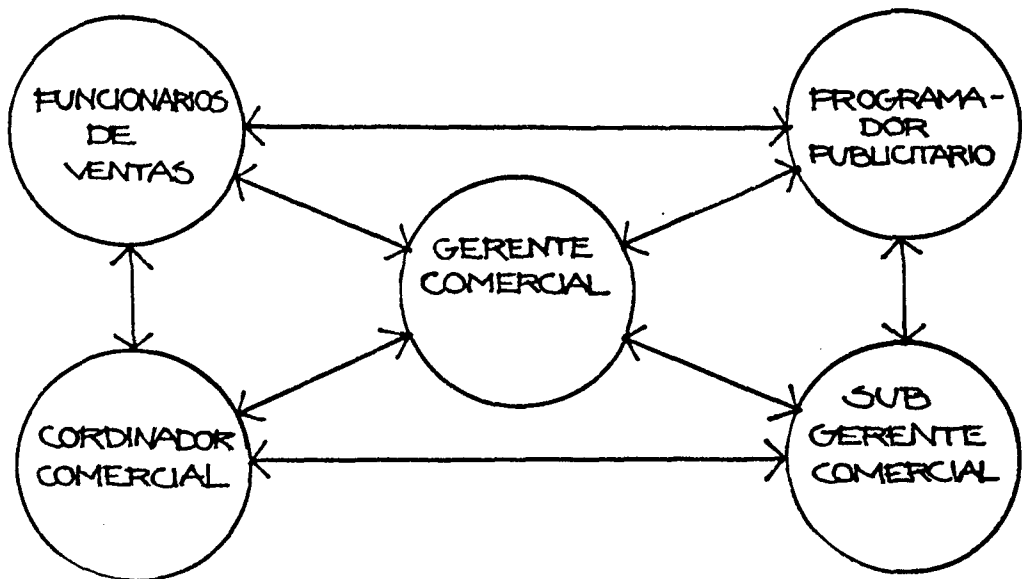
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Ejecutivo de Cuenta, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Ejecutivos de Cuentas.	Gerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Programador Publicitario.	Gerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Ejecutivos de Cuenta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

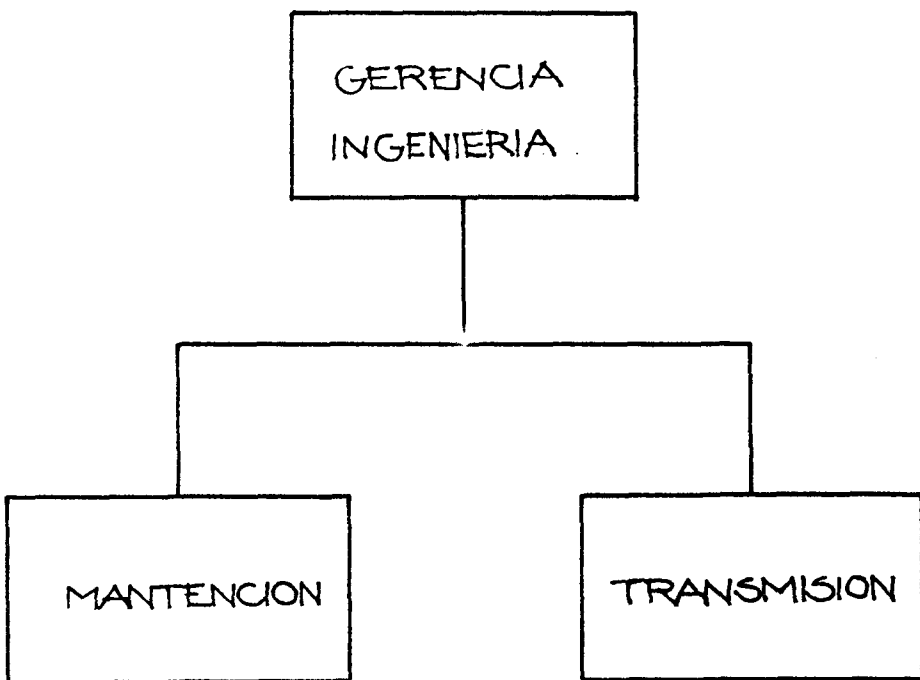
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Coordinador Comercial.	Gerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Ejecutivos de Cuenta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Administradores de Ventas.	Gerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Ejecutivos de Cuenta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

6.12.8. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES GERENCIA  
COMERCIAL

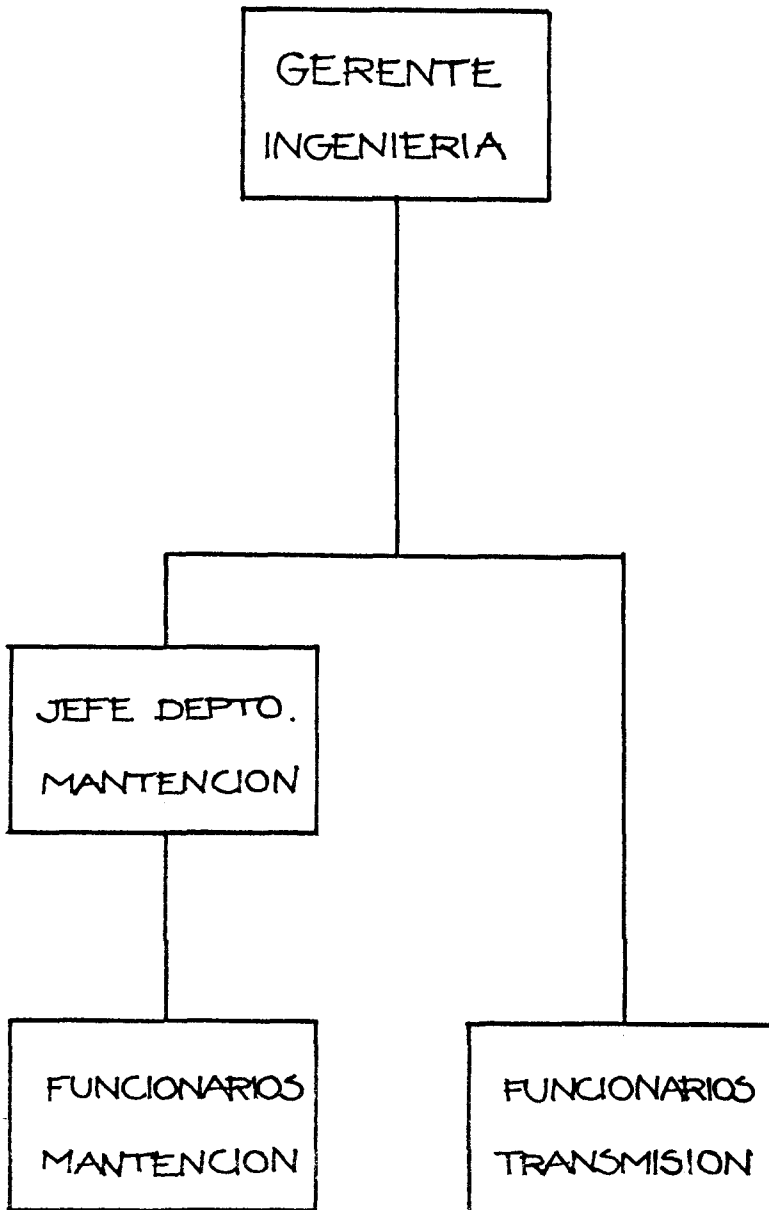


6.13. ORGANIGRAMA EXPLICITO GERENCIA DE INGENIERIA





6.13.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO GERENCIA DE INGENIERIA



### 6.13.2. GERENCIA DE INGENIERIA

La Gerencia de Ingeniería depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización. Se compone de 14 funcionarios repartidos en dos departamentos : Transmisión y Mantenimiento. De ese total fueron encuestados cuatro trabajadores considerados representativos de sus respectivos departamentos (27%).

Las metas centrales de la Gerencia analizada se traducen en:

- Supervisar desde un punto de vista técnico, la señal y los niveles audiovisuales de los programas que emite Canal 11.
- Recibir las imágenes vía satélite y/o microondas.
- Reparar los equipos utilizados por la organización.
- Instalar los equipos específicos que requiere el sistema en la emisión de su señal.

### 6.13.3. La Gerencia Ingeniería en una perspectiva sistémica:

Ingeniería es un subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio, consideraremos a la Gerencia Ingeniería como un sistema abierto.

→ ENTRADAS

- Recursos técnicos (energía eléctrica, herramientas, etc.).
- Recursos humanos (personal calificado).
- Recursos económicos (sueldos, bonificaciones, asignaciones de presupuesto para adquirir elementos que se requieran).
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos).

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva, Chilectra, Empresas electrónicas.

→ TRANSFORMACIONES

→ SALIDAS

- Reparación de los equipos (cámaras, editoras, máquinas de videocassettes, etc.)
- Supervisión de la calidad de la señal que se emite a la antena repetidora central.
- Supervisión técnica de la calidad (sonido e imagen) de los programas que se realizan o se emiten por Canal 11.
- Recepción de la imágenes vía satélite o vía microondas.
- Instalación de equipos específicos que requiera el sistema en la emisión de su señal.

- Equipos reparados o mantenidos.
- Supervisión técnica de la emisión de la señal a la antena repetidora y de los niveles de imagen y sonido de los programas que emite Canal 11.
- Imágenes vía satélite o vía microondas.

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva, público televidente.

- 276 -

← RETROALIMENTACION

- Vicepresidencia Ejecutiva del Canal, otras gerencias del Canal, público televidente.

6.13.4. La Gerencia de Ingeniería en cuanto a organización:

La Gerencia de Ingeniería es un sistema medianamente estable de 14 individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo para alcanzar objetivos comunes: supervisar la señal que emite Canal 11, recibir las imágenes vía satélite y/o microondas, reparar equipos que presenten fallas técnicas e instalar los equipos específicos que requiera la organización para emitir su señal.

La Gerencia de Ingeniería depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización Canal 11. Al interior de la Gerencia, la estructura jerárquica se manifiesta en un Gerente de quien dependen directamente los funcionarios del Departamento de Transmisión y el Jefe del Departamento de Mantenición. A su vez, del Jefe de Departamento de Mantenición dependen 7 funcionarios.

A la Gerencia Ingeniería llegan mensajes de tarea provenientes, principalmente, de la Vicepresidencia Ejecutiva y de la Gerencia de Producción y Programación. Estos mensajes son analizados por el Gerente y el Jefe del Departamento de Mantenición, cuando corresponde, quienes se encargan de hacer llegar a sus subordinados los mensajes de tarea y mantenimiento que digan relación con las decisiones adoptadas.

Los dos departamentos que conforman la Gerencia efectúan labores específicas. Por ejemplo, el personal

de Mantenición se encarga de la reparación y mantención de los equipos que posee el sistema. La información sobre la tarea y la forma en que debe efectuarla proviene fundamentalmente de los "informes falla" (informes técnicos que dan a conocer las fallas específicas de los equipos). Los siete funcionarios de Mantenición laboran en turnos de 8 horas.

Por su parte, los trabajadores de Transmisión se ocupan de supervisar desde el punto de vista técnico (corrección de ruidos comunicacionales) la señal que emite el Canal y de recibir las imágenes vía satélite y/o microondas que llegan al sistema.

#### 6.13.5. Componentes de la estructura organizacional de la Gerencia de Ingeniería

##### 6.13.5.1. Metas:

Las metas de la Gerencia se traducen en supervisar—desde un punto de vista técnico— la señal y los niveles de imagen y sonido de los programas que emite Canal 11, recibir las imágenes vía microondas y/o vía satélite que llegan a la unidad, reparar los equipos que dispone el sistema con el fin de que éstos mantengan un excelente nivel técnico y, finalmente, encargarse de la instalación de equipos específicos que requiere el sistema para su normal funcionamiento (móviles, antenas, etc.)

Los dos departamentos (Mantencción y Transmisiones) que conforman la Gerencia Ingeniería poseen sus propias metas explícitas, las cuales coordinadas entre sí dan cuenta de las metas explícitas de la Gerencia. Por ejemplo, el Departamento de Transmisión tiene como meta supervisar la señal que emite el sistema con el fin de que ésta sea óptima desde el punto de vista técnico (que no presente ruidos extraños) y recibir todas las imágenes que lleguen a la unidad vía satélite y/o microondas.

Por su parte, el Departamento de Mantencción tiene como meta reparar los equipos con que cuenta la organización con el fin de que éstos funcionen en forma óptima y con calidad competitiva frente los otros medios de comunicación audiovisuales existentes en el país. Mantencción, también tiene como objetivo final la instalación de equipos específicos que la organización Canal 11 necesite en un momento dado.

#### 6 .13.5.2. Tamaño:

Aún cuando en la Gerencia analizada laboran sólo 14 personas, la unidad de estudio posee un gran tamaño. Este dice relación con el tipo de labor que se desarrolla al interior de la Gerencia Ingeniería y con las numerosas interacciones comunicativas que los funcionarios de la unidad sostienen con el sistema.

6.13.5.3. Complejidad:

Es una unidad altamente compleja debido al alto grado de especialización que presentan sus componentes y por los objetivos que persigue la Gerencia.

Dos formas a través de las cuales se manifiesta la complejidad son:

6.13.5.3.1. Diferenciación vertical:

Es baja y se evidencia en la jerarquización impuesta por el organigrama tanto explícito como operativo, que se traduce en un Gerente, de quien dependen dos departamentos. En mantención, en la cima de la jerarquía, se ubica un Jefe de Departamento. Bajo él se encuentran los subordinados. En el Departamento de Transmisión se detecta sólo a cinco funcionarios que poseen un nivel jerárquico de igualdad.

6.13.5.3.2. Diferenciación horizontal:

El nivel de especialización que poseen los funcionarios de la Gerencia Ingeniería es alto y está en directa relación con el tipo de labor que se desarrolla en la Gerencia.

6.13.5.4. Formalización:

La Gerencia Ingeniería manifiesta un alto grado de formalización por el hecho que prima la verticalidad en las interacciones comunicativas y en que



existe un rígido control con respecto a los procedimientos de trabajo. Por ejemplo, los trabajos al interior de la unidad se realizan sobre la base de instrucciones formales escritas, informes falla, pautas de grabaciones, etc.

6.13.5.5. Clima:

<u>Variable climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencia de respuestas:</u>
a) Canal 11 no aprovecha los recursos que dispone.	1
b) La falta de recursos repercute negativamente en el trabajo.	2

6.13.5.6. Imagen:

<u>Variables de imagen detectadas:</u>	<u>Frecuencia de respuestas:</u>
a) Canal 11 posee una imagen negativa.	2
b) Canal 11 es la empresa más "ineficiente del mundo".	1
c) Canal 11 es una empresa poco seria.	1
d) Canal 11 ha mejorado su imagen.	1
e) Canal 11 no está a la altura de la competencia.	2

NOTA: En la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario que fue encuestado.

Del análisis de los ítemes vinculados al clima se puede concluir que éste es negativo. Al respecto, se consignaron dos variables que dicen relación con la escasez de recursos y su efecto negativo en el trabajo y con la ineficiencia que evidencia el sistema para utilizar los insumos de que dispone.

La imagen, al igual como ocurre con el clima, es preponderantemente negativa. De las cinco variables detectadas, cuatro poseen connotación negativa con frecuencia de seis.

6.13.6. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Gerencia de Ingeniería está constituido por las otras gerencias del sistema Canal 11, la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización, la Universidad de Chile, otros canales de televisión, etc.

6.13.7. La Comunicación organizacional en la Gerencia de Ingeniería.

En la Gerencia de Ingeniería se llevan a cabo numerosas transacciones comunicativas destinadas a la consecución de las metas y supervivencia del sistema. Estas interacciones son de tipo descendente (por ejemplo, desde el Gerente al Jefe del Departamento de Mantenimiento o a los funcionarios del Departamento de Transmisión ; del Jefe de Mantenimiento a sus subordina-

dos). Los mensajes descendentes tienen como objetivo impartir información sobre la tarea a desarrollar (mensajes de tarea) o bien, efectuar un control respecto de la labor encomendada a alguna área específica (mensaje de mantenimiento). Las modalidades más usadas en la comunicación descendente son la verbal oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums).

Los mensajes ascendentes tienen como emisores a los funcionarios del Departamento de Mantenimiento y como receptor al Jefe de Departamento, o bien a éste como emisor y como receptor al Gerente de Ingeniería. Finalmente la comunicación ascendente posee emisores a los funcionarios de Transmisión y receptor al Gerente. Estos mensajes tienen como fin informar a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma en que se está llevando a efecto el trabajo (mensajes de mantenimiento) o de problemas surgidos durante el cumplimiento de éste (mensajes de mantenimiento y humanos).

Los funcionarios consultados manifestaron estar satisfechos con el nivel de comunicación existente al interior de la Gerencia.

Respecto a la comunicación externa, las interacciones entre la Gerencia Ingeniería y las otras gerencias de la organización son numerosas. Las modalidades más usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes, etc.) Por ejemplo, la unidad analizada interactúa con la Gerencia Ad

ministración para la compra de equipos o piezas de éstos. La modalidad usada en esta interacción es la verbal escrita concretada en informes.

Asimismo, Ingeniería interactúa con la Vicepresidencia Ejecutiva del sistema Canal 11 mediante las modalidades verbal oral (comunicación directa, reuniones) y verbal escrita (memorándums, informes). El objetivo de esta interacción es informar a la jerarquía superior sobre la forma en que se está desarrollando el trabajo y de problemas surgidos durante el cumplimiento de las metas.

Con la Gerencia de Producción y Programación existe un intercambio comunicativo fluido e intenso (especialmente con el Departamento de Operaciones y Prensa). El objetivo de esta interacción dice relación con el arreglo de equipos o con la instalación de móviles (mensajes de tarea y/o mantenimiento). Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa o mediatizada por fonos o citófonos) y verbal escrita (memorándums, informes, fallas, pautas de grabaciones, etc.)

Las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son de tipo interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: por ejemplo, transacciones comunicativas entre el Gerente y el Jefe del Departamento de Mantención, entre el Gerente y algún funcionario de Transmisión, etc.

- b) Seriadas: ejemplo de este tipo de conducta son las interacciones comunicativas entre el Gerente y Jefe del Departamento de Mantención. Este último se encarga de remitir los mensajes recibidos del gerente a sus subordinados.

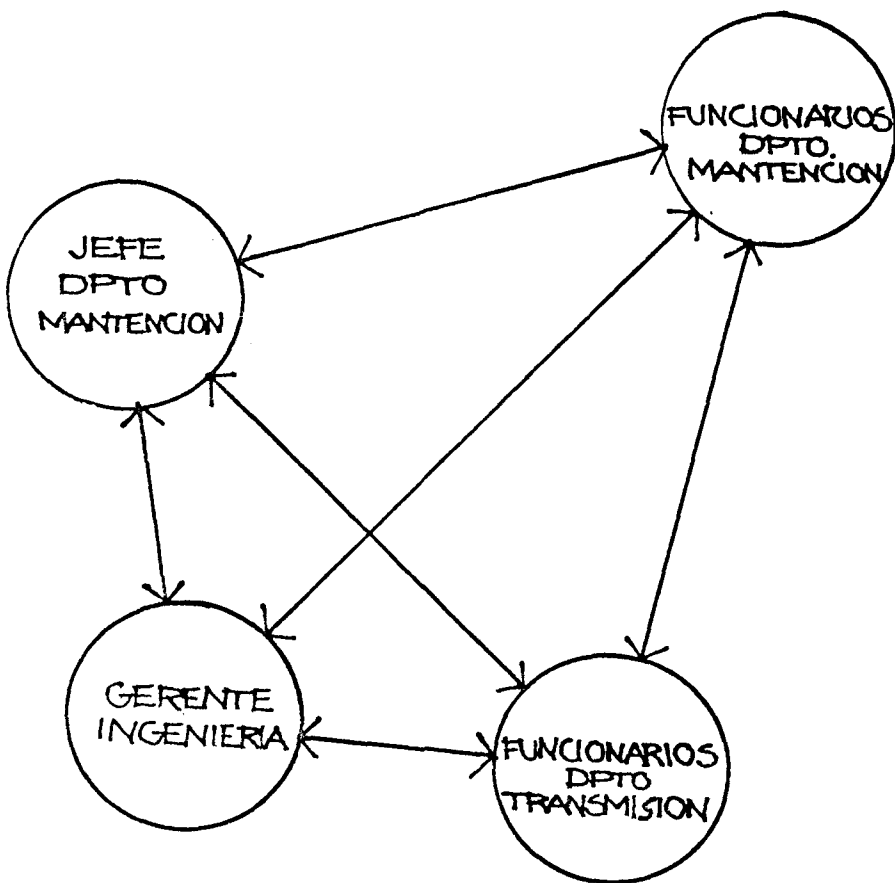
6. 13.7.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LA GERENCIA DE INGENIERIA.

LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente Ingeniería.	Jefe Depto. Manten ción Gerente. Inge- nería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica ción directa, memo- rándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Funcionarios Depto. Mantención Gerente Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc ta, memorándums.	Uso de citófono, Máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. In- geniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc ta, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.
Jefe Depto. Man- tención G. Inge- nería.	Gerente Gerencia Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica ción directa, memo- rándums, informes	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Mantención G. Inge- nería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunica ción directa, memo- rándums.	Uso de citófono, máquina de escri- bir.	De tarea, manteni- miento y humanos.

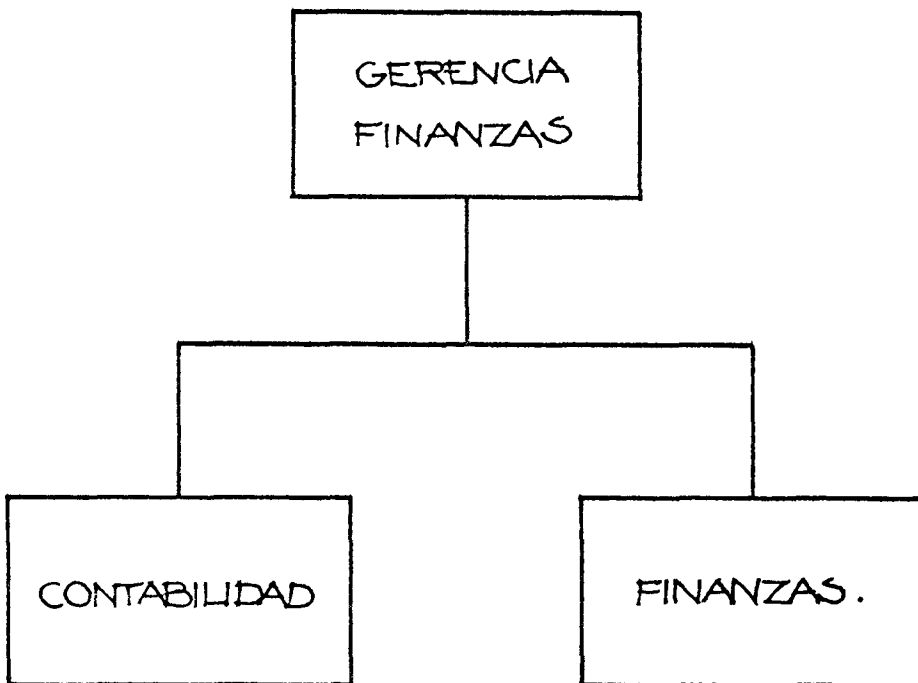
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Funcionarios Depto. Mantención.	Gerente Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Mantención G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Gerente Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Mantenimiento G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Mantención G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

6.13.8. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES GERENCIA  
DE INGENIERIA

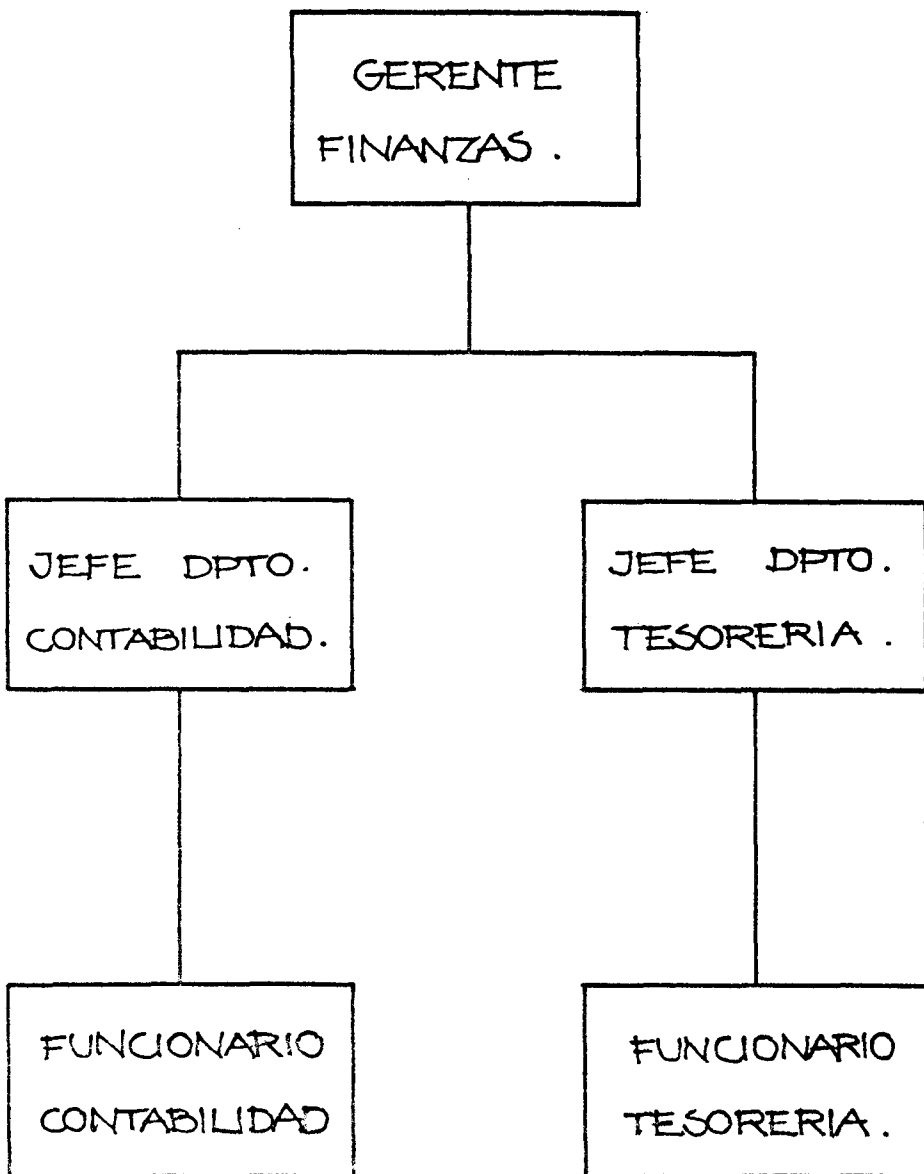




6.14. ORGANIGRAMA EXPLICITO GERENCIA DE  
FINANZAS



6.14.1. ORGANIGRAMA OPERATIVO GERENCIA DE FINANZAS



#### 6.14.2. GERENCIA DE FINANZAS

La Gerencia de Finanzas es un área que depende directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva de la organización. Se compone de 11 funcionarios repartidos en dos departamentos : Contabilidad y Tesorería. A los anteriores se suma un gerente encargado de coordinar las labores de los dos departamentos. Del total de funcionarios, fueron encuestados cuatro considerados representativos de la Gerencia(36,3%).

El objetivo central de la Gerencia analizada se traduce en recaudar los recursos que genera Canal 11 y asignarlos de manera óptima con el fin de efectuar todos los pagos que corresponden.

#### 6.14.3. La Gerencia de Finanzas en una perspectiva sistémica:

La Gerencia de Finanzas es un subsistema del sistema Canal 11. Por razones de estudio consideraremos a la Gerencia de Finanzas como un sistema abierto.

→ ENTRADAS

- Recursos económicos (sueldos, bonificaciones).
- Recursos técnicos (máquina de escribir, computadora)
- Recursos humanos (personal calificado).
- Información (mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos).

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, empresarios, agencias de publicidad, instituciones, distribuidores de películas.

→ TRANSFORMACIONES

→ SALIDAS

- Elaboración de planillas de sueldos.
- Diseño de políticas tendientes a maximizar los recursos de que dispone el sistema.
- Administración de los recursos que dispone el sistema.
- Manejo de procesos contables.
- Pago de sueldos a los funcionarios del Canal.
- Pago de las deudas contraídas por el Canal.
- Cobro de deudas contraídas con empresarios o agencias de publicidad.
- Informes, registros.

← RETROALIMENTACION

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, empresarios, agencias de publicidad, distribuidores de películas.

AMBIENTE

- Gerencias de Canal 11, Vicepresidencia Ejecutiva del sistema, empresarios, agencias de publicidad, instituciones.

6.14.4. La Gerencia de Finanzas en cuanto a organización:

La Gerencia de Finanzas es un sistema estable de 11 individuos que trabajan juntos -mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo- para al canzar objetivos comunes : recaudar los recursos que genera Canal 11 y asignarlos en la forma más óptima posible.

La estructura jerárquica de la unidad analizada se manifiesta en un Gerente encargado de coordinar y planificar las labores que se realizan en los dos departamentos a su cargo (Contabilidad y Tesorería).

La jerarquía del Departamento de Contabilidad se traduce en un Jefe de Departamento y , en un nivel inferior, los subordinados. En lo que respecta al De partamento de Tesorería, el Jefe del Departamento ocupa el nivel más alto de la jerarquía. Bajo éste se ubican los funcionarios.

Para coordinar los diferentes trabajos realizados en la Gerencia, el Gerente sostiene reuniones diarias con los Jefes de Departamento. De lo concluí do en esos encuentros se remiten órdenes verbales y/o escritas a los otros estamentos que componen la Gerencia.

Con el fin de cumplir el objetivo que persigue esta unidad, se impone una división del trabajo. Por ejemplo, el Gerente es el encargado de coordinar las labores que se llevan a cabo en la unidad. Los funcionarios de Contabilidad se ocupan de llevar al registro de todos los flujos monetarios del sistema. Esta información toma la forma de balances, informes, estados financieros y sirve a los niveles jerárquicos superiores del sistema Canal 11 en la toma de decisiones.

Por otra parte, el personal de Tesorería se encarga de llevar el registro diario de los requerimientos y recaudaciones del sistema. También tiene como tarea el satisfacer en forma oportuna las necesidades económicas de la organización.

#### 6.14.5. Componentes de la estructura organizacional de la Gerencia de Finanzas.

##### 6.14.5.1. Metas:

La meta de la Gerencia analizada consiste en recaudar los recursos que genera Canal 11 y maximizar los en su entrega a los diversos estamentos de la organización.

Los dos departamentos que componen la Gerencia de Finanzas poseen sus propias metas explícitas, las que coordinadas entre sí dan cuenta de la meta explícita de la Gerencia. Por ejemplo, Contabilidad tiene co

no meta registrar los flujos monetarios del sistema con el fin de que esta información sirva a los directivos a la hora de tomar decisiones.

Por otra parte, Tesorería tiene como objetivo llevar el registro diario de los requerimientos y cobranzas del sistema en forma óptima y satisfacer oportunamente las necesidades económicas, de la organización.

#### 6.14.5.2. Tamaño:

Es un área de regular magnitud. Su trascendencia está dada por el tipo de labor realizada en la Gerencia y que implica la interacción con todo el sistema Canal 11.

#### 6.14.5.3. Complejidad:

La Gerencia de Finanzas es una unidad altamente compleja debido a que es la encargada del registro y distribución de los recursos económicos que genera el sistema Canal 11.

Dos formas a través de las cuales se manifiesta la complejidad detectada en la gerencia son:

##### 6.14.5.3.1. Diferenciación vertical:

Al interior de esta Gerencia compuesta por 11 personas se evidencian tres niveles jerárquicos: Gerente, Jefes de Departamento y funcionarios. Esta alta diferenciación vertical tiene su origen en el tipo de trabajo realizado por la Gerencia el cual requiere una gran coordinación interna.



6.14.5.3.2. Diferenciación horizontal]:

Es alta y está vinculada a las metas de la Gerencia. La consecución de éstas hace necesario un alto grado de especialización por parte de los funcionarios. Es así como en la unidad analizada encontramos un alto número de profesionales.

6.14.5.4. Formalización:

La formalización existente en la unidad analizada es alta y se vincula a :

- la gran disposición por seguir los conductos regulares;
- la constante evaluación y control de las tareas que se ejercen dentro y fuera de la unidad;
- el uso frecuente de registros escritos (información obtenida por computación)

6.15.5.5. Clima:

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) La falta de integración del sistema repercute en el trabajo.	3
b) Los problemas administrativos del sistema inciden negativamente en la labor.	2

6.14.5.6. Imagen:

<u>Variables de Imagen detectadas:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) Es una empresa pequeña	1
b) No está a la altura de los otros canales.	2
c) La imagen del Canal está mejorando.	1
d) Canal 11 trata de salir adelante.	2

NOTA: en la confección de ambas tablas se consideró la frecuencia total de respuestas entregadas por cada funcionario que fue encuestado.

Se detectó dos variables climáticas negativas con cinco frecuencias de respuestas. Ambas variables dicen relación con la falta de integración existente al interior del sistema y con los problemas administrativos. Estos dos factores.-a juicio de los consultados- repercuten negativamente en el trabajo.

La imagen, a diferencia del clima, consta de dos variables negativas y dos que poseen una connotación positiva (la imagen del Canal está mejorando; Canal 11 trata de salir adelante). En cuanto a las frecuencias de respuestas, tres de ellas apoyan las variables negativas y tres a las positivas.

6.14.6. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Gerencia de Finanzas lo constituyen la Vicepresidencia Ejecutiva, las gerencias del sistema Canal 11, la Universidad de Chile, empresarios, agencias de publicidad, instituciones financieras, etc.

6.14.7. La Comunicación organizacional de la Gerencia de Finanzas:

Dentro de la Gerencia se llevan a cabo una serie de transacciones comunicativas destinadas a disminuir la incertidumbre, obtener las metas propuestas y adaptarse a los cambios ambientales.

El Gerente se comunica con los Jefes de Departamento de manera oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums, informes). Los objetivos de esta comunicación son impartir mensajes de tarea, mantenimiento y humanos.

Los Jefes de Departamento se comunican con sus subordinados de manera oral (comunicación directa) y escrita (memorándums). Esta interacción tiene como fin entregar mensajes de tarea o supervisar la labor que los funcionarios efectúan (mensajes de mantenimiento).

En cuanto a la comunicación ascendente, ésta tiene como emisores a los funcionarios de los departamentos de Contabilidad y Tesorería y como receptores a los Jefes de Departamento. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes). El objetivo de esta interacción formal ascendente dice relación con la entrega de material informativo sobre la forma en que se desempeñó la tarea y con la petición de instrucciones para trabajos futuros.

Hacia un nivel superior de la jerarquía (por ejemplo hacia el Gerente) los funcionarios, usualmente, siguen los conductos regulares.

En un plano externo, la Gerencia interactúa con la Vicepresidencia Ejecutiva de la Organización. La comunicación en este caso adopta la forma verbal oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums).

La Gerencia de Finanzas, también se comunica con la Gerencia de Producción y Programación. Por ejemplo, con el Departamento de Producción para tratar asuntos presupuestarios vinculados a la realización de programas nacionales; con la Gerencia de Producción y Programación para analizar las ofertas programáticas extranjeras.

La Gerencia de Finanzas también interactúa con público externo al sistema. Por ejemplo, con los proveedores de películas extranjeras para la compra de ma

material envasado que el sistema necesita.

Además, como la Gerencia analizada es la encargada de la distribución de los recursos del sistema, debe interactuar comunicativamente con todas las gerencias. En estos casos, el Gerente de Finanzas se vincula con los otros gerentes de área bajo las formas de comunicación verbal oral (comunicación directa, reuniones) y escrita (memorándums, informes). Asimismo, los Jefes de Departamentos y los funcionarios de la Gerencia de Finanzas se relacionan con funcionarios de otras instancias del sistema sin que mediatice el Gerente. Las modalidades usadas son la verbal oral (comunicación directa) y escrita (memorándums, informes, planillas, etc.). Ejemplo de interacciones entre funcionarios de la Gerencia y personal del ambiente interno del sistema son las peticiones de información contable que las otras gerencias solicitan a Contabilidad. Además, las otras gerencias de la organización deben remitir a Contabilidad material informativo relacionado con gastos en que han incurrido, etc..

Las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación son de tipo Interpersonal, adoptando las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: ejemplo; interacciones entre el Gerente de Finanzas y el Jefe del Departamento de Tesorería o Contabilidad.
- b) Seriadas: un mensaje de tarea relacionado con temas contables emana del Gerente y es dirigido al Jefe

del Departamento de Contabilidad. Este a su vez lo remite a sus subordinados.

d) Pequeños grupos: ejemplo de este tipo de conducta comunicativa son las reuniones entre el Gerente y los Jefes de Departamentos; reuniones en tre los Jefes de Departamento y sus subordinados.

6.14.7.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN LA GERENCIA DE FINANZAS.

LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

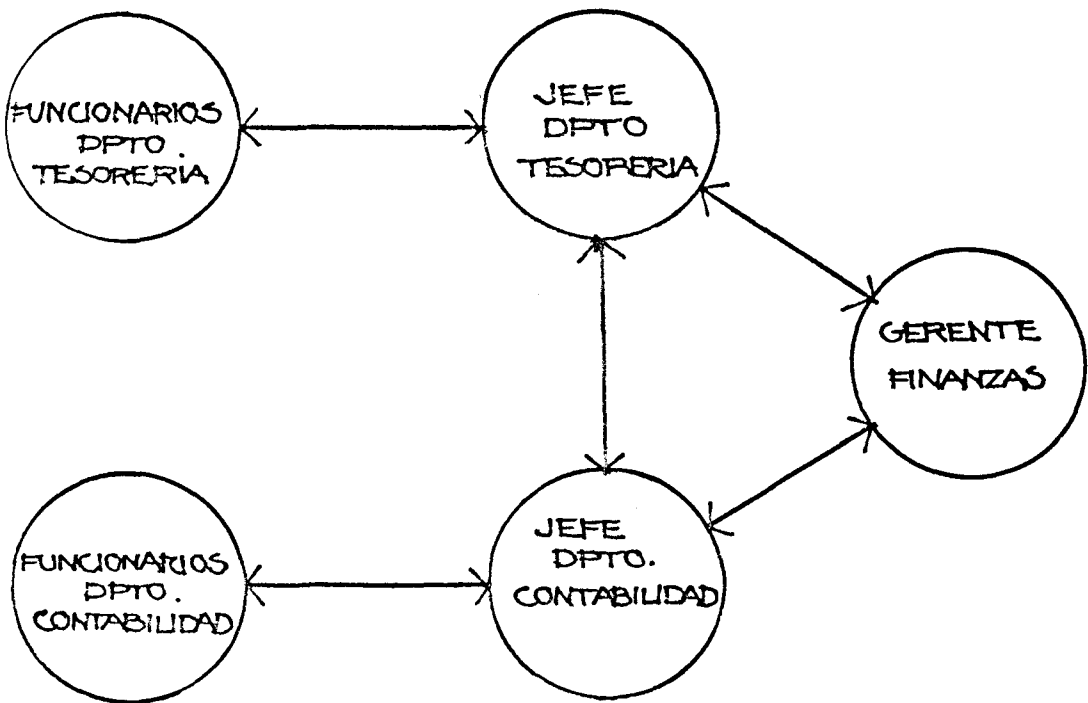
EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente de Finanzas.	Jefe Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Tesorería (Finanzas)	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Jefe Depto. Contabilidad.	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Tesorería.	Gerente Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios Depto. Tesorería.	Jefe Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios Depto. Contabilidad.	Funcionarios Depto. Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Funcionarios Depto. Tesorería.	Gerente Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios Depto. Contabilidad.	Jefe Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios Depto. Contabilidad.	Funcionarios Depto. Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento, y humanos.
Funcionarios Depto. Contabilidad.	Jefe Dpto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

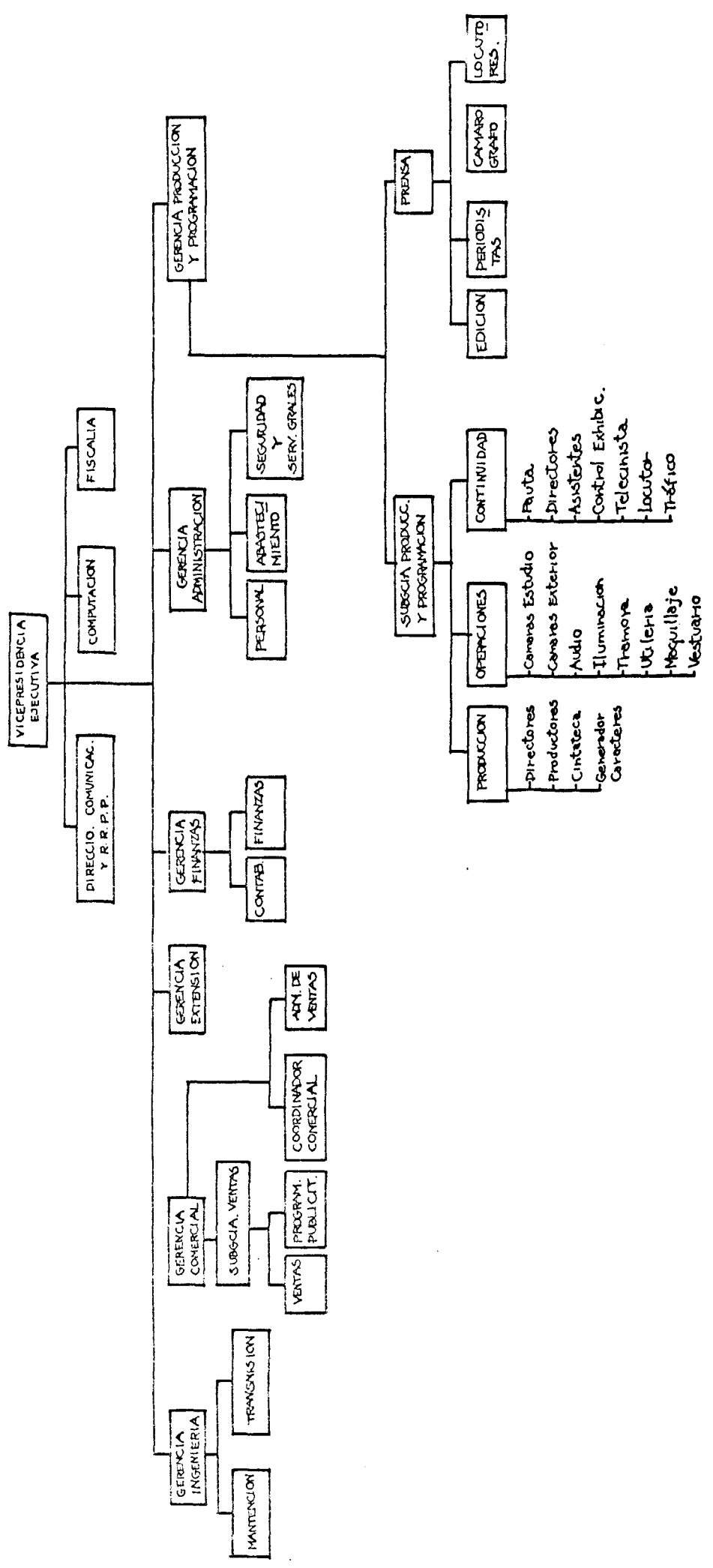


EMI SOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Gerente Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Secretaría.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, cara a cara, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

6.14.8. RED DE PRINCIPALES INTERACCIONES GERENCIA  
INGENIERIA



6.15. ORGANIGRAMA EXPLICITO SISTEMA CANAL 11



6.15.2. ANALISIS DEL SISTEMA CANAL 11

La Corporación de Televisión de la Universidad de Chile, Canal 11, presenta una estructura administrativa de seis gerencias: Administración, Extensión, Finanzas, Comercial, Ingeniería y Producción y Programación.

Los objetivos principales de Canal 11 son entregar una programación audiovisual que destaque los valores nacionales proporcionando: entretenimiento cultura e información y lograr con ello su autofinanciamiento.

6.15.3. Canal 11 en una perspectiva sistémica:

Dado su nivel de dependencia de la Universidad de Chile, Canal 11 constituye efectivamente un subsistema del sistema Universidad de Chile. Sin embargo, por razones de estudio y considerando la globalidad del tratamiento analítico que aquí se ha llevado a cabo, enfocamos Canal 11 como un sistema abierto.

## → ENTRADAS

- Recursos económicos: auspicios, subvención universitaria, canjes, patrocinios, etc.
- Recursos técnicos: máquina de escribir, computadoras, cámaras, citófonos, teléfonos, fonos, etc.
- Recursos humanos: personal calificado.
  
- Información: Leyes de Prensa, normativa del Consejo Nacional de Televisión, decretos leyes.
- Material envasado
- Estudios de marketing, encuestas televisivas, contratos, peticiones de spots institucionales, etc.
- Pautas de noticias (agencias informativas), comunicados de prensa, informativos de DINACOS, etc.

## L 11 COMO UN SISTEMA ABIERTO

### → TRANSFORMACIONES ←

- Diseño de políticas de maximización de los recursos existentes.
- Administración de los recursos.
- Reparación de los equipos.
- Supervisión técnica de la señal que emite el sistema.
- Recepción de imágenes que llegan al canal.
- Elaboración de pauta de transmisiones.
- Realización de programas nacionales.
- Control de la emisión
- Diseño de campañas de promoción
- Diseño de estrategias para ampliar la cobertura geográfica del canal.
- Mantenimiento del aseo y ornato de las dependencias del sistema.
- Cotización y compra de materiales.
- Elaboración de planillas de sueldos.
- Confeción de credenciales, etc.

### → SALIDAS →

- Programación televisiva durante 15,5 horas diarias.
- Contratos.
- Comunicados de prensa, etc.

### ← RETROALIMENTACION ←

- Rating, público televidente, DINACOS Consejo Nacional de Televisión, otros medios de comunicación, Universidad de Chile, empresarios, auspiciadores, etc.

### AMBIENTE

- Público televidente, agencias de publicidad, agencias informativas, Universidad de Chile, DINACOS, Consejo Nacional de Televisión, rectores de universidades, Secretaría General de Gobierno, empresarios, etc.

6.15.4. La Corporación de Televisión de la Universidad de Chile. Canal 11 en cuanto a organización:

Canal 11 es un sistema estructurado que permite distinguir en su interior seis subsistemas gerenciales que cumplen funciones distintas, pero interrelacionadas. La estructuración del sistema está dada por :

- a) Jerarquía de puestos formales;
- b) División de tareas y;
- c) Reglas y reglamentos.

- a) La jerarquía de puestos formales está encabezada por un Vicepresidente Ejecutivo encargado de coordinar los seis subsistemas bajo su cargo y de tomar decisiones válidas para el sistema.

Siguiendo el orden jerárquico se ubican seis gerentes de área, cuyas funciones consisten, esencialmente, en controlar y supervisar las labores que se desarrollan en sus gerencias.

Bajo las gerencias se ubican las subgerencias. (por ejemplo, de Producción y Programación y Comercial) y en caso de no existir éstas el organigrama formal se estructura con Jefaturas de departamentos, seguidas de jefaturas de sección y funcionarios.

b) Canal 11 tiene como objetivos entregar una programación audiovisual que destaque los valores nacionales proporcionando, a su vez, entretención, cultura e información y logrando con esto su autofinanciamiento. Para conseguir estas metas, las seis gerencias que componen la organización realizan actividades distintas ad hoc para cada gerencia.

Por ejemplo:

La Gerencia Administración se encarga de la prestación oportuna y eficiente de servicios diversos (contratos, vigilancia del recinto, liquidación de sueldos, aseo y ornato de dependencias, etc.)

Por su parte, la Gerencia de Finanzas, recauda los recursos que genera el sistema y los maximiza en su entrega a los diversos estamentos de la organización (también cancela deudas contraídas por el sistema).

La Gerencia Ingeniería supervisa, desde un punto de vista técnico, la señal y la calidad de imagen y sonido de los programas que emite Canal 11 y repara los equipos que posee el sistema a fin de que éstos se mantengan en óptimas condiciones.

La labor que desempeña la Gerencia Comercial consiste, básicamente, en vender la programación del sistema, posibilitando con ello su autofinanciamiento.

La Gerencia de Producción y Programación es la fábrica del sistema. Planifica, coordina y eje



cuta todo lo vinculado con la programación nacional y extranjera que se emite.

Finalmente, la Gerencia de Extensión tiene como función ampliar la cobertura geográfica de la Corporación.

Junto con las labores desempeñadas por las gerencias, se consignan las efectuadas por el "staff asesor"; instancia de apoyo de la Vicepresidencia. Entre sus tareas se distingue efectuar asesorías legales, registros computacionales y llevar a cabo las Relaciones Públicas del sistema.

- c) Canal 11, como toda organización, posee reglas que dicen relación con las responsabilidades y derechos de cada cargo: horarios de trabajo, gratificaciones, vacaciones, ubicación en la estructura formal, etc. También debe asimilar normas provenientes de su ambiente. Por ejemplo, debe acatar normas programáticas emanadas del Consejo Nacional de Televisión, Secretaría General de Gobierno, Universidad de Chile, División Nacional de Comunicación Social (DINACOS), etc.

Durante la investigación vía subsistema se puede concluir en algunas observaciones importantes válidas para la totalidad del sistema:

a) Distorsión en el contenido de los mensajes:

Se evidencia una alta diferenciación vertical lo que en algunas ocasiones perturba el funcionamiento de la organización, ya que hace que los mensajes tanto ascendentes como descendentes disminuyan su exactitud a lo largo del canal formal concluyéndose en la distorsión y/u omisión en el contenido de los mensajes.

b) Inoperancia del organigrama formal:

Quedaría de manifiesto en el hecho que algunos miembros de la organización puedan evadir los conductos formales de comunicación. Por ejemplo, el Departamento de Continuidad dependería, formalmente, de la Subgerencia de Producción y Programación, pero por decisión de la jefatura del mencionado Departamento lo hace, efectivamente de la Gerencia de Producción y Programación.

c) Baja conexión intergerencias:

La alta diferenciación horizontal determina la existencia de seis gerencias que deberían estar sistemáticamente conectadas e interrelacionadas. Pero, una de las gerencias es desconocida en su existencia y funcionamiento por la mayoría de los funcionarios del sistema. La gerencia mencionada es la de Extensión formada por un solo funcionario.

d) Evasión de los conductos formales de comunicación:

Los funcionarios de mayor rango tienden a evadir más las vías establecidas formalmente para comunicarse que los funcionarios ubicados en un bajo nivel de la jerarquía.

e) Toma de decisiones en el sistema:

Canal 11 presenta una alta especialización de sus componentes, lo que requiere una gran coordinación en los niveles superiores para que las decisiones que tomen los directivos sean las más adecuadas.

Pero, el seguimiento de los conductos regulares y la escasa interacción intergerencias incide en que muchas decisiones se tomen desconociendo la realidad existente bajo los niveles gerenciales.

f) Escasa identificación de los ejecutivos con el sistema:

Salvo escasas excepciones, los niveles jerárquicos superiores no favorecen el crecimiento de la organización haciendo de sus cargos sólo puestos nominales. La afirmación anterior fue avalada por un alto porcentaje de funcionarios del sistema durante la etapa de recolección de datos.

g) Toma de decisiones y clima interno:

Por el hecho de ser Canal 11 una organización altamente jerarquizada, los funcionarios del sistema no participan en la toma de decisiones. Por ejemplo, el feedback ascendente es casi inexistente y cuando existe, usualmente, no tiene respuesta. La marcada centralización en la toma de decisiones repercute negativamente en el clima interno.

h) Inestabilidad directiva y clima interno:

La inestabilidad de los puestos jerárquicos superiores (Vicepresidencia, gerencias) también incide negativamente en el clima interno. La alta inestabilidad directiva se refleja en la incertidumbre y desmotivación que se midió en los funcionarios encuestados.

i) Inestabilidad directiva y políticas a largo plazo:

El frecuente cambio de directivos impide la concreción de políticas a largo plazo lo que, en cierta medida, desorienta a los funcionarios y repercute en el clima.

j) Especificación de roles:

Muchas conductas funcionales concretas no se especifican en presentaciones escritas y codificadas. Por ejemplo, cuando un funcionario ingresa al sistema, no se le entrega información exacta sobre la labor que desempeñará ni la forma en que debe hacerlo.

k) Escasez de recursos y falta de personal:

La escasez de recursos impide la contratación del personal necesario y repercute en el rendimiento. Por ejemplo, en el Departamento de Mantenición (Gerencia Ingeniería) muchas labores se ven dificultadas por la ausencia de personal necesario. Algo parecido ocurre en la Gerencia Administración donde la jefatura de los departamentos de Seguridad y Servicios Generales está a cargo de una sola persona que ejerce como jefe de Seguridad y en términos "ad honorem" como Jefe de Servicios Generales.

6.15.4.1. Metas:

Las metas de Canal 11 son entregar una programación audiovisual que destaque los valores nacionales proporcionando a su vez, entretención, cultura e información, logrando con ello su autofinanciamiento.

Para cumplir con sus metas, cada gerencia del sistema posee sus propias metas explícitas que

coordinadas entre sí dan cuenta de las metas sistémicas.

6.15.4.1.1. Cumplimiento de metas por subsistema:

a) Gerencia Administración:

Aún cuando la escasez de recursos perturba el cumplimiento de las metas de esta Gerencia, se detectó que éstas se cumplen a cabalidad.

b) Gerencia de Finanzas:

La escasez de recursos económicos del sistema y las malas decisiones relacionadas con la distribución de los insumos monetarios que tienen raíz en la cúpula máxima de la organización, dificultan el buen cumplimiento de metas de esta Gerencia. (recaudo de recursos generados por el sistema y maximización en su entrega interna).

c) Gerencia Ingeniería:

El cumplimiento de metas es parcial por cuanto es posible afirmar que, desde un punto de vista técnico, la programación que se emite no es todo lo óptima que debiera ser.

Atenta contra la calidad técnica de los programas emitidos la escasez de recursos que impide la renovación de los equipos y la falta de personal, no así la eficiencia de los funcionarios.

d) Gerencia Comercial:

En esta Gerencia, las metas se cumplen en forma parcial ya que la captación de recursos (por ejemplo venta de espacios de Canal 11 ) que ellos efectúan es insuficiente para lograr el autofinanciamiento.

e) Gerencia de Producción y Programación:

El cumplimiento de metas de esta Gerencia es parcial, por cuanto es posible evidenciar que sus resultados no son todo lo óptimo que debieran ser. Por ejemplo, la programación que se emite no sale al aire en forma continua, admitiéndose espacios en blancos; los filmes exhibidos presentan fallas técnicas, los informativos dejan traslucir errores de presentación, espacios en blanco, incorcondancia entre sonido e imagen, etc.

f) Gerencia de Extensión

Al igual que la mayoría de gerencias del sistema, el cumplimiento de metas es parcial. La Gerencia no ha conseguido ampliar significativamente la cobertura geográfica del canal y si lo ha hecho en cierta medida, el sistema no ha recibido compensaciones económicas.

6.15.4.2. Complejidad:

El sistema Canal 11 es altamente complejo por:

- La alta especialización que presentan sus componentes en función a los requerimientos del sistema.
- Los objetivos que persigue el sistema que dicen relación con la entrega audiovisual de programas nacionales. Estos tienen como receptores a un público masivo, heterogéneo y disperso.
- Dentro del sistema se registran variadas interacciones formales a la vez que gran parte de los miembros de la organización se relacionan con segmentos del ambiente (auspiciadores, empresarios, etc.)
- El tipo de trabajo que se desempeña en la unidad lo que implica el manejo de variables técnicas, comunicacionales, humanas, legales, computacionales, etc. Esto incide en el hecho que las cúpulas deban manejar información distinta, que requiere de un amplio conocimiento.
- El gran número de funcionarios que laboran en el sistema lo que hace necesaria una alta diferenciación vertical, a la vez que obliga a la jerarquía a coordinar en forma óptima el funcionamiento de la base.
- El tipo de trabajo desempeñado en la unidad que la hace distinta a otras empresas y le exige un mayor dinamismo en las conductas laborales y comunicacionales.



6.15.4.2.1. Análisis de Complejidad:

- a) La diferenciación vertical es alta pudiendo detectarse seis niveles jerárquicos que van desde el Vicepresidente Ejecutivo a los funcionarios : Vicepresidente Ejecutivo, gerentes, subgerentes, Jefes de departamentos, jefes de sección y funcionarios. Este hecho si bien favorece la toma de decisiones, repercute negativamente en el clima interno. Además, está inversamente relacionada con la exactitud de la información que fluye a lo largo del canal formal.
- b) En cierta medida, la excesiva parcelación vertical provoca visiones aisladas sobre el funcionamiento total del sistema y no otorga a los miembros de la organización información general sobre las tareas. Por ser la unidad un canal de televisión que requiere la concurrencia efectiva de todos los segmentos internos, lo anterior repercute negativamente en las labores (pérdida de tiempo, dobles pedidos de información, solicitudes de información complementaria, etc.).
- c) La gran diferenciación vertical favorece la toma de decisiones y su imposición vía conducta regular pero, a la vez, impide a los funcionarios de baja jerarquía entregar sus puntos de vista. (las que se pierden en el conducto ascendente).
- d) El sistema analizado presenta una alta especialización de sus miembros y un elevado número de funciones distintas. Este hecho hace necesaria una buena

coordinación de parte de los superiores, quienes debieran tomar las decisiones poseyendo información detallada y exacta. Pero, la alta jerarquización vertical sumada al seguimiento excesivo de los conductos regulares no lo posibilita, pudiéndose detectar un desaprovechamiento de los recursos humanos.

- e) El constante control ejercido por los niveles superiores impide a los subordinados tomar decisiones relacionadas con su trabajo específico, debiendo acatar las instrucciones laborales impartidas aún cuando sepan que no son las decisiones más correctas.

#### 6.15.4.3. Formalización:

Es elevada y se manifiesta en el excesivo apego a los conductos regulares, la supervisión y control frecuente que ejercen los superiores inmediatos sobre sus subordinados y el control impuesto por instancias externas del sistema.

Durante la investigación se pudo concluir las siguiente pautas en lo referente a formalización:

- a) el nivel de formalización que presenta el sistema es más evidente en los estratos inferiores de la jerarquía. Sobre los niveles subgerenciales disminuye ostensiblemente e incluso los mensajes escritos decrecen en su frecuencia. El control ejercido por la Vicepresidencia Ejecutiva sobre las ac-

tividades de las gerencias es infrecuente y asistemático y toma la forma de contactos diádicos y/o encuentros. Incluso uno de los gerentes manifestó que estas reuniones eran improductivas por cuanto cada gerente presenta a su punto de vista sin lograrse al final con senso.

- b) en los niveles inferiores, la formalización aumenta y los subordinados se deben limitar a acatar las instruc ciones y a informar a sus superiores sobre la forma en que han desempeñado sus tareas.
  
- c) por ser el sistema un canal de televisión, debe someter se a las restricciones legales y no legales que rigen a estos medios. Por ejemplo, debe difundir información que entrega DINACOS y no mencionar por sus pantallas términos, personas o actividades que informal o forma l mente esa institución u otras de gobierno prohiban.

#### 6.15.4.4. Clima

<u>Variables climáticas detectadas:</u>	<u>Frecuencias de respuestas:</u>
a) La escasez de recursos repercute negativamente en el trabajo.	15
b) La falta de integración del sistema incide <u>nega</u> <u>tivamente</u> en la labor.	7
c) La inestabilidad <u>directi</u> <u>va</u> repercute en el <u>rendi</u> <u>miento</u> .	6

- d) Inestabilidad laboral como consecuencia de la inestabilidad directiva. 5
- e) Los directivos del sistema no valoran el trabajo de sus empleados. 4
- f) Insatisfacción económica. 4
- g) Los problemas administrativos del sistema inciden negativamente en la labor. 3
- h) Se vive un clima de alta inestabilidad laboral. 3
- i) Se vive un clima de desconcierto y desmotivación atribuible a la mala administración. 1
- j) La desorganización frente a la tarea repercute en el rendimiento. 1
- k) El trabajo se realiza en forma poco profesional. 1
- l) La escasa formalización redundada en una alta improvisación frente a la tarea. 1
- m) Canal 11 no aprovecha los recursos de que dispone. 1
- n) Existe identificación con la empresa. 3

Se recogieron 14 variables climáticas de las cuales 13 son negativas. De las 54 frecuencias de respuestas consignadas, 51 de ellas poseen connotación negativa respecto al clima interno del sistema.

Los factores más decisivos en el clima interno de la organización son la escasez de recursos (15 frecuencias de respuestas) y la inestabilidad directiva (11 frecuencias de respuestas)

En el clima negativo que existe en Canal 11 también incide la mala administración del sistema que repercute en la falta de integración interna, inestabilidad laboral, desorganización frente a la tarea lo que provoca en los funcionarios desmotivación y desconcierto frente a su futuro y el de la empresa.

Es importante destacar que de las 14 variables sólo una fue positiva. Esta dice relación con la identificación con la empresa y posee sólo tres frecuencias de respuesta.

#### 6.15.4.5. Imagen:

VARIABLES DE IMAGEN DETECTADAS:                      FRECUENCIAS DE RESPUESTAS:

- |   |    |
|---|----|
| a) Canal 11 no está a la altura de la competencia.      | 10 |
| b) La imagen del Canal ha mejorado en el último tiempo. | 8  |

- c) La imagen de la organizaación es muy negativa. 6
- d) Pese a los escasos medios existe en el sistema alta eficiencia y profesionalisismo. 6
- e) Canal 11 vive un buen momenento. 5
- f) Canal 11 posee una buena imagen. 4
- g) La imagen del Canal ha empeo-rado en el último tiempo. 3
- h) Canal 11 está a la altura de la competencia. 2
- i) El producto del sistema es ininferior al de la competencia. 2
- j) Canal 11 trata de salir adelanante. 2
- k) Canal 11 tiene escasez de verdaaderos profesionales. 3
- l) No hay fe en el crecimiento del sistema. 2
- m) La imagen del canal es caótica. 1
- n) El sistema es ineficiente. 1
- ñ) Canal 11 es una empresa poco seria. 1
- o) Canal 11 es una buena alternatitiva televisiva. 1

- p) En la mala imagen del sistema repercute la escasa identificación de las cúpulas con la empresa. ]

Se consignaron 17 variables de imagen de las cuales 10 poseen significados negativos. De las 58 frecuencias de respuesta, 30 son negativas.

La percepción de la imagen de la organización por sus miembros es más positiva que el clima. Los trabajadores perciben que Canal 11 es una empresa ineficiente cuya imagen negativa es por comparación con los otros canales. Junto con estas apreciaciones un cierto número de encuestados cree que la imagen ha mejorado en el último tiempo, pero son pesimistas respecto al futuro de la organización.

El escaso apoyo directivo que reciben los trabajadores del sistema incide en un sentimiento de desmotivación e incertidumbre. Los directivos de la organización no entregan refuerzos positivos a sus funcionarios y tampoco les consultan a la hora de tomar decisiones a nivel micro y macro sistema.

Asimismo, los trabajadores no reciben de las cúpulas información relacionada con el cumplimiento de las tareas y de su actuación en general, salvo cuando han hecho caso omiso de las instrucciones o desde el punto de vista de sus superiores han cometido errores. Esta si

tuación redunda en una falta de motivación y en des conocimiento por parte de los trabajadores de la valoración efectiva que les otorgan los máximos niveles jerárquicos.

La escasa identificación que presentan los funcionarios con su empresa tiene relación con la insatisfacción económica, el escaso apoyo que reciben de sus superiores, el frecuente cambio de políticas interna, la ausencia de información que produzca entendimiento sobre la tarea y los objetivos de la organización.

#### 6.15.5. Ambiente:

El ambiente aplicable de la Corporación de Televiisión de la Universidad de Chile, está constituido fundamentalmente por la Universidad de Chile, institución a la cual pertenece el sistema y de quien recibe un importante aporte de recursos económicos, humanos e informativos.

También forman parte del ambiente la División Nacional de Comunicación Social, la Secretaría General de Gobierno, Ministerio del Interior, Consejo Nacional de Televisión; instancias que tienen una ingerencia directa sobre el contenido de la programación que emite Canal 11.

Los empresarios, auspiciadores, ejecutivos de empresas también ejercen influencia sobre la organización,



ya que de ellos depende el mayor o menor ingreso de recursos técnicos, económicos y humanos al sistema.

El público que ve o no Canal 11 influye decisivamente sobre la Corporación. Mayor número de televidentes implica mayor puntaje de rating y por ende, mayor cantidad de ingresos.

Las agencias de publicidad y medios de comunicación escritos o radiales pueden motivar por determinada programación del Canal y que aumente el nivel de auspicios, o a la inversa. Las agencias de publicidad son encargadas de efectuar los contactos comerciales entre clientes potenciales y el sistema.

El crecimiento o retroceso de los canales de televisión de la competencia pueden afectar la supervivencia y mantención del sistema.

Canal 11 recibe información para sus programas periodísticos de agencias internacionales y nacionales. Por tanto, cualquier error en alguna de ellas puede afectar la credibilidad que los televidentes poseen del medio y repercutir en una baja de sintonía traducible a mediano plazo en una pérdida de recursos (retiro de auspicios).

Asimismo, cualquier evento programado o no que concite el interés del público provoca cambios al interior de la organización. (reasignación de tareas, instalación de equipos específicos, cambios de turnos, viáticos, aumentos de costos de producción, etc.).

#### 6.15.6. La Comunicación al interior de Canal 11

Las comunicaciones formales se realizan en un con texto estructurado por el organigrama. Es así como distinguimos flujos comunicativos ascendentes (del su subordinado al superior), descendente (del superior al subordinado) y horizontales (entre iguales). Otro ti po de interacción comunicativa es aquella que se realiza entre miembros de la organización y su ambiente.

Los mensajes de tipo descendente tienen como emi sor a un superior y como receptor al subordinado más próximo en la jerarquía. Ejemplo de comunicación des cendente son las interacciones entre el Vicepresidente Ejecutivo y los seis gerentes de área; entre gerentes y subgerentes (cuando existen); entre gerentes y jefes de departamentos; entre jefes de departamento y jefes de sección y entre éstos y funcionarios.

Las formas comunicativas más usadas en este ti po de relación son la verbal oral y verbal escrita. Dado el tipo de trabajo desempeñado en la organización y que requiere respuestas rápidas se prefiere emplear la mo dalidad oral.

La comunicación de tipo ascendente tiene como emi sor a cualquier miembro de la organización, exceptuando el Vicepresidente Ejecutivo y como receptor al supe rior inmediato. El propósito de esta interacción es en tregar información sobre la forma en que se desempeñó

la tarea y dejar constancia de problemas surgidos durante el cumplimiento de las mismas.

Las modalidades usadas en la comunicación ascendente son la verbal oral y escrita (memorándums, informes, libro de novedades, bitácoras, etc.)

Entre las unidades del sistema existen frecuentes intercambios comunicativos mediante modalidades verbales orales (comunicación directa, mediatizadas por teléfono o citófono, reuniones) y escritas (boletas de pedidos, informes, pautas, etc.)

El objetivo central de las interacciones descendentes es entregar instrucciones de trabajo y anuncios de decisiones adoptadas. Rara vez se entregan mensajes que digan relación con el buen cumplimiento de la tarea por parte de los subordinados o con información que produzca comprensión sobre las labores y su relación con otras tareas de la organización.

En relación al feedback ascendente éste es escaso porque, usualmente, los directivos del sistema no responden las preguntas hechas por sus subordinados.

El feedback descendente generalmente tiene como objetivo principal sancionar algún error cometido por funcionarios durante su trabajo.

La modalidad comunicacional más usada es la ver

bal oral. El excesivo uso de esta forma, avalada por la cúpula, provoca cierto descontento entre los funcionarios y contribuye -según éstos- a aumentar la desorganización e improvisación interna.

Se detectó una ausencia de procedimientos codificados sobre la comunicación interna y la manera que el personal debe enfrentarla. Este hecho resta dinamismo a los procesos comunicacionales y ocasiona gran pérdida de tiempo.

Por el excesivo apego a los conductos regulares en la comunicación tanto ascendente como descendente, el tipo de conducta comunicacional más frecuente es la Interpersonal-Seriada. Se detectó que este tipo de conducta aumentaba los problemas de distorsión y omisión en los contenidos de los mensajes.

Las comunicaciones descendentes se limitan, generalmente, a mensajes informativos y al anuncio de nuevas decisiones. Esta comunicación no basta para satisfacer las necesidades de los funcionarios ya que posibilita la aparición de rumores.

La débil integración que presenta el sistema incide en la comunicación. Las interacciones intergerencias no son todo lo expeditas que debieran ser, lo que lleva a la escasa interacción que presenta el sistema.

La escasez de recursos técnicos dificulta la fluidez de la comunicación. En algunas unidades la instalación

ción de citófonos, teléfonos directos o el uso de walkietalkies facilitaría la interacción interna y agilizaría la actividad.

La insuficiencia de comunicación descendente se suple, en algunos casos, con la comunicación horizontal. Por ejemplo algunos subordinados recurren a sus iguales cuando la información sobre la tarea no satisface sus necesidades.

La conducta comunicacional más frecuente es de tipo interpersonal, pudiendo adoptar las siguientes modalidades:

- a) Diádicas: este tipo de conducta se registra en todos los niveles de la organización, tanto a nivel horizontal como vertical.
- b) Seriadas: es la conducta más usada para la entrega de informaciones laborales dentro de la organización y es la principal causante de la distorsión y omisión de los contenidos de algunos mensajes.
- c) Pequeños grupos: ejemplo de este tipo de conducta se encuentra en las interacciones entre el Vicepresidente Ejecutivo y los gerentes del sistema; entre el Gerente de Producción y Programación y miembros del departamento de Producción, etc.

Aún cuando este tipo de conducta facilita el intercambio de ideas y conocimientos que mejoren el rendimiento laboral y las relaciones humanas, es poco usada o se ha dejado de emplear.

6.15.6.1. PRINCIPALES INTERACCIONES EN EL SISTEMA

CANAL 11. LOS MENSAJES: SU FLUJO, DIFUSION Y PROPOSITO.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Vicepresidente Ejecutivo.	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Relaciones Públicas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento.
	Fiscalía.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento.
	Computación.	Verbales y no verbales.	-Informes, memorándums.	Máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
Relaciones Públicas.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Directores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Fiscalía	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Computación	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Informes, registros, etc.	Computadora.	De mantenimiento.
	Gerente de Finanzas	Verbales y no verbales.	-Informes, registros, etc.	Computadora.	De mantenimiento.
Gerente Producción y Programación.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, guías, pautas, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Relaciones Públicas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	NET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Subgerente Gerencia de Producción y Programación.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Gerente Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Depto. Abastecimiento, Gerencia de Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Subgerente Producción y Programación.	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Programación y promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Directores	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Relaciones Públicas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Directores Depto. de Producción.	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefes de Sección del Departamento de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productor.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Coordinador Comercial, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Productores Depto. Producción.	Productores de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe Archivo	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Productores Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea.
	Jefe de Archivo - Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.
	Jefe de Archivo. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.
	Director	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Asistente de Producción.	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Subgerente de Producción y Programación.	Jefes de Sección del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
Productores Depto. Producción.	Jefe de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Depto. Ventas Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Coordinador Comercial, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
		Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Ejecutivos de Cuenta, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Relaciones Públicas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Depto. de Contabilidad, Gerencia Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Informes, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Depto. Tesorería Gerencia Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, y mantenimiento.
	Depto. Abastecimiento, Gerencia Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
Asistente de Dirección Depto. de Producción.	Director.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.
	Productor.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento y humanos.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Jefe del Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea y de mantenimiento.
	Jefes de Sección del Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
Asistentes de Producción, Depto. de Producción.	Director.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Productor.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, etc.		De mantenimiento.
	Jefe Depto. Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe del Depto. de Operaciones.	Jefes de Sección del Depto.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Subgerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Director.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Productor.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Jefes de Sección.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, informes, cartas memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productor Depto. de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Jefes de Sección del Depto. de Operaciones.	Jefe Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Directores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Dirección.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Asistente de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
Editor Jefe de Prensa.	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Archivos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Subgerente de <u>Pro</u> ducción y <u>Progra-</u> mación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo-rándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de <u>Continui</u> dad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo-rándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Gerente de <u>Produc</u> ción y <u>Programa</u> -ción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo-rándums.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Coordinador <u>Comer</u> cial, <u>Gerencia Co</u> mercial.	Verbales y no verbales.	- <u>Comunicación direc</u> ta.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Ejecutivos de <u>Cuen</u> ta, <u>Gerencia Comer</u> cial.	Verbales y no verbales.	- <u>Comunicación direc</u> ta.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Jefe de Turno Diurno.	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa,	Uso de citófono.	De tarea, <u>manteni</u> -miento y humanos.
	Jefe de <u>Camarógra</u> fos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa,	Uso de citófono.	De tarea, <u>manteni</u> -miento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Coordinador Comercial, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Ejecutivos de Cuenta, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Periodistas.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento y humanos.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Asistentes de camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.
	Asistentes de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Arte.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, boleta de pedidos.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Funcionarios Archivo..	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET.DIFUSION SOFTWARE	MET.DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Jefe de Camarógrafos.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.		De tarea, mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.		De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Camarógrafos Depto. de Prensa.	Depto. Mantención, Gerencia Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes.		De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Camarógrafos.	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea, mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
Asistentes de camarógrafos.	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Productores Depto. de Prensa.	Jefe Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.		De mantenimiento y humanos.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de teléfono.	De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Arte	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea y mantenimiento.
	Jefe de Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Lócutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe Depto. de Operaciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento y tarea.
	Telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Productores Depto. de Prensa.	Depto. Mantención, Gerencia de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento.
	Depto. Transmisión, Gerencia Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento.
	Depto. Tesorería, Gerencia Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Depto. Contabilidad, Gerencia Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Ejecutivo de Cuenta, Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Depto. Abastecimiento, Gerencia Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y tarea.
Jefe de Editores.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.		De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Gramógrafos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Camarógrafos.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe de Archivo	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Editores, Depto. de Prensa.	Depto. Mantención, Gerencia Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes.	Uso de máquina de escribir, citófono.	De tarea y mantenimiento.
Jefe de Archivo.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación rándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	NET. DIFUSION SOFTWARE	NET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Editores.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Archivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.		De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe de Arte.	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Turno Diurno.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Periodistas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de Productores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Jefe Depto. Programación y Promociones.	Funcionarios de Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Control de Exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Jefe de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	<p>Coordinador Comercial, Gerencia Comercial.</p> <p>Ejecutivos de Cuenta, Gerencia Comercial.</p>	<p>Verbales y no verbales.</p> <p>Verbales y no verbales.</p>	<p>-Comunicación directa, informes, memorándums.</p> <p>-Comunicación directa, informes.</p>	<p>Uso de citófono, máquina de escribir.</p> <p>Uso de citófono, máquina de escribir.</p>	<p>De mantenimiento.</p> <p>De tarea y mantenimiento.</p>
Funcionarios de Promociones.	Jefe Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Control de Exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Revisor de Videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de Payta.	Verbales y no verbales.	-Informes, memorándums.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Revisor de videos.	Jefe Depto. Programación y Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Control de exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Encargado de contratos.	Jefe Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Control de exhibición.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Control de exhibición.	Jefe Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de Promociones.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Revisor de videos.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Jefe Depto. Continuidad.	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea y mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Asistentes de dirección de <u>con</u> tinuidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo- rándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea y <u>manteni-</u> miento.
	Encargado de pauta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, <u>manteni-</u> miento y humanos.
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, <u>mantenimien-</u> to y humanos.
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, <u>manteni-</u> miento y humanos.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación direc- ta, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, <u>manteni-</u> miento y humanos.
	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo- rándums, informes.	Uso de citófono y teléfono.	De <u>mantenimiento</u> y humanos.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, <u>comunica</u> ción directa, memo- rándums.	Uso de teléfono y citófono.	De <u>mantenimiento</u> .



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe de Programación y Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono y teléfono.	De mantenimiento.
	Gerente Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, y mantenimiento.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
Directores de Continuidad.	Jefe Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Asistente de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de Cintateca.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Asistente de Dirección de Continuidad.	Locutores  Jefe Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de fonos, citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios de cintateca.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de telecine.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Locutores.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, etc.	Uso de fonos.	De tarea, mantenimiento.
Encargado de Pauta Depto. de Continuidad.	Jefe de Depto.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Promoción.	Verbales y no verbales.	-Informes, memorándums.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Programador Publicitario, G. Comercial.	Verbales y no verbales.	- Informes, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
Locutores Continuidad.	Jefe Depto.	Verbales y no verbales.	- Reuniones, comunicación directa, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Directores de continuidad.	Verbales y no verbales.	- Reuniones, comunicación directa, etc.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.
	Asistentes de dirección de Continuidad.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa, reuniones, etc.	Uso de fonos.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios de cintateca.	Jefe de Depto.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Asistentes de continuidad.	Verbales y no verbales.	- Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios de telecine.	Jefe Depto.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Asistentes de recepción de continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
	Directores de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de teléfono y citófono.	De mantenimiento.
Gerente Comercial.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Gerente Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, y mantenimiento.
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Ejecutivos de Cuenta G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono y máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Programador Publicitario G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Subgerente Gerencia Comercial.	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Vicepresidente Gerente.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Gerente Producción y Programación.	Gerente Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Subgerente Gerencia Producción y Programación.	Subgerente Gerencia Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Gerente de Ingeniería.	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
Gerente de Extensión.	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
Gerente de Finanzas.	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Gerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Ejecutivos de Cuenta, G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Ejecutivos de Cuentas. Gerencia Comercial.	Gerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Subgerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, reuniones, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Productores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Directores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe Turno Diurno, Depto. de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.
	Productores Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.
	Jefe Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Programador Publicitario. Gerencia Comercial.	Gerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Ejecutivos de Cuenta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Funcionarios de Pauta, Depto. Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Informes, cuadros de programación.	Uso de máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
Coordinador Comercial, Gerencia Comercial.	Gerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Ejecutivos de Cuenta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Jefe Turno Diurno, Depto. de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea.
	Jefe Depto. Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Directores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Administradores de Ventas. Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Subgerente G. Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Ejecutivos de Cuenta.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Programador Publicitario.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Coordinador Comercial.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Productores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Gerente de Ingeniería.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Gerente Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicaciones directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento.
	Gerente Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Jefe Dpto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe Depto. de Continuidad.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Editor Jefe de Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Gerente Ingeniería.	Jefe Depto. Mantenimiento G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Mantenimiento G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Jefe Depto. Mantenimiento G. Ingeniería.	Gerente Gerencia Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Dpto. Mantenimiento, Gerencia de Ingeniería.	Camarógrafos, Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Editores, Dpto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Productores, Dpto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Funcionarios Depto. Mantención.	Gerente Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Mantención G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Depto. Transmisiones G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Gerente Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Mantención G. Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios Depto. Mantención G. Ingeniería.	Productores, Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
Dpto. Transmisiones, Gerencia Ingeniería.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Gerente de Finanzas.	Gerente de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia de Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.
	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Gerente Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Encargado de contratos Depto. de Programación y Promociones.	Verbales y no verbales.	-Memorándums, informes, etc.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Jefe Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Tesorería (Finanzas)	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Encargado de Contratos, Depto. Programación.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Fiscalía.	Verbales y no verbales.	Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento.
	Computación	Verbales y no verbales.	-Informes, registros.	Uso de máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
Jefe Depto. Contabilidad.	Gerente Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Funcionarios Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores, Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Productores Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Productores Depto. Producción.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Jefe Depto. Tesorería.	Gerente Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios Depto. Contabilidad.	Funcionarios Depto. Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Productores, Depto. Prensa.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
Funcionarios Depto. Contabilidad.	Jefe Depto. Contabilidad.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios Depto. Tesorería.	Jefe Depto. de Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Gerente de Administración.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de teléfono, citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Gerente Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Gerencia Producción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Ingeniería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Extensión.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Gerente de Finanzas.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Subgerente Gerencia Comercial.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Fiscalía.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Funcionario de Personal.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionario de Remuneraciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Abastecimiento.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento, tarea y humanos.
Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Gerente Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionarios de Seguridad. (administrativos).	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Jefe de Vigilancia.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Mayordomo.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Funcionario de Personal.	Gerente Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Funcionario de Remuneraciones.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
	Todos los funcionarios del sistema Canal 11.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, etc.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Funcionario de Remuneraciones.	Gerente de Administración.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Funcionario de Personal.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.		De mantenimiento.
Jefe Depto. Abastecimiento.	Todos los funcionarios del sistema Canal 11. Gerente Administración.	Verbales y no verbales. Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, informes, liquidación de sueldos, etc. -Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir. Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos. De mantenimiento y humanos.
	Subgerente Gerencia de Producción y Programación. Productores, Jefe De Prensa.	Verbales y no verbales. Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums. -Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir. Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento. De mantenimiento.
Jefe de Vigilancia.	Productores, Depto. Producción. Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales. Verbales y no verbales.	-Memorándums, informes. -Comunicación directa.	Uso de máquina de escribir. Uso de citófono.	De mantenimiento. De mantenimiento y humanos.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
	Vigilantes.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea, mantenimiento y humanos.
	Funcionarios Seguridad. (administrativos)	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
Vigilantes	Jefe Vigilantes.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios Seguridad (administrativos)	Funcionarios Seguridad (administrativos).	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Jefe de Vigilancia.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.
	Vigilantes.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa.	Uso de citófono.	De mantenimiento.



EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Mayordomo.	Jefe Depto. Seguridad y Servicios Generales.	Verbales y no verbales.	-Comunicación directa, memorándums.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
Funcionarios Ser- vicios Generales.	Funcionarios Ser- vicios Generales.  Mayordomo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.	Uso de citófono.	De tarea, mantenimiento y humanos.
Gerente de Exten- sión.	Vicepresidente Ejecutivo.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, informes, memorándums, etc.	Uso de citófono, teléfono, máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.
	Gerente de Produc- ción Y Promoción.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de citófono, máquina de escribir.	De tarea y mantenimiento.
	Gerente de Ingenie- ría.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento.
	Subgerente Geren- cia Producción y Programación.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa.		De mantenimiento.

EMISOR	RECEPTOR	MODALIDAD DE LOS MENSAJES	MET. DIFUSION SOFTWARE	MET. DIFUSION HARDWARE	PROPOSITOS DE LOS MENSAJES
Funcionarios Depto. Tesorería.	Jefe Depto. de Tesorería.	Verbales y no verbales.	-Reuniones, comunicación directa, memorándums, informes.	Uso de máquina de escribir.	De mantenimiento y humanos.

## VII. CONCLUSIONES

### 7.1. CANAL 11 COMO ORGANIZACION:

Canal 11 es un sistema altamente diferenciado vertical y horizontalmente. A nivel vertical se detectan seis niveles jerárquicos que van desde el Vicepresidente Ejecutivo a los funcionarios. En un plano horizontal, el organigrama formal impone la presencia de seis gerencias.

Esta extrema diferenciación, de algún modo es perjudicial para los intereses de la organización ya que, según los encuestados, muchos ejecutivos hacen de sus cargos sólo puestos nominales sin que el sistema logre grandes dividendos por su inclusión en el organigrama formal.

### 7.2. EXTREMA DIFERENCIACION HORIZONTAL:

- a) Se detecta una gerencia; Extensión, cuya existencia y funcionamiento es desconocida por la mayoría de los miembros del sistema. Además, su interacción con otros segmentos de la organización es casi nula.
  
- b) La alta diferenciación horizontal permite la existencia del Departamento de Programación y Promociones que no posee funciones ni elementos vitales como para ser considerados departamento. Más bien es un apéndice del Departamento de Continuidad.

### 7.3. DIFERENCIACION HORIZONTAL:

- a) Por razones presupuestarias, los departamentos de Seguridad y Servicios Generales poseen un jefe en común. Dada la discordancia de labores y objetivos entre ambos departamentos (además del gran número de funcionarios) se hace necesaria una distinción directiva más clara.
  
- b) Por la escasez de recursos que vive el sistema los funcionarios del Departamento de Mantenimiento (Gerencia Ingeniería) deben realizar diversas labores que no posibilitan una especialización. Según los encuestados este hecho repercute negativamente en la calidad del trabajo y ocasiona pérdida de tiempo.

### 7.4. TOMA DE DECISIONES:

- a) Debido a la complejidad del sistema, los directivos debieran poseer información realista y exacta sobre los distintos procesos que ocurren al interior de Canal 11. Pero, el excesivo apego a los conductos regulares y, en algunos casos, el escaso interés de las cúpulas por lo que ocurre bajo sus niveles jerárquicos, incide en que muchas decisiones se tomen desconociendo la realidad de la organización.

- b) Por ser el sistema una empresa altamente jerarquizada donde la retroalimentación ascendente es casi inexistente, los funcionarios no participan en la toma de decisiones lo que incide negativamente en el clima.
- c) La rotación del máximo nivel jerárquico lleva implícito un cambio de las políticas generales y particulares a largo plazo, porque cada ejecutivo trae su propio programa.
- d) El frecuente cambio de Vicepresidente Ejecutivo impide la concreción de políticas generales y particulares a largo plazo, fenómeno que desorienta y desmotiva a los funcionarios.
- e) Como el sistema Canal 11 es un subsistema de la Universidad de Chile, institución estatal, muchas decisiones que lo comprometen se toman externamente y, en algunos casos, afectan su funcionamiento.
- f) El seguimiento de los conductos regulares favorece la imposición de decisiones pero, a la vez, impide a los funcionarios de baja jerarquía entregar sus puntos de vista.

#### 7.5. REGLAS Y REGLAMENTOS:

- a) Muchas conductas funcionales concretas no se especifican en presentaciones escritas y codificadas, lo que origina pérdida de tiempo y desconcierta y desmotiva a los funcionarios.

- b) Como canal de televisión y subsistema de la Universidad de Chile, debe acatar normativas provenientes de instituciones de gobierno y de la propia universidad. Este hecho puede, a menudo, incidir negativamente en la labor a la vez que proporciona buenas excusas a algunos directivos para no innovar.
- c) Pese a que, tácitamente, el seguimiento de los conductos regulares es aceptado como la única posibilidad de comunicación vertical, los funcionarios de mayor rango tienden a evadirlo.

#### 7.6. DIVISION DEL TRABAJO:

- a) El gran número de funcionarios que labora en el sistema impone una alta diferenciación vertical y horizontal, a la vez que obliga a la jerarquía a coordinar en forma óptima el funcionamiento de la organización. Pero, a menudo, la escasa identificación de las cúpulas con el sistema y la baja integración intergerencias lo dificulta.
- b) El tipo de trabajo desempeñado en la unidad implica el manejo de diferentes variables, lo que obliga a la cúpula a poseer un amplio conocimiento para poder entender todos los procesos que ocurren al interior de la empresa y tomar decisiones adecuadas.

- c) Los complejos elementos técnicos que algunos funcionarios deben manejar requieren de una alta especialización. Sin embargo, debido a la escasez de personal que existe en el sistema, esto es, en algunos casos, imposible de conseguir.
  
- d) Por el hecho de ser la organización un canal de televisión, las conductas laborales y comunicacionales son más dinámicas que en otras empresas.

#### 7.7. RELACIONES SUBSISTEMICAS:

- a) La alta diferenciación horizontal determina la existencia de seis gerencias que deberían estar, en cuanto subsistemas, conectadas e interrelacionadas comunicacionalmente. Pero, se se observó que muchos funcionarios pierden de vista los objetivos del sistema en pos de los objetivos gerenciales y/o departamentales entabando la comunicación.

#### 7.8. METAS:

- a) A nivel organizacional se detectó un parcial cumplimiento de metas. Un factor vital en este fenómeno es la escasez de reursos que impide la contratación de personal necesario e idóneo, la renovación de equipos, etc.



Pese al incumplimiento de metas, existe en el sistema un gran esfuerzo funcionario por desarrollar en forma eficiente sus labores pudiéndose afirmar que, salvo excepciones, el rendimiento laboral es alto, mostrando un gran profesionalismo.

#### 7.9. COMPLEJIDAD:

- a) El sistema es altamente complejo por la alta especialización de sus funcionarios, el gran número de niveles jerárquicos que posee y por sus objetivos.
- b) El público **receptor** del producto de la unidad tiene características tales como heterogéneo, masivo y disperso, hecho que incide en la complejidad del sistema.
- c) Otro factor que incide en la complejidad del sistema es que el producto es netamente comunicacional.
- d) La alta diferenciación vertical está inversamente relacionada con la exactitud de la información que fluye a lo largo del canal formal. Es así como, a menudo, las cúpulas reciben información contradictoria o incompleta de la realidad interna.

- e) La excesiva diferenciación vertical] suele provocar en los funcionarios visiones aisladas sobre el funcionamiento de la organización y contribuye a que los funcionarios no reciban información complementaria a la tarea. Esto afecta negativamente las labores a la vez que desmotiva a los funcionarios.
  
- f) Los funcionarios deben manejar elementos técnicos basándose en sus conocimientos formales y/o experiencia sin que se detecte interés de la empresa por actualizar los conocimientos de sus empleados.

#### 7.10. FORMALIZACIÓN:

- a) El alto nivel de formalización que presenta el sistema es más evidente en los niveles inferiores de la jerarquía, los estratos superiores tienden, frecuentemente, a saltarse los conductos regulares.
  
- b) Sobre los niveles subgerenciales decrece la frecuencia de comunicación verbal escrita, lo que contribuye a bajar el grado de formalización.

- c) En los estratos inferiores los subordinados se limitan a acatar las instrucciones que reciben y a informar a los superiores sobre la forma en que las han desempeñado y de problemas surgidos durante sus labores.
  
- d) Además del control ejercido por instancias internas, diversas instituciones del ambiente desempeñan funciones de control y fiscalización sobre el sistema.

#### 7.11. CLIMA E IMAGEN:

- a) El factor preponderante en la percepción climática de los funcionarios es la escasez de recursos. Esta variable repercute negativamente en la labor y provoca insatisfacción económica.
  
- b) Otros elementos importantes del clima son la falta de integración y la inestabilidad directiva. Esta última, según los funcionarios encuestados, ocasiona inestabilidad laboral e impide la concreción de políticas a largo plazo.
  
- c) Aún cuando el clima es negativo, la imagen mejora ostensiblemente debido, quizás, al hecho que los funcionarios se creen capacitados para sortear los obstáculos económicos y técnicos logrando así buen producto.

### 7.12. COMUNICACION ORGANIZACIONAL:

- a) Generalmente se siguen los conductos regulares. Los mensajes tienden a tener como emisor a cualquier funcionario y como receptor al superior o inferior inmediato.
- b) Los jefes de departamento, subgerentes y gerentes cumplen funciones de porteros, por cuanto impiden que los subordinados se salten los conductos regulares y seleccionan la información que seguirá el canal ascendente.
- c) Debido al tipo de trabajo se prefiere usar la comunicación verbal oral. Esto, aún cuando otorga dinamismo a las conductas comunicacionales, genera pérdida de información provocando mal entendidos traducibles en pérdida de tiempo y recursos.
- d) Los mensajes descendentes tienen como propósito esencial entregar información relativa al trabajo y anuncios de decisiones adoptadas. Rara vez se entrega información que produzca comprensión sobre la tarea y su relación con otras labores del sistema.
- e) El feedback ascendente es escaso y si existe posee connotación positiva, ya que los funcionarios temen entregar a sus superiores información negativa por el temor ser perjudicados. Además, la intensidad de la retroalimentación es baja debido a que los superiores no siempre responden las sugerencias de sus subordinados.

- f) Se detectó la falta de procedimientos codificados sobre la comunicación interna y las formas en que el personal debe enfrentarla. Este fenómeno resta dinamismo a los procesos comunicacionales y ocasiona gran pérdida de tiempo.
- g) El tipo de conducta más frecuente es la Interpersonal seria da. Se constató que este tipo de interacción aumentaba los problemas de distorsión y omisión en los contenidos de los mensajes.
- h) Aún cuando algunos directivos del sistema manifestaron tener sus "puertas abiertas" a las sugerencias de sus subordinados, se detectó que estos últimos preferían seguir los conductos regulares, por cuanto no veían gran interés en sus superiores por escuchar sus sugerencias.
- i) Las comunicaciones descendentes, generalmente, no satisfacen la totalidad de las necesidades de los subordinados. Esto facilita la aparición de rumores e incentiva el intercambio horizontal.
- j) La escasez de recursos dificulta la fluidez comunicativa en algunos departamentos. La incorporación de elementos técnicos como citófonos, walkie talkies, teléfonos directos, daría mayor dinamismo a las interacciones comunicativas.

- k) La ausencia de mensajes descendentes que reafirmen a los funcionarios y sus funciones provoca en éstos desmotivación e incertidumbre respecto a que piensan de su trabajo los directivos.

### 7.13. IMPLEMENTACION DE POLITICAS COMUNICACIONALES:

Basándonos en los resultados de la investigación creemos necesario sugerir algunas posibles soluciones a problemas específicos y/o generales detectados durante las observaciones y encuestas.

Estamos conscientes de que es imposible solucionar los problemas comunicacionales si no existe en el sistema una valorización de la importancia de la comunicación y si la organización no otorga un mínimo de garantías a sus miembros: sueldos justos, espacios físicos cómodos, elementos técnicos acordes al tipo de labor etc. Pero no nos cabe duda que un buen intento de solución a los conflictos comunicacionales puede mejorar el rendimiento funcionario y, por ende, aumentar la calidad del producto trayendo de vuelta mayores ingresos para el sistema.

- a) Para que un sistema sobreviva y perdure en el tiempo necesita políticas generales a largo plazo que permitan a la organización un avanzar programado. Ello crea en los funcionarios sentimientos de confianza, identificación y motivación por el trabajo y lo contrario los desorienta y desmotiva. Por ello, el sistema nece

sita estabilidad directiva que cree políticas continuas y proporcione a sus empleados confianza en el futuro.

- b) Para que la organización funcione adecuadamente, la instancia ejecutiva máxima debe ser un efectivo agente integrador.

Para lograrlo, es necesario que el ejecutivo sostenga frecuentes reuniones con los gerentes de área y se informa adecuadamente de todos los procesos significativos que ocurren en la empresa.

- c) Una estructura comunicacional demasiado rígida atenta contra la calidad de la información que fluye por los canales verticales y repercute negativamente en el clima. Por ello, sería beneficioso para la organización una flexibilización de la comunicación ascendente y descendente, sosteniendo, por ejemplo, reuniones frecuentes con los subordinados, etc.

- d) Aún cuando muchos directivos del sistema manifestaron tener sus puertas abiertas a las sugerencias de sus subordinados, éstos, salvo excepciones, siguen los conductos regulares. Como esta actitud provoca pérdidas de información que puede ser fundamentales para el crecimiento de la organización, sería necesario crear conciencia en los directivos de la necesidad de responder las sugerencias y de mostrar la debida preocupación por lo que acontece bajo sus niveles jerárquicos.

- e) Como una manera de flexibilizar la toma de decisiones e incentivar a los funcionarios, deberían los directivos permitir -en cierta medida- que los trabajadores participaran en la toma de decisiones que comprometen sus trabajos específicos. Esta actitud redundaría en un mejoramiento del clima interno y otorgaría mayor riqueza a los procesos laborales internos. De allí que es necesario implementar reuniones periódicas entre jefes de departamento y funcionarios.
- f) Es necesario que los trabajadores conozcan los objetivos generales de la organización así como las novedades que los pudieran comprometer. Para ello sería deseable que el sistema, junto con las reuniones frecuentes, montara diarios murales puestos en sitios visibles o creara diarios internos. (boletines informativos, revistas institucionales).
- g) Sería deseable que los directivos promovieran actividades informales de integración que contribuyan a eliminar ciertas asperezas detectadas entre miembros del sistema. Ejemplo de estas actividades son reuniones de camaradería, actividades deportivas, culturales, etc.
- h) Ya que el sistema no posee los recursos económicos para premiar monetariamente a sus buenos trabajadores, se debería aumentar la frecuencia y calidad de la retroalimentación descendente positiva. Esto redundaría en el clima interno estimulando a los funcionarios a mejorar su nivel de rendimiento, promoviendo así la identificación con la empresa.



- i) Con el propósito de disminuir la aparición de rumores, los ejecutivos deberían mantener informados a sus subordinados sobre las decisiones trascendentes para la organización.
- j) Como una forma de aumentar el rendimiento funcionario y promover la especialización sería necesario <sup>o</sup> implementar cursos de capacitación o actualización.
- k) Los roles funcionarios deberían especificarse formalmente. Asimismo, sería conveniente informar a los nuevos funcionarios sobre los procesos comunicacionales que deben manejar.
- l) La conducta comunicativa más frecuente es la interpersonal seriada la cual propende a la pérdida de información. Para contrarrestar su efecto negativo, se debería disminuir la longitud de los canales verticales y aumentar la cantidad de interacciones diádicas y de pequeños grupos.
- m) Pese a que, por el tipo de labor llevada a cabo en el sistema, es necesario usar la modalidad verbal oral, los directivos del sistema deberían promover en alguna, el uso de la modalidad verbal escrita para dejar constancia de algunos sucesos. Con esta actitud, se evitaría el descontento funcionario y otorgaría más orden a algunos procesos.

- n) Como una manera de enriquecer los mensajes de tarea y mantenimiento, resultaría conveniente para la empresa otorgar a sus trabajadores información complementaria sobre la labor. Esto proporcionaría a los funcionarios una visión conjunta de los procesos internos además que evitaría pérdidas de tiempo y recursos.
  
- o) La escasez de medios técnicos resta dinamismo a los procesos comunicacionales. En algunas unidades la cantidad de funcionarios hace necesario aumentar el número de intercomunicadores como teléfonos, citófonos o emplear teléfonos directos con el superior cuando se justifique. Asimismo, para obtener mejores resultados en el Departamento de Seguridad (Gerencia de Administración) sería importante implementar el uso de walkie-talkies.
  
- p) Como se detectó que en algunos departamentos existía un uso indiscriminado de formas escritas como memorándums para ordenar sobre temas triviales, sería conveniente limitar la frecuencia de los mismos a asuntos de importancia. Lo contrario restaría credibilidad y confianza a esa modalidad de comunicación.
  
- q) Diversos elementos de la organización desempeñan funciones de porteros. Con el fin de que la información que llegue a los directivos sea un reflejo exacto de la realidad, estos porteros deberían flexibilizarse y no constituir trabas para el libre flujo de información.

- r) Debido a la disparidad de formación funcionaria, a los objetivos y al gran número de trabajadores que laboran en los departamentos de Seguridad y Servicios Generales, se hace necesario una distinción directiva más clara. Esto permitiría llevar a cabo una mejor supervisión de las labores y, por ende, mejorar el rendimiento.
- s) Los departamentos de Continuidad y Programación y Promociones tienen objetivos similares y labores complementarias por lo que resultaría conveniente para el sistema su integración.

VIII. MODELO TENTATIVO DE COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL.

Un estudio exploratorio descriptivo destinado a conocer la realidad sistémica-comunicacional, debe considerar los siguientes contenidos:

1.- Contemplar a la organización como un sistema abierto:

Detectar los principales elementos sistémicos. Determinar subsistemas susceptibles de ser analizados y evaluados.

2.- Analizar la unidad de análisis como organización:

El objetivo de la aplicación del concepto de organización será distinguir la estructuración de la jerarquía, la división del trabajo y la normativa existente en la unidad. Para aclarar la estructuración jerárquica será conveniente graficar los organigramas explícitos y operativos a nivel subsistémico y sistémico.

3.- Determinar los componentes estructurales de la organización:

El análisis de la estructura de la organización permitirá detectar y analizar los siguientes componentes:

a) Metas:

Este componente estructural será susceptible de ser analizado a nivel sistémico y subsistémico. Un análisis exhaustivo debe establecer concordancias entre metas operativas y explícitas; evaluar el cumplimiento de metas y establecer factores que puedan afectar su cumplimiento.

b) Complejidad:

Su estudio permitirá comprender la incidencia de la división del trabajo, la especialización funcionaria, la jerarquía y los objetivos organizacionales en las conductas comunicacionales.

c) Formalización:

Con el fin de recoger resultados sin desviaciones, este elemento debe ser relacionado con la frecuencia de la comunicación ascendente y descendente, los propósitos de los mensajes, el control y evaluación de la tarea, la ingerencia de instancias externas al sistema, etc. Esto permitirá detectar la centralización de la toma de decisiones y la flexibilidad de los canales formales, entre otros.

d) Clima:

La percepción que los funcionarios tienen de su organización es un buen barómetro para medir el grado de compromiso de éstos con el sistema, los factores que perturban el cumplimiento de metas, la eficacia de las políticas comunicacionales, el impacto que produce la tensión, el miedo y la desconfianza en la eficacia de la comunicación, etc.

e) Imagen:

Al igual que el clima, la evaluación de este elemento aportará importantes conclusiones relacionadas con la identificación funcionaria, la visión interna sobre el funcionamiento de la organización, etc.

f) Ambiente:

Es clave para entender la interdependencia de los sistemas y subsistemas y en relación con el supra sistema y la ingerencia de sectores externos en la organización.

g) Toma de decisiones:

Detectar este factor será fundamental para comprender la forma en que funciona la jerarquía, la frecuencia de la retroalimentación ascendente y descendente y el grado de participación de los funcionarios de menor rango en la toma de decisiones, entre otros.

4.- Enfatizar los principales mecanismos de comunicación internas:

a) Mensajes:

- Señalar las modalidades de mensajes utilizados.
- Determinar el propósito de los mensajes emitidos dentro de la unidad.
- Mencionar los principales métodos de difusión internos. Analizar su ingerencia en los procesos comunicacionales.
- Señalar los factores estructurales que afectan al sistema de comunicación.
- Identificar y normalizar las comunicaciones ascendentes, horizontales y descendentes.
- Determinar las preferencias de los individuos al comunicarse con sus iguales, superiores e inferiores.
- Señalar y ejemplificar las principales conductas comunicativas internas.

De la aplicación de esta pauta de análisis sistémico organizacional es posible construir un modelo tentativo de Comunicación Organizacional. Este, en cuanto modelo, presenta elementos ideales no susceptibles de ser encontrados efectivamente en la realidad, por lo menos en su totalidad, ya que constituye el ideal de funcionamiento.



## MODELO TENTATIVO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

### 1.- La organización en cuanto sistema:

Una organización es un sistema abierto cuyos subsistemas poseen funciones determinadas en pos de los objetivos totales. Cada subsistema tiene objetivos y cada uno de ellos procura contribuir al objetivo general del sistema, fomentando así la interdependencia de los subsistemas. Esta interdependencia depende de la comunicación, por lo que un buen rendimiento sistémico debe ir asociado a un buen nivel comunicacional intersubistemas.

En los sistemas abiertos, la retroalimentación debe jugar un papel fundamental. Ella regresa como información al sistema y actúa como un mecanismo autorregulador que corrige y ajusta los procesos internos de un sistema abierto a los cambios que ocurren en su ambiente.

Una organización debe tender a ajustarse a los cambios ambientales. Por tanto, una organización innovadora permanentemente debe desarrollar la investigación de mercado para medir los posibles cambios en los hábitos consumidores de sus clientes o potenciales clientes.

### 2.- La unidad como organización:

En cuanto sistema, una organización está formada por un número relativo de subsistemas que cumplen funciones específicas que debieran estar acordes a los objetivos totales.

Como una manera de lograr eficiencia, el número de subsistemas gerenciales debe ser el estrictamente necesario.

Para que un sistema sobreviva y perdure en el tiempo, necesita políticas generales a largo plazo. Estas se consiguen cuando una organización mantiene cierta estabilidad directiva.

Con el fin de lograr éxito frente a la competencia y mantenerse en el tiempo, una organización debe recibir más de lo que entrega. En caso contrario, la carencia de recursos técnicos, económicos y humanos -además de atender contra el producto de la unidad- puede ocasionar molestia funcionaria, impedir la renovación de la infraestructura material y ocasionar el quiebre organizacional.

Para facilitar la consecución de los objetivos sistémicos, una organización debe mantener un alto grado de coordinación interna. Con este fin, las instancias ejecutivas máximas deben ser efectivos agentes integradores y deben existir frecuentes intercambios comunicativos entre los ejecutivos de los subsistemas.

La alta centralización en la toma de decisiones repercute negativamente en el clima interno y -en algunos casos- afecta el rendimiento. Por ello, organizaciones innovadoras deben permitir a los funcionarios participar, de alguna manera, en la toma de decisiones mediante comités, buzones de sugerencias, etc.

El mejoramiento del nivel profesional de los funcionarios está en directa relación con la optimización de los recursos humanos y rendimiento sistémico. Por ello, los funcionarios debieran tener la posibilidad de efectuar cursos de actualización y capacitación dentro de la empresa y fuera de ella.

Una organización debe preocuparse de evaluar el rendimiento funcionario. Para destacar a los buenos trabajadores un sistema debiera implementar mecanismos de premiación y/o ascensos.

Para la solución oportuna de problemas personales puntuales de los funcionarios, una organización debiera implementar adecuadamente áreas de bienestar y personal.

Los roles y funciones deben especificarse formalmente, así como sus derechos y obligaciones. Esto permitiría ahorrar tiempo, recursos y tendería a evitar el surgimiento de conflictos posteriores.

En unidades donde se evidencia una alta diferenciación horizontal, la coordinación debe efectuarla un jefe directo. Este cargo debiera ocuparlo un profesional cuya educación y experiencia estuviera ad hoc con la labor de la unidad.

En áreas donde las funciones requieran de alta especialización, los funcionarios debieran realizar siempre tareas específicas. Esto ahorra tiempo y especializa a los trabajadores. Cuando el tipo de labor lo permita, la asignación de tareas específicas debiera rotarse cada cierto tiempo.

El espacio físico debiera estar acorde con las necesidades específicas de las tareas internas. Además, como una forma de acrecentar el grado de interacción funcionaria y facilitar el desempeño de los trabajadores, se debieran implementar espacios recreativos, servicios higiénicos en concordancia con el número de empleados, guarderías infantiles, casinos, etc.

### 3.- La comunicación en la organización:

En situaciones en que el ambiente limite las actividades de la organización, los ejecutivos debieran informar adecuadamente a los subordinados sobre las consecuencias de estas restricciones e invitarlos a promover vías alternativas de solución a estas posibles limitantes.

En unidades donde, por el tipo de trabajo, se requiera una interacción más fluida debieran efectuarse reuniones diarias de pauta. En otras, los encuentros deben tener al menos una frecuencia semanal o quincenal.

Antes de que se produzcan cambios internos importantes como son la adquisición de nueva tecnología, modificación en las políticas internas, etc., los ejecutivos deben informar adecuadamente a sus subordinados.

Los ejecutivos del sistema deben poner en práctica, en forma generalizada, una política de puertas abiertas.

Esto es más factible en la medida que estén sensibilizados respecto de la importancia de la comunicación ascendente.

Los flujos comunicativos debieran estar parcialmente restringidos y la estructura diseñada de tal manera que permita que la información llegue cuando se necesita y sólo donde se necesita. Para ello, los porteros verticales deben cumplir eficientemente sus funciones.

Además de enviar mensajes de tarea, los superiores deben entregar a sus subordinados información complementaria sobre la labor. Así estos últimos pueden hacer llegar sugerencias que pudieran traducirse en ahorro de tiempo y recursos.

Aún cuando la comunicación verbal oral otorga dinamismo a las interacciones comunicativas, por no ser permanente, es menos responsable que las formas escritas. Por ello, en ciertas ocasiones, debiera preferirse la modalidad escrita. Por ejemplo, para hacer informes, entregar información detallada, etc.

Se debe tender al equilibrio entre la comunicación ascendente y descendente. Así como los superiores debieran entregar a sus subordinados mensajes de tarea, mantenimiento y humanos, éstos deben informarles sobre la forma en que han desempeñado sus funciones, de problemas surgidos durante la labor y sugerencias para mejorar el rendimiento interno.

Para disminuir los problemas de distorsión y omisión de los contenidos de los mensajes, se debiera acortar la longitud de los canales verticales, además de incentivar las conductas comunicativas diádicas y de pequeños grupos.

En unidades que sostienen frecuentes interacciones con otras instancias del sistema es imprescindible el uso de líneas directas de comunicación. Esto permitiría solucionar problemas laborales en menor tiempo.

Con el fin de dar a conocer noticias que puedan interesar a los funcionarios del sistema, se deben implementar diarios murales en sitios visibles, además de publicaciones institucionales.

Debe existir un cierto grado de autocontrol funcionario sobre la cantidad de formas escritas que emplea. Su frecuencia debe limitarse a asuntos de importancia para no restar confianza y credibilidad a esa forma comunicativa.

Este primer acercamiento a la construcción de un modelo de comunicación organizacional, pretende ser válido para cualquier organización independiente de su naturaleza, tamaño, estructura y objetivos.

A modo de conclusión, queremos recalcar que el valor de la presente investigación radica en que abre las puertas a los estudiantes de periodismo interesados en la Comunicación Organizacional. Además destacamos el hecho que, pese a la escasez bibliográfica y a nuestra falta de forma

ción científica, pudimos desarrollar un trabajo serio, ac  
cioso y profundo.

Por último, deseamos destacar que el esfuerzo que demandó la presente tesis fue largamente compensado con el aprendizaje de diversas situaciones, teorías y conceptos que contribuyeron a agrandar nuestros horizontes profesionales.

IX. BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

- GOODE, WILLIAM Y HATT, PAUL.: "Métodos de Investigación Social". Editorial Trillas. México, 1972.
- GOLDHABER, EDGARD.: "Comunicación Organizacional". Editorial Logos, México, 1977.
- JOHANSEN, OSCAR. : "Introducción a la Teoría General de Sistemas". Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración. Universidad de Chile, 1975.
- JOHANSEN, OSCAR. : "Las comunicaciones y la conducta de la organización". Editorial Diana, México, 1979.
- JOHANSEN, OSCAR. : "Nociones elementales de administración" Editorial Universitaria, Santiago, 1978.
- KATZ, DANIEL and KAHN, ROBERT. : "Social Pshychology of Organization". Johan Wiley and Sons Inc. 1966.
- ROGERS, EVERETT y AGARWALA, REKHA. : "La comunicación en las organizaciones". Editorial Mc.Graw Hill, México, 1980.

DOCUMENTOS

-DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION. FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS. UNIVERSIDAD DE CHILE:

"Una Teoría General de la Organización". Oscar Johansen. Universidad de Chile, 1975.

"Estructura de Organización: información, comunicación y decisiones". Oscar Johansen. Universidad de Chile. 1975.

## INDICE

CONTENIDO	PAG.
I. INTRODUCCION.....	2
II. MARCO TEORICO.....	6
III. PROBLEMATIZACION.....	24
IV. OBJETIVOS.....	30
V. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	34
VI. TRABAJO DE CAMPO.....	40
6.1. Organigrama explícito Gerencia de Producción y Programación.....	43
6.2. Organigrama operativo Gerencia de Producción y Programación.....	44
6.3. Departamento de Operaciones; Gerencia de Producción y Programación.....	45
6.4. Departamento de Producción; Gerencia de Producción y Programación.....	68
6.5. Subgerencia de Producción y Programación.....	82
6.6. Departamento de Continuidad; Gerencia de Producción y Programación.....	103
6.7. Departamento de Programación y Promociones; Gerencia de Producción y Programación.....	122

6.8.	Departamento de Prensa.....	137
6.9.	Gerencia de Producción y Programación.....	173
6.10.	Gerencia de Extensión.....	220
6.11.	Gerencia de Administración.....	233
6.12.	Gerencia Comercial.....	253
6.13.	Gerencia de Ingeniería.....	273
6.14.	Gerencia de Finanzas.....	289
6.15.	Análisis del sistema Canal 11.....	306
VII. CONCLUSIONES.....		393
VIII. MODELO TENTATIVO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL .		410
IX. BIBLIOGRAFIA .....		422