

AAW4301

TESIS  
COS 999  
R645

**REPÚBLICA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Comunicación Social**  
**Mención Audiovisual**  
**Trabajo Especial de Grado**  
**Año Académico 98-99**



**LA PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN COMO PROCESO ORGANIZADO**  
Análisis de la cultura, la identidad y la comunicación corporativa  
en las productoras de programas de televisión.

**Tutor: Gustavo Manrique**

**Tesista: Gabriela Rojas**



**Caracas, septiembre de 1999**

*A mi familia y a quienes que me cuidan en la tierra:*

**A Teresa y Oswaldo,**  
porque sin ustedes esto hubiese sido mucho más difícil

**A Vanessa**

**A mi abuela Aurora,**  
por ser tan cariñosa y consentirme

**A mis amigos de la infancia,**  
hermosa fuente de inspiración

*A quienes me cuidan desde el cielo:*

**A La Fuerza Superior que siempre me protege**

**A mi abuela Leonidas**

**A Luis Antonio**

**A María Alejandra Linares**  
por su apoyo, sus buenas ideas y excelente humor

**A Alexandra Zavala**  
por mantener siempre la alegría

**A Juan Carlos Trabuco**  
por su asesoría metodológica

**A Gustavo Manrique**  
por su ayuda

**A Gustavo Peraza**  
por estar siempre al pendiente

**A Raúl Morales**  
por prestarme su ayuda y colaboración

## ÍNDICE

*Dedicatoria*

*Agradecimientos*

### I. INTRODUCCIÓN....1

### II. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN....5

*II. 1. Planteamiento del Problema.... 6*

*II. 2. Justificación....9*

*II.3. Objetivos....10*

### III. MARCO TEÓRICO...12

#### III.1. La Producción Audiovisual....13

III.1.1. *Orígenes de la Televisión....14*

III.1.2. *La Televisión en Venezuela.....15*

III. 1.2.1..*Orígenes de la Producción Independiente....16*

III. 1.2.2. *¿Producción Independiente o Producción Asociada?  
principios de una nueva modalidad en Venezuela...17*

#### III.2. Las Organizaciones....23

III.2.1. *Aproximación a las Organizaciones....24*

III.2.2. *Las organizaciones como Sistemas.....26*

#### III.3. La Comunicación en las Organizaciones....38

III.3.1. *La Comunicación: aproximación y proceso....39*

III.3.2. *La Comunicación en Organizaciones....42*

III.3.2.1. *Sistemas de Comunicación en las Organizaciones....45*

III.3.2.1.1. *Comunicaciones Internas....47*

III.3.2.1.2. *Comunicaciones Externas....51*

III.3.3. *Tipos de Públicos en las Organizaciones....53*

III.3.3.1. *Públicos Internos....54*

III.3.3.2. *Públicos Externos....54*

---

<b>III.4. Cultura e Identidad Corporativa...</b>	<b>56</b>
III.4.1. <i>La Cultura Organizacional...</i>	<i>57</i>
III.4.1.2. <i>Valores...</i>	<i>59</i>
III.4.1.2. <i>Estructura...</i>	<i>61</i>
III.4.2. <i>La Identidad en las Organizaciones...</i>	<i>62</i>
III.4.2.1. <i>La Identidad Conceptual</i>	
III.4.2.1.1. <i>Visión...</i>	<i>64</i>
III.4.2.1.2. <i>Misión...</i>	<i>65</i>
III.4.2.1.3. <i>Filosofía...</i>	<i>66</i>
<b>IV. MARCO METODOLÓGICO...</b>	<b>67</b>
IV.1. <i>Tipo de Investigación...</i>	<i>68</i>
IV.2. <i>Unidades de Análisis...</i>	<i>69</i>
IV.3. <i>Selección de la Muestra...</i>	<i>70</i>
IV.4. <i>Instrumentos de Medición...</i>	<i>72</i>
IV.5. <i>Matrices de Análisis...</i>	<i>73</i>
<b>V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS...</b>	<b>75</b>
V.1. <i>Cultura e Identidad en las Productoras Audiovisuales...</i>	<i>76</i>
V.1.1. <i>Objetivos, valores y toma de decisiones...</i>	<i>77</i>
V.1.2. <i>La opinión de los clientes:</i>	
<i>hablan los canales de televisión...</i>	<i>81</i>
V.2. <i>Estructura de las Productoras Audiovisuales...</i>	<i>84</i>
V. 2.1. <i>Finalidad de las Comunicaciones, Canales y Público...</i>	<i>88</i>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES...</b>	<b>98</b>
<b>VII. LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS...</b>	<b>106</b>
<b>VIII. ANEXOS...</b>	<b>110</b>

---

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico N°1:** Objetivos de las productoras audiovisuales....77
- Gráfico N°2:** Valores, Ideas y Filosofía....78
- Gráfico N°3:** Factores que influyen en la toma de decisiones de las productoras....79
- Gráfico N°4:** Características de las productoras audiovisuales (Instrumento A)....80
- Gráfico N°5:** Características de las productoras audiovisuales según canales de televisión (Instrumento B)....81
- Gráfico N°6:** Satisfacción de las necesidades de los canales....82
- Gráfico N°7:** Experiencia de los canales de televisión con las productoras en la realización de proyectos....82
- Gráfico N°8:** Causas de las dificultades....83
- Gráfico N° 9:** Definición de la estructura de organización....84
- Gráfico N°10:** División de estructura en las productoras audiovisuales...85
- Gráfico N°11:** Estructura de las productoras en función de sus objetivos...86
- Gráfico N° 12:** Existencia de divisiones dedicadas a la comunicación en las productoras audiovisuales....87
- Gráfico N° 13:** Comunicación de las productoras con los canales de TV....88
- Gráfico N°14:** Comunicación de las productoras según los canales de TV....88
- Gráfico N°15:** Finalidad de las comunicaciones emitidas por las productoras a los canales de TV....89
- Gráfico N°16:** Frecuencia de las comunicaciones emitidas por las productoras a los canales de TV....90

**Gráfico N° 17:** Finalidad de las comunicaciones emitidas  
por las productoras según los canales de Televisión...91

**Gráfico N°18:** Canales de comunicación señalados por las productoras  
para transmitir mensajes a los canales de TV....92

**Gráfico N°19:** Porcentaje de los canales de comunicación más empleados  
por las productoras....93

**Gráfico N°20:** Canales de comunicación utilizados  
según las emisoras de TV....94

**Gráfico N°21:** Recursos preferidos por los canales de TV....95

**Gráfico N°22:** Públicos de las productoras audiovisuales....97

**ÍNDICE DE TABLAS**

**TABLA N°1....71**

**TABLA N°2....71**

**TABLA N°3....73**

# **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de grado pretende abordar el estudio de las productoras de programas de televisión como organizaciones con características corporativas. Las variables tomadas en consideración dentro del estudio son la identidad, la cultura y, por último, la comunicación corporativa, reflejada en las relaciones con los canales de televisión.

En el estudio se asume a estas empresas como clientes de las productoras audiovisuales, ya que éstas conciben un producto que finalmente integra la programación transmitida por aquellas.

La investigación contiene un marco teórico conformado por cuatro capítulos donde se exponen las opiniones de los expertos sobre cada uno de los temas propuestos. El primer capítulo está dedicado a la producción de televisión, ofreciendo una reseña de los orígenes de las emisoras a nivel mundial y en Venezuela, y explicando las diferentes modalidades de producción.

El segundo capítulo del marco teórico contiene los planteamientos de los expertos sobre el tema de las organizaciones y la teoría de sistemas. Se explican en este capítulo los conceptos de interacción, sinergia, materiales de entrada y productos de salida, entorno y objetivos.

El tercer capítulo contiene las nociones de comunicación en las organizaciones. En primer lugar se ofrece una aproximación al concepto, proceso y

elementos de la comunicación, según los distintos autores consultados; luego se aborda el tema desde el punto de vista organizacional destacando los sistemas de comunicación interna y externa, y; por último se distinguen los tipos de públicos de las organizaciones.

El cuarto capítulo del marco teórico explica los conceptos de identidad y cultura en las organizaciones, así como la relación entre ambas, exponiendo las principales ideas de los expertos sobre valores, estructura, visión y misión corporativa.

Seguidamente del marco teórico, el estudio contiene todos los aspectos de tipo metodológico. En este marco se define el tipo de investigación, el procedimiento aplicado en la selección de las muestras, los instrumento de recolección de datos y las matrices utilizadas para tabular los resultados obtenidos.

El análisis de la investigación está estructurado en dos capítulos; el primero de ellos expone los resultados arrojados en el estudio en cuanto a las variables de cultura e identidad corporativa. En esta parte del análisis se reflejan los valores, objetivos y estructuras de las productoras audiovisuales y se comparan con la opinión de los canales de comunicación.

El segundo capítulo está dedicado al análisis de los datos obtenidos sobre los procesos de comunicación en las organizaciones de producción audiovisual; esta

variable es evaluada a través de las relaciones que las productoras mantienen con los canales de televisión específicamente. En esta parte, se exponen los elementos encontrados sobre la finalidad de los mensajes emitidos por las productoras a las emisoras televisivas, la frecuencia con que se realizan y los recursos empleados para transmitir la información, además de los tipos de públicos a quienes se dirigen.

El análisis posee además, elementos gráficos que facilitan la comprensión de los resultados. Finalmente, se establecen las conclusiones fundamentales de la investigación y las recomendaciones para el afianzamiento de las productoras audiovisuales venezolanas como estructuras organizacionales consolidadas que conviven e interactúan en sociedad.

## **II. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## II.1. Planteamiento del Problema

La *comunicación organizacional* se ha convertido en las últimas décadas en un elemento de vital importancia y significación en el desarrollo exitoso de metas empresariales. Sin duda alguna, la identificación de objetivos, la planeación estratégica, el afianzamiento de las comunicaciones y el estudio de la cultura empresarial, son algunos de los planteamientos fundamentales que han impulsado el crecimiento de las organizaciones y han favorecido el alcance de una amplia multiplicidad de propósitos.

Sin duda alguna, al *organizar* y planificar un determinado trabajo, sea cual fuere su objetivo, se obtiene una cantidad de ventajas que facilitan las tareas, haciéndolas más productivas y provechosas. Por lo tanto, el desarrollo de la comunicación organizacional podría significar un pilar fundamental en el futuro de una industria que, en Venezuela, está tomando nuevos rumbos: *la producción de contenidos televisivos*.

Continuamente en la televisión venezolana, se puede observar la presencia de contenidos repetidos y agotados, tal es el caso de las telenovelas, un género que los canales de televisión han explotado hasta estos últimos años. Sin embargo, las iniciativas no han faltado gracias a la incorporación en la programación televisiva, de productos realizados por productoras audiovisuales independientes en asociación con los canales de televisión.

Esta modalidad en la forma de producir programas de televisión podría conducir al desarrollo de una industria nacional de producción audiovisual sólida, que estimule la inversión de grandes empresas y satisfagan las exigencias del mercado en cuanto a calidad y variedad de la programación. Pero para lograr tales propósitos las productoras audiovisuales deben establecer sus prioridades, organizar su trabajo y planificar sus actividades.

Seguramente, en países donde la producción de cine y televisión se encuentra más desarrollada que en Venezuela, tal actividad se concibe y organiza desde un punto de vista corporativo. No en vano existe una industria conformada por una gran cantidad de empresas, que se dedican a crear productos audiovisuales de consumo masivo.

En países como Estados Unidos, por ejemplo, la industria del cine y también la de la televisión, están conformadas por grandes empresas productoras que, bajo la concepción de organizaciones independientes, trabajan para obtener un producto final destinado a un público determinado.

De esta manera, se producen anualmente un sin fin de producciones cinematográficas y televisivas que logran satisfacer las expectativas del mercado.

Para poder determinar la orientación de la producción de televisión en Venezuela como industria, conviene entonces estudiar las características de las productoras audiovisuales existentes en el mercado, como *organizaciones* que deben tener objetivos preestablecidos y que se dedican a la creación y concepción de productos de consumo masivo.

El planteamiento de esta investigación consiste, por lo tanto, en abordar el conocimiento de las productoras audiovisuales desde un punto de vista organizacional, estudiando sus características de comunicación, cultura e identidad, tres elementos básicos en el desarrollo y consolidación de organizaciones.

## **II. 2. Justificación**

El problema del trabajo de grado nace del interés particular de la investigadora en destacar la importancia de la comunicación organizacional en el crecimiento de la producción audiovisual venezolana como industria con visión de futuro.

La producción de productos audiovisuales de consumo masivo en Venezuela ha generado una nueva modalidad en la creación de programas televisivos. Esta tendencia consiste en la asociación entre productoras audiovisuales independientes y canales de televisión para crear contenidos que satisfagan las necesidades de ambas partes.

El valor primordial de la investigación se encuentra precisamente en evaluar las características organizacionales de las productoras audiovisuales para generar pautas de acción que puedan beneficiar el crecimiento de la industria en Venezuela y el desarrollo de modos propios de producción.

### **III.3. Objetivos**

#### *Objetivo General*

Describir las características de identidad, cultura y comunicación corporativa de las productoras audiovisuales independientes a través del estudio de sus organizaciones y de las relaciones con los canales de televisión.

#### *Objetivos Específicos*

- Analizar *la cultura e identidad* corporativa de las productoras audiovisuales independientes, abordando el estudio de sus organizaciones y las relaciones con los canales de televisión.
  
- Analizar *la comunicación* corporativa en las productoras audiovisuales independientes, evaluando sus organizaciones y las relaciones que mantienen con los canales de televisión.
  
- Ofrecer pautas básicas de comunicación, cultura e identidad corporativa en beneficio del crecimiento de las productoras

audiovisuales independientes como organizaciones sólidas destinadas a la creación de productos televisivos.

### **III. MARCO TEÓRICO**

### **III.1. LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

### **III.1.1. Orígenes de la Televisión**

Durante la década de los '30 se llevaron a cabo numerosas transmisiones experimentales de televisión en Europa y en los Estados Unidos. Estos esfuerzos se vieron interrumpidos por el rompimiento de las hostilidades de la segunda guerra mundial; pero cuando ésta finalizó, la televisión recibió un nuevo impulso con la aparición de nuevos modelos receptores en el mercado.

En 1950 los servicios comerciales de televisión ofrecían ya una gran selección de programas de entretenimiento o de carácter educativo. La fabricación de equipo portátil hizo posible la televisión de sucesos cívicos y de eventos deportivos desde los mismos sitios donde acontecían.

En esta época surgen también estaciones de televisión en América Latina. Las primeras instalaciones fueron hechas en Cuba y México, seguidas por la aparición de emisoras en Argentina, Brasil, Puerto Rico, Venezuela y República Dominicana; posteriormente se instalaron estaciones en Colombia, El Salvador, Guatemala, Panamá y Uruguay.

### III.1.2. La Televisión en Venezuela

Los primeros años de la década del '50 marcaron el inicio de la televisión en Venezuela. En 1952 nace el primer canal denominado TVN-5, perteneciente al Estado; al año siguiente surge la primera planta privada, Televisa (canal 4), que posteriormente se convierte en Venevisión y pertenece a la familia Cisneros; y en ese mismo año sale al aire Radio Caracas Televisión, bajo la propiedad del Grupo Phelps y RCA. Durante esta última década se han abierto otros canales de televisión en Caracas, entre ellos Televen, que inició sus transmisiones en julio de 1988.

En el plano regional también se han desarrollado otras experiencias de televisión como *Teleboconó* (Edo. Trujillo), la *Televisora Andina de Mérida*, la *Televisora Regional del Táchira* y *Telecaribe*, ésta última comenzó en 1989 y cubre los Estados Nueva Esparta, Anzoátegui, Sucre y Monagas.

Los recursos económicos fundamentales de las emisoras de televisión venezolanas provienen de la publicidad. Otra gran fuente de ingresos, a partir de los años '80, han sido las telenovelas. Venevisión y RCTV rápidamente se dieron cuenta de que ese es un "negocio" sin posibilidades de pérdidas, pues no sólo es una producción consumida gratificadamente en Venezuela, sino que también encuentra mucha aceptación en el mercado latinoamericano, europeo y norteamericano. Cada capítulo de una telenovela es pagado en el mercado latinoamericano en torno a 400

dólares, y en el mercado norteamericano tiene una oscilación entre 1.000 y 1.400 dólares (Revista Nuevo Mundo, 1992).

### **III.1.2.1. Orígenes de la Producción Independiente**

El primer servicio regular de televisión en el mundo fue el de la British Broadcasting Company (BBC) de Londres, financiado por el impuesto de radiodifusión. Esta compañía fue por muchos años líder indiscutible, hasta que comenzó a resentirse por problemas económicos, ya que el Estado inglés no podía mantener el subsidio total y menos aún seguir manteniendo un monopolio.

Es así como en 1954, el parlamento puso fin a tal situación, autorizando el ingreso de particulares en la explotación de emisoras. Nació entonces el Independent Television Authority (ITA), órgano que comenzó a aplicar el novedoso sistema de no producir sus propios programas sino seleccionar los mejores por contratación, explica E. Linzalata (1986). De esta manera surge la llamada *producción independiente* de televisión.

Por lo tanto -dice Linzalata- en Gran Bretaña, no sólo nace la televisión como medio informativo hecho en la misma planta, sino también fuera de ella, por contrataciones a terceros. El atractivo comercial de esta nueva forma de producir programas para la televisión consistía en colocar, al final de la realización, una serie

de avisos publicitarios, mas en ningún momento se ofrecía la exclusividad en el patrocinio del programa. ITA, posteriormente denominado, Independent Broadcasting Authority (IBA), significó para la televisión mundial otra forma de dar a conocer distintos acontecimientos a un precio más económico y, con el transcurso de los años, esta modalidad se convirtió en la tabla de salvación de aquellas estaciones que no podían cubrir las cientos de horas programadas con producciones internas.

### **III.1.2.2. ¿Producción Independiente o Producción Asociada? Principios de una nueva modalidad en Venezuela**

Durante los primeros años de la televisión venezolana, la totalidad de la programación realizada en el país se llevaba a cabo en la propia planta del canal con el patrocinio de alguna compañía. Años más tarde, se comenzaron a introducir programas que no eran producidos por la emisora.

Linzalata señala que el productor de televisión, René Estevez, afirma que en un comienzo (1953) “más que productora independiente se trató de socializar el trabajo. La empresa Coraven, alquilaba los trabajadores y los medios de producir a RCTV, todos éramos accionistas de Coraven y producíamos. Allí está el germen de este tipo de producción”.

Desde hace algunos años -continúa explicando el autor- ha resurgido en Venezuela una tendencia de producción televisiva que había utilizado anteriormente

el anfitrión y productor de televisión Renny Ottolina, la cual consiste en contratar un espacio en determinado canal, realizar la producción y subsanar los gastos con anunciantes conseguidos por la empresa o persona con quien contrata la estación de televisión.

Agrega Estevez<sup>1</sup> que este sistema fue perfeccionado por Alberto Federico Ravell, quien sabiendo que el canal 8 (VTV) no tenía posibilidades económicas se asocia con las *productoras independientes*. De esta forma comienza en Venezuela, la realización de programas de televisión que no son producidos propiamente por un canal.

A pesar de esto en Venezuela, el tipo de programa realizado bajo esta concepción no puede considerarse una *producción independiente*, más bien debe denominarse *asociada*, ya que los productores de cada programa utilizan las facilidades del canal, ya sean equipos, personal o estudios (Linjalata, 1986).

El producto obtenido, es decir, el programa de televisión como tal, no puede llamarse *producción independiente*, ya que resulta de una asociación entre dos empresas. Sin embargo, la productora que se asocia al canal de televisión es

---

<sup>1</sup> Tomado de Linjalata (1986). Producción Independiente. Trabajo de grado no publicado. Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

independiente como empresa, es decir, funciona como una organización separada del canal.

En Venezuela es poco frecuente la figura del productor *independiente*, pues para desarrollar una producción de televisión se necesita contar con una sumatoria de recursos de elevados costos (tanto técnicos, como humanos y financieros) que el productor externo a un canal no puede adquirir “independientemente”. Al respecto, Linzalata explica que “un productor independiente es aquel que ofrece a una planta televisiva el enlatado listo para ser transmitido, recibiendo a cambio cierta cantidad de dinero”.

Desde hace algunos años, han surgido iniciativas de organizaciones dedicadas a la producción audiovisual para realizar programas de televisión en *asociación* con los canales. Actualmente, existen compañías de producción dedicadas a la realización de diversos géneros audiovisuales, entre ellos programas para la televisión; estas empresas tienen su estructura y objetivos propios, independientes a los del canal de televisión.

La asociación entre las productoras audiovisuales independientes y los canales de televisión ha permitido la realización de programas como T.V. Time, Show Bussines, Bitácora y Expedición.

Hoy en día se producen otros programas bajo la misma concepción, como Flash y Ni tan Tarde, transmitidos por Televen; Avízzpate, transmitido por RCTV; y las series juveniles que transmite Venevisión.

Al hablar de *producción asociada*, el periodista y locutor Nelson Bocaranda<sup>2</sup> ha reconocido que:

*el productor tiene que hacer un programa de calidad para que sea visto y las empresas respondan con la compra de espacios publicitarios. Es esto lo que determina la excelente calidad de las telenovelas brasileñas, que son realizadas por compañías que contratan independientemente a los artistas y elaboran el tema, el cual debe ser muy bueno para que los canales de televisión los adquieran.*

Con respecto a la creación de producciones televisivas, Linzalata señala que “se trata de una tarea ardua y delicada”, ya que desde el mismo momento en que nace la idea hasta que se transmite el programa, es necesario realizar un trabajo organizado, donde intervienen muchas personas que deben funcionar como un equipo integrado. En televisión, el trabajo coordinado en beneficio de una producción es indispensable y el liderazgo de esta operación debe ejercerlo una

---

<sup>2</sup> Linzalata, E. Op. Cit. (1986).

persona con la suficiente autoridad y responsabilidad para planificar cada etapa y tomar decisiones complejas, en este caso el productor.

Al propósito de la planificación y la organización en la producción de televisión, Monsalve y Venturini (1987), han señalado lo siguiente:

*Una sola persona no puede realizar en su totalidad un programa de televisión, la producción es un trabajo de equipo. La organización en el proceso de producción es la forma como se distribuyen los componentes para poder actuar con respecto a las necesidades del mismo. Esta organización es la que permite la realización del proyecto y que éste se convierta en realidad.*

De acuerdo con las opiniones anteriores, las compañías de producción audiovisual deben tener un sistema de organización que les permita desarrollar sus programas de manera eficiente y obtener un producto que sea capaz de despertar, tanto el interés de los canales de televisión, como el de las potenciales empresas anunciantes.

Las empresas de producción deben tener una organización apta y adecuada a sus necesidades que les permita (1) desarrollar su trabajo de la mejor manera posible, (2) satisfacer las expectativas del canal de televisión y (3) obtener un producto que

genere la suficiente confianza en los anunciantes como para que éstos deseen realizar su inversión en el programa.

En el contexto de esta investigación, se toman como productoras audiovisuales aquellas que realizan programas de televisión de la manera descrita anteriormente, es decir, en asociación con los canales.

La producción de televisión en Venezuela puede lograrse primordialmente a través de dos modalidades: (1) la realizada por el mismo canal de televisión, con sus propios recursos y personal, es decir, la producción interna del canal o; (2) realizando una *asociación* entre la emisora de televisión y la productora audiovisual, donde estas últimas conciben el producto final utilizando recursos del canal, bajo el patrocinio de empresas anunciantes. Aunque se han dado algunos casos, la producción audiovisual totalmente independiente es poco frecuente en Venezuela.

## **III.2. LAS ORGANIZACIONES**

### **III.2.1. Aproximación a las Organizaciones**

Diariamente surge alrededor del mundo una gran cantidad de ideas, sueños y proyectos consecuentes del ingenio humano. Algunos de éstos tardan días, o tal vez meses, en convertirse en un hecho real; otros, demoran hasta años, nunca se realizan o fracasan.

Sin lugar a dudas, cada individuo desea, no solamente que su idea se convierta en una sólida realidad, sino que además sea una realidad próspera, productiva y exitosa.

Todo proyecto, por más sencillas que sean sus dimensiones, necesita la conjunción de varios elementos para desarrollarse y avanzar, siendo fundamental la presencia de recursos humanos, materiales y financieros.

Sin embargo, para que la unión de estos recursos funcione adecuadamente se requiere *organizar* el trabajo a realizar de manera tal que la utilización de los mismos resulte la más conveniente posible para el logro de los objetivos planteados.

Es por eso que continuamente se unen grupos de individuos, cada uno de los cuales realiza una función determinada para alcanzar un fin común. Muchas veces estos pequeños proyectos se desarrollan exitosamente, adquieren grandes dimensiones y logran proporcionar un bien o servicio útil a la sociedad.

Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1984) piensan que “la mayoría de los logros que se presentan ocurren porque hay *grupos de personas* implicados en *esfuerzos conjuntos*”. Es así como nacen *las organizaciones*.

La sociedad -explican los autores- ha evolucionado gracias a la incorporación de “organizaciones especializadas” que ofertan a los individuos los bienes y servicios necesarios.

Para Daft y Steers (1992), “las organizaciones que construyen edificios, proveen servicios médicos, educan estudiantes, cosechan granos y producen programas de televisión tienen ciertas características comunes” y es precisamente este conjunto de características presentes en todas las organizaciones lo que ha generado el estudio de las mismas como *sistemas*.

### III.2.1.Las Organizaciones como Sistemas

Para F. Achilles de Faria Mello (1983), “sistema es, por definición, un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las partes, (2) interacción entre ellas, y (3) globalidad de la forma”.

Según Daft y Steers, “una organización es: 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable”.

Las organizaciones son entonces, sistemas integrados por distintas partes o elementos, pero a su vez cada uno de ellos está compuesto por grupos de personas, pues “la gente es quien hace que trabajen las organizaciones” (Gibson et. al, 1984), es decir, son sistemas sociales.

A esto precisamente llaman Daft y Steers *entidad social*, cuando dicen que la existencia de una organización requiere necesariamente de la presencia de muchas personas, ya que éstas son su principal componente.

Los miembros de una organización -agregan los autores- se comunican entre sí y éstos deben ser capaces de identificar los límites de la misma, es decir, deben reconocer cuáles empleados y elementos se encuentran dentro de la organización y cuáles fuera de ella.

La interacción en una organización no sólo se establece internamente, sino también con los individuos e instituciones de su entorno. En este sentido han sido definidas como *sistemas abiertos*, ya que ninguna organización funciona como ente aislado y separado de su medio exterior.

“Toda organización interactúa continuamente con otras, y con individuos de ese medio técnico: públicos que constituyen su clientela (clientes, estudiantes, pacientes, ciudadanos), proveedores, acreedores, accionistas, entidades gubernativas y muchos, muchos más” (Gibson et. al., 1984).

La interacción entre las partes del sistema y las relaciones de éste con los diferentes públicos de su entorno deben estar dirigidas al logro de la meta planteada.

De esta manera, “el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Bartoli, 1992). Por lo tanto, cada una de las partes que componen la organización debe estar enfocada al logro de objetivos preestablecidos que todos

deben conocer y compartir, ya que estas metas son la razón que justifica la existencia del conjunto.

Una organización existe para un propósito explícito y si éste llegara a perderse, la organización comenzaría a declinar y, finalmente dejaría de existir (Daft y Steers, 1992).

Según Manrique y Monsalve (1995), los principios esenciales de una organización son “producir bienes y servicios y crear fuentes de trabajo. En definitiva generar riqueza”. Para lograr tales principios, y recordando que las organizaciones funcionan como sistemas, Kreps<sup>1</sup> apunta que éstos reciben de su entorno recursos, o *entradas*, que son procesadas y convertidas en productos, o *salidas*, útiles a su entorno. Con la finalidad de contribuir al logro de sus metas, la organización convierte estas materias de entrada en materias de salida, a través de un proceso donde interactúan las partes del sistema y éste con su entorno, permitiendo así crear un producto final más valioso que la materia prima o la información utilizada por la organización para procesarla.

Desde este punto de vista la organización resulta ser un conjunto estructurado de componentes e interacciones de donde se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen (Bartoli, 1992). Este valor

Manrique G. y Monsalve, T. (1995). *Conceptos de la Organización de la Empresa y la Importancia de la Organización de Trabajo de modo no jerárquico*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.  
Tomado de Manrique, G. y Monsalve, T. Op. Cit. (1995)

agregado se ha denominado *sinergia*, o energía agregada, en el estudio de los sistemas, la cual permite a las organizaciones crear productos de utilidad para su entorno.

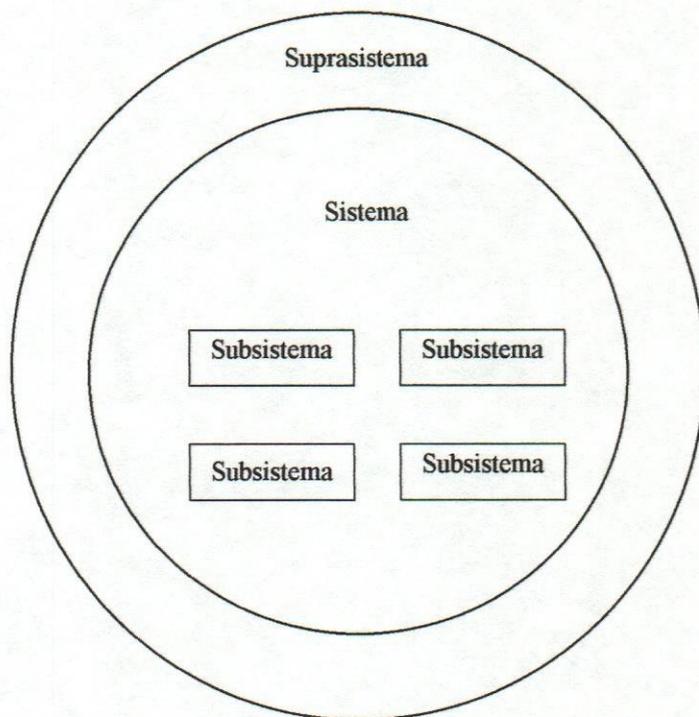
Bertoglio<sup>2</sup> explica que para la Gestalt, los sistemas se caracterizan porque sus componentes tienen un valor específico sólo en esa estructura, de manera tal que el todo no puede dividirse o fragmentarse sin perder su significado como unidad y sin que los elementos cambien su valor. El sistema es independiente de los elementos individuales que lo conforman. Cada parte tiene sus características propias y en función de éstas ocupan una posición dentro del conjunto integrado que significa la organización, por lo tanto, cada una de ellas debe conservar sus condiciones para que puedan satisfacer las exigencias del sistema.

Estos componentes internos son, además, conocidos como *subsistemas*. Cada uno de ellos trabaja a su vez con otros subsistemas para lograr las metas que se ha planteado la organización. La interacción se realiza a través de procesos coordinados que deben asegurar la satisfacción de cada una de las partes y la obtención del producto final deseado. A su vez, cada sistema forma parte de otro con dimensiones más grandes, a éste se le denomina *suprasistema* (fig. 2.1).

---

<sup>1</sup> Manrique, G. y Monsalve, T. (1995), Citado en La Contingencia de la imagen o la imagen de la contingencia. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

<sup>2</sup> Tomado de Manrique, G. y Monsalve, T. Op. Cit. (1995)



**Fig. 2.1**

(Manrique y Monsalve, 1995)

En la figura 2.2 F. Achilles de Faria Mello (1983) propone los aspectos fundamentales del *sistema abierto* para explicar el funcionamiento de las organizaciones.

### Sistema abierto: Transacción organización x medio

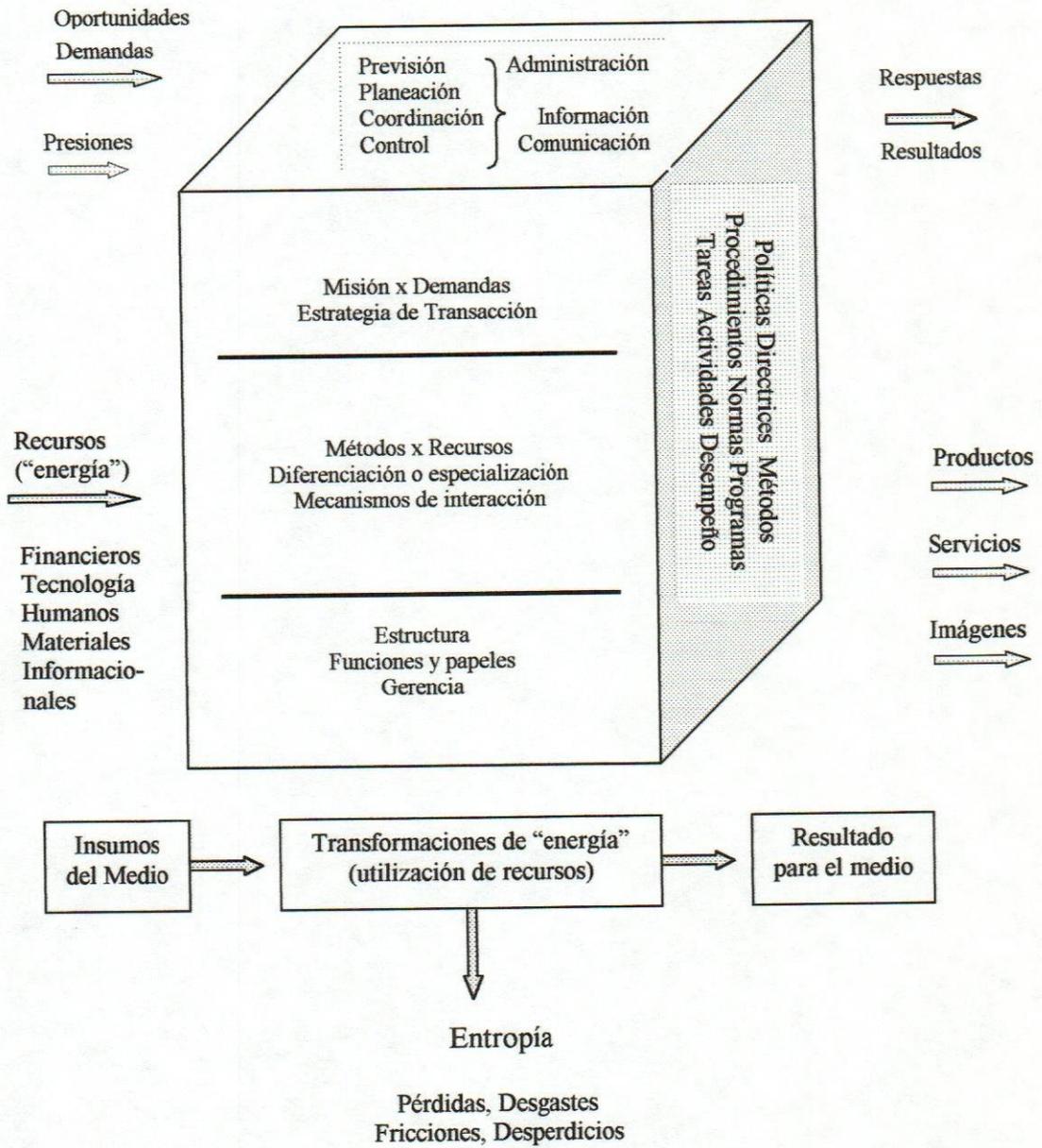


Fig. 2.2

En las organizaciones, estos aspectos se conjugan y actúan según una estructura que debe ser definida de acuerdo a los objetivos de la empresa. Para Bartoli (1992), la acción de organizar trae como resultado “un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades”.

Las organizaciones -explica Bartoli- están caracterizadas por factores de distinta índole:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y del poder formal.
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explícita en función de un determinado objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Para Daft y Steers (1992), las organizaciones deben tener un *sistema deliberadamente estructurado*, lo cual significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes dirigidas por gerentes.

La organización -explican los autores- debe contar con una jerarquía de autoridad, con responsabilidades claramente definidas para la toma de decisiones y las subdivisiones deben estar diseñadas gran eficiencia en el proceso de trabajo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y a efectos de esta investigación, una organización debe, en primer lugar, definir qué desea obtener, es decir, establecer los objetivos y metas por los cuales trabajará. En virtud de esto, deberá dividir las funciones y crear segmentos especializados de trabajo donde cada individuo pueda desempeñar una labor específica. Estos segmentos deberán estar coordinados de forma tal que no se generen esfuerzos innecesarios, y que las actividades de los miembros de la organización no interfieran unas con otras.

La organización debe tener entonces una estructura adecuada a sus fines, que le permita funcionar cómodamente. En este sentido, Kreps<sup>3</sup> señala que las organizaciones son vistas como colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción, en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro continuo de sus metas personales y de grupo. El aprendizaje de valores, cultura y procesos es un requisito indispensable, ya que le da coherencia a la colectividad y diferencia a la organización de otras.

---

<sup>3</sup> Tomado de Manrique, G. y Monsalve, T. Op. Cit. (1995).

Como explicaban anteriormente Daft y Steers, todas las organizaciones poseen características comunes independientemente de los objetivos que desean alcanzar. Una productora de programas de televisión no debería ser el caso contrario, ya que para cumplir sus metas de forma eficiente y aprovechar al máximo sus recursos requiere tener las características de un conjunto organizado.

En primer lugar, las productoras audiovisuales están integradas por grupos de personas que deben trabajar en armonía para alcanzar un fin común. Luego, estos individuos deben formar subdivisiones, cada una de ellas con una tarea definida que finalmente permita satisfacer las exigencias del proceso para crear el producto audiovisual deseado, es decir, debe haber una estructura adecuada a los objetivos. Cada una de las partes que conforma la estructura debe mantenerse comunicada con las otras, contribuyendo de esta manera a la coordinación de las actividades, a la estabilidad de la organización y a la interacción de ésta con su entorno.

Una empresa de producción audiovisual bien constituida, obviamente deberá tener planteados sus propósitos como organización. En función de éstos, se emplean unos recursos iniciales (personal de producción, personal artístico, herramientas y técnicas audiovisuales, creación de escenografías, vestuarios y maquillajes, etc.), luego se genera un proceso interdependiente donde cada elemento de la organización debe cumplir su trabajo y, finalmente, se obtiene un producto audiovisual, que debería ser el producto previamente propuesto. Por lo tanto, las empresas dedicadas a

la creación de productos audiovisuales pueden y deben ser abordadas como *sistemas*, es decir, como *organizaciones*.

Sin embargo, para que la organización se convierta en el conjunto coherente, coordinado y planificado que se ha descrito en este capítulo es necesario que exista comunicación en el sistema. Para Bartoli (1992), organización y comunicación son dos términos estrechamente vinculados al funcionamiento de la empresa que busca resultados. Esta relación (fig. 2.3), posee dos componentes: uno político, ya que organización y comunicación constituyen medios de una estrategia global en la que influyen, y; un componente sociocultural, debido al peso de valores, representaciones y fenómenos de poder considerables tanto para la organización como para la comunicación.

La comunicación debe entonces, dar sentido de pertinencia al sistema y conducir al óptimo aprovechamiento de sus recursos. Por otra parte, un sistema coherente en sus comunicaciones puede establecer mejores relaciones con su entorno.

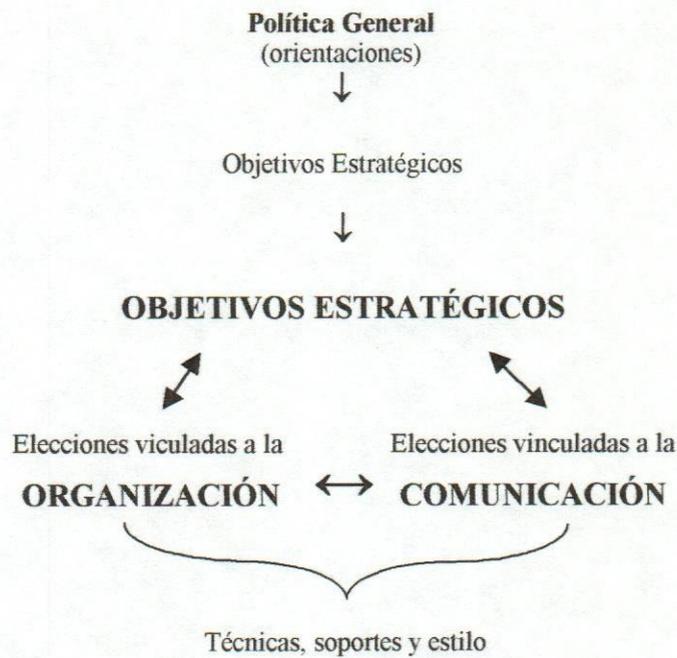


Fig. 2.3

A manera de resumen, García y Barrios (1997) señalan que las organizaciones, según Betogio, son sistemas sociales que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser concebida como un sistema abierto.
- Debe ser entendida como un sistema con múltiples propósitos o funciones que encierran muchas interacciones entre la organización y su medio.
- Consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros.

- Debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en uno de ellos afectará la conducta de los otros.
- Existe en un medio dinámico compuesto de sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio supone demandas y restricciones.

A efectos de esta investigación, una *organización* dedicada a la producción audiovisual debe:

- Establecer un objetivo primordial y duradero que justifique su existencia.
- Hacer conocer este objetivo a todas las personas que la integran.
- Crear una estructura adecuada a sus propósitos que permita una clara distribución de roles y actividades.
- Crear un sistema de comunicación eficiente donde pueda existir retroalimentación en todos los niveles de la organización y permita la coordinación entre los mismos.

III.3.1. La comunicación organizacional y procesos

La comunicación organizacional es el intercambio de información y conocimiento que ocurre dentro de una organización. Este proceso es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier entidad, ya que permite la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la resolución de problemas. La comunicación organizacional puede ser formal o informal, y puede darse a través de canales directos o indirectos.

Según Robbins (1996), la comunicación organizacional es el proceso de intercambio de información y conocimiento que ocurre dentro de una organización. Este proceso es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier entidad, ya que permite la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

En Suñer y Ferrer (2014) se define la comunicación organizacional como el intercambio de información y conocimiento que ocurre dentro de una organización. Este proceso es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier entidad, ya que permite la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Este proceso se refiere a la comunicación que ocurre dentro de una organización. Este proceso es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier entidad, ya que permite la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

### III.3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

### **II.3.1. La Comunicación: aproximación y proceso**

La comunicación es un término estrechamente vinculado a la vida humana, por tal motivo ha resultado ser un concepto demasiado amplio. En cada época, en cada lugar del mundo, en cada sociedad, la comunicación tiene características y modos propios.

Según Aristóteles, La comunicación es decir algo nuevo a alguien que lo desconoce total o parcialmente, con miras a atraerse su buena voluntad y/o hacerle cambiar de parecer (Tinoco, 1995).

O' Sullivan (1994) define la comunicación en términos generales como “la relación comunitaria a través de la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad y constituye por lo tanto un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de la sociabilidad del hombre”.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra “comunicación” viene del término griego “Koinoonia”, que significa comunicación y comunidad. Por esto -dice O'Sullivan- siempre se ha establecido una relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”, es decir, se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación.

---

Este autor explica que en un verdadero proceso de comunicación humana siempre hay un canal natural inicial generando el mensaje y otro canal natural que actúa de receptor final.

Para Daft y Steers (1992), “la comunicación es la transmisión de mensajes entre personas”. Una comunicación efectiva para estos autores es tal, cuando es recibida y transmite el significado exacto que el emisor quiso transmitir.

O’ Sullivan señala que, para Aristóteles, los tres componentes básicos de la comunicación son el orador, el discurso y el auditorio, que en el lenguaje moderno se conocen como el emisor, el mensaje y el receptor. En la actualidad se mencionan además otros términos que intervienen en el proceso comunicativo, por ejemplo, Daft y Steers señalan los siguientes:

- Emisor y receptor: la comunicación requiere de dos o más personas. El *emisor* transmite un mensaje para influir en otros, solicita información o expresa una idea. El *receptor* es la persona a la que se envía el mensaje.
  
- Significado, mensaje y medio: el *significado* es un concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea, debe transmitirse a otra persona y existe en la mente del emisor. El *mensaje* es la formulación tangible del concepto que se transmite al receptor. El medio es el transporte o canal a través del cual se transmite el mensaje.

- Codificación y descifre: la *codificación* es la traducción del significado en símbolos específicos como palabras a determinada conducta. El *descifre* es la traducción de un mensaje simbólico en un significado, los símbolos se descifran para transformarlos en una imagen mental, una idea o un hecho.
  
- Retroinformación: es la respuesta del receptor al emisor después de haber recibido el mensaje. Cuando no hay *retroinformación* ocurre una comunicación en un solo sentido. Es un poderoso auxiliar de la comunicación porque permite al emisor determinar si el receptor ha determinado correctamente el mensaje.
  
- Ruido: es cualquier elemento que puede distorsionar la comunicación, puede ocurrir en cualquier punto del proceso de comunicación.

En la fig. 3.1 Daft y Steers plantean cómo funciona el proceso comunicativo.

En este modelo intervienen todos los elementos explicados anteriormente.

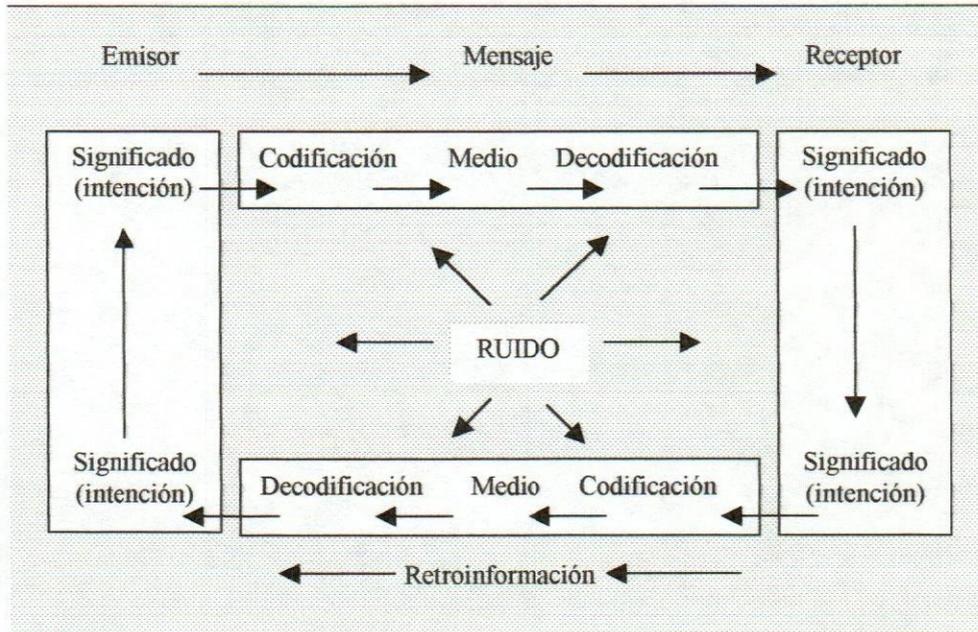


Fig. 3.1

Modelo básico de comunicación según Daft y Steers (1992)

### III.3.2. La Comunicación en Organizaciones

Asumiendo la organización como un sistema es difícil imaginársela sin comunicación. Sin ella, cómo podrían interactuar cada uno de los elementos que conforman la organización, cómo podrían éstos saber qué tareas realiza cada uno y cuáles son sus funciones; más aún, cómo podría saber cada persona cuál es su lugar dentro del sistema, cómo podrían siquiera conocer el sistema y saber hacia dónde se dirige. La única manera posible es a través de *la comunicación*.

---

Para O'Sullivan (1994), la *comunicación organizacional* es “la creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”. De este concepto se deduce que la comunicación corporativa debe ser concebida de acuerdo a las metas y beneficios que pueda proporcionar a la organización, por lo tanto debe transmitir identidad y estar acorde con las metas planteadas.

Antonio Boadas (1995) señala que la comunicación corporativa es un área de aplicación de las ciencias de la comunicación, que se desarrolla en el ámbito organizacional y que tiene como objetivo el manejo del clima y la imagen corporativa.

Por otra parte, Terife<sup>1</sup> señala que la comunicación corporativa debe “planificar, dirigir y controlar los diferentes planes, programas y estrategias comunicacionales en la empresa, a fin de asegurar niveles óptimos de comunicación externa e interna”.

Para comunicar, dice Pizzolante<sup>2</sup> (1995), lo primero que se debe hacer es definir el objetivo que se quiere alcanzar. En comunicación esto se traduce en desarrollar o revisar la misión y visión empresarial.

---

<sup>1</sup> Tomado de Manrique, G. y Monsalve, T. Op. Cit. (1995)

<sup>2</sup> Tomado de Manrique, G y Monsalve, T. Op. Cit. (1995)

---

La importancia de comunicar hacia dónde se dirige y para qué está la empresa en el mercado -continúa Pizzolante- es transmitir a su público objetivo nitidez, transparencia y seguridad; esta seguridad se convierte en confianza, que se traduce en la actitud o a veces en la decisión de relacionarse laboral y comercialmente con la empresa. La comunicación es un proceso y requiere una serie de condiciones para que logre proyectar una idea; si se comunica en un solo sentido, hacia afuera, se busca imagen sin haber construido sustento a través de una clara y definida identidad, esto es inadecuado y riesgoso.

La comunicación es un punto clave para alcanzar el éxito de la organización. La ausencia de un flujo de información adecuado genera el desgaste y el mal funcionamiento del sistema.

En este sentido, Manrique y Monsalve (1995) dicen que “la comunicación corporativa es una gestión coherente y consistente con visión de largo plazo, necesariamente sustentada en la verdad, transparencia y honestidad, que permita apuntalar la credibilidad y convicción en la actividad que desarrolla la organización”.

Sin embargo, la sola presencia de la información no es suficiente para lograr una comunicación efectiva, debe existir un mecanismo de retroalimentación que permita el intercambio de ideas, sentimientos y pensamientos entre los distintos niveles. Sólo de esta forma, la organización podrá conocer sus necesidades, sus debilidades y fortalezas para poder evolucionar.

---

Julio Lander, citado por Manrique y Monsalve (1995), explica que en toda organización existen necesidades de comunicación, pues las personas y los distintos departamentos que la conforman requieren de información precisa de la misma empresa para poder desenvolverse en armonía con el conjunto.

Precisamente por esta razón, en la estructura de una organización debe existir una gerencia de comunicación, cuyas funciones deben ser: (1) mantener informadas y conectadas a las subdivisiones de la empresa y (2) generar comunicaciones con sus diferentes públicos para evitar riesgos, incertidumbres o informaciones erradas que puedan afectar el equilibrio de la empresa.

### **III.3.2.1. Sistemas de Comunicación en las Organizaciones**

Según Kreps, citado en investigaciones de Manrique y Monsalve (1995), en un sistema existen varios niveles de comunicación: (1) entre las partes del sistema, (2) dentro de cada parte y (3) entre el sistema y su entorno. Por lo tanto, toda organización posee un nivel de *comunicación interna*, y otro de *comunicación externa*, los cuales permiten a la empresa coordinar y planificar sus actividades.

La comunicación en las organizaciones responde a necesidades de los públicos internos y externos; en los primeros modela, refuerza la cultura y genera vivencias, y en los segundos conforma la imagen de la organización. Para Manrique

y Monsalve (1995):

*la cultura de la organización implica el uso de canales de comunicación internos y externos; los canales internos se usan para socializar a los nuevos miembros hacia la cultura de la organización, mientras que los canales externos se utilizan para representar las culturas de la organización (imágenes públicas) a los individuos en el campo interorganizaciones.*

Jennings y Churchill (1991), señalan cuatro puntos cardinales de la comunicación en una empresa:

1. Reconocer que la comunicación es un proceso continuo. Se reciben y envían mensajes en forma permanente, y nada se puede hacer para detener el proceso. Diariamente, las personas dan impresiones de la empresa donde trabajan a quienes entran en contacto con ella; los productos, servicios, la imagen y la identidad también generan impresiones en el público.
2. La Oportunidad del mensaje. La planificación y el reconocimiento público de los mensajes que envía la empresa son procesos que requieren tiempo. La organización debe estipular el tiempo que tardan los mensajes en llegar a su destino en forma apropiada y logre los

---

objetivos que se ha propuesto la empresa, pues en este sentido la comunicación es *planificación a largo plazo*.

3. La Comprensión del mensaje. Lo importante no es el mensaje que se comunica, sino cómo éste es recibido e interpretado por los públicos de la organización.
  
4. La respuesta del mensaje. La mayoría de las personas rechaza gran parte de los mensajes que reciben diariamente, sólo asimilan una mínima proporción. Por lo tanto, en los mensajes que emite una empresa se deben tomar en consideración las características del público para poder elaborar contenidos que sean lo suficientemente atractivos.

En los procesos de comunicación organizacional es necesario considerar estos factores, para obtener una excelente efectividad en los mensajes que la empresa envíe a los distintos públicos con los cuales se relaciona.

La comunicación y los mensajes emitidos a los miembros de una organización deben ser capaces de producir cooperación entre los mismos, para coordinar el cumplimiento de las actividades. Por otra parte, los miembros de la organización deben ser capaces de adaptarse e influir en el entorno relevante de su empresa para crear y mantener estable el sistema (Manrique y Monsalve, 1995).

Lo esencial en un sistema de comunicación es la emisión de mensajes acordes con la identidad de la empresa, y que éstos lleguen al público deseado y sean interpretados correctamente según la intención de la organización.

### III.3.2.1.1. Comunicaciones Internas

La relación entre los miembros de la empresa, la transmisión de mensajes entre las partes que la componen y la utilización de canales de información dentro de la organización es lo que se conoce como *comunicación interna*. Todo sistema posee un núcleo de mensajes que comparte a través de la interacción humana.

Estos mensajes emitidos a través de los canales internos deben informar a los componentes de la organización sobre su visión, misión, actividades y tareas.

Bland y Jackson (1992) han explicado que la deficiencia en la comunicación interna de una organización puede traer, entre otras, las siguientes consecuencias:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- Incapacidad de desempeñar cargos individuales
- Carencias en la percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.
- Malas relaciones entre empleados y superiores.
- Crítica entre departamentos y divisiones.

---

menudo entre gerentes y es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones y tareas.

- Comunicación diagonal. Es el canal menos utilizado en las organizaciones, pero resulta eficiente en situaciones donde los miembros no se pueden comunicar por medio de otros canales.

En el proceso de comunicación interna de una organización entra en juego una cantidad de variables directamente relacionadas con la cultura empresarial; el clima organizacional, la satisfacción de los individuos y la identificación con la empresa son algunos de estos elementos.

Al respecto, Scheinsohn (1994) indica que “si bien la cultura corporativa legitima al estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa”.

Por otra parte, es necesario acotar que la comunicación interna de las organizaciones está compuesta por canales de comunicación formales e informales. Los canales de comunicación formales están establecidos en la estructura de la organización, mientras que los canales de comunicación informal no están planificados y, generalmente, no son parte estructural de la organización, de éstas últimas surgen las relaciones naturales que se dan entre los miembros.

---

Los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen las necesidades de información de los miembros de la organización, por lo cual se crea una especie de rumor que recolecta los tipos de información interesante que no es posible obtener de los canales formales. Por lo tanto, mientras más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal a los miembros, éstos tendrán menor necesidad de obtener información de los canales informales (Manrique y Monsalve, 1995).

La utilización de los canales formales de comunicación disminuye los rumores, evita fenómenos de incomunicación y fortalece las relaciones entre los componentes de la organización.

### **III.3.2.2. Comunicaciones Externas**

Las organizaciones se relacionan con un entorno; son sistemas que mantienen continua comunicación con otros sistemas, y lo hacen a través de diversas formas.

Los clientes, los proveedores y las instituciones de gobierno son algunos de los públicos externos con quienes las empresas se mantienen comunicadas y, como explicaban Jennings y Churchill (1991), la organización establece comunicación con sus productos y servicios, con sus mensajes planificados y hasta con la interacción cotidiana de sus empleados fuera de la estructura física de la misma.

---

Para cualquier organización es vital que su público tenga una imagen adecuada de ella y de las actividades que realiza, por esto es primordial que la empresa posea unas bases sólidas sobre la cual edificar sus mensajes y que exista un consenso entre ellos.

La información, las actividades, los productos, los servicios, los empleados, y todos los elementos relacionados con la empresa deben generar confianza en el público, pero para lograrlo la organización debe transmitir credibilidad.

Pizzolante, en investigaciones de por Manrique y Monsalve (1995), sugiere algunos punto claves en las comunicaciones que la empresa debe trabajar para fomentar la credibilidad:

1. Comunicaciones permanentes, ya que aportan más que las puntuales.
2. Comunicaciones de actualidad y no sólo dirigidas a evitar malos entendidos.
3. Comunicaciones oportunas, mas no oportunistas.
4. Comunicaciones que respondan a hechos controlados y controlables y que no subordinan la verdad a ningún otro imperativo.
5. Comunicaciones honestas, aunque tengan que justificar dificultades.
6. Comunicaciones exentas de toda polémica o duda y que rechacen intereses filosóficos, políticos o religiosos.
7. Comunicaciones lo más completas posibles y que sean un reflejo fiel de la vida de la organización.

8. Comunicaciones que, adaptadas a los diferentes interlocutores, sean comprensibles por todos.
9. Comunicaciones concebidas en el marco de una estrategia que no disocie nunca las relaciones internas de las externas.
10. Comunicaciones con el objetivo claro de explicar, descubrir y facilitar el juicio de cada uno de los interlocutores.

Las comunicaciones externas permiten entonces, ofrecer información de la empresa, sus productos y servicios a los distintos públicos con quienes se relaciona, y consolidar la confianza de éstos en la organización a través de mensajes creíbles, honestos y oportunos.

### **III.3.3. Tipos de Públicos en las Organizaciones**

Para que un mensaje sea eficiente se deben tomar en consideración las características del grupo al cual va dirigido. No es lo mismo transmitir un mensaje a un gerente de la empresa que a un cliente de la misma, aunque se trate del mismo mensaje, son *públicos* distintos.

Los públicos para Scheinsohn (1994) son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa divide sus públicos de una manera particular, de acuerdo a sus necesidades.

Para la organización será importante conocer las características de cada público, pues cada uno de ellos tiene características propias, como entorno, lenguaje, modos de actuar, sentimientos, fortalezas, debilidades, etc.

### **III.3.3.1. Públicos Internos**

Los públicos internos son todas aquellas personas que interactúan dentro de la organización y forman parte de ella. Jennings y Churchill (1991) mencionan a los *empleados* y *accionistas* como grupos fundamentales en las relaciones claves de las organizaciones. Son los miembros de la organización, quienes tienen necesidades de comunicación precisas y que además, generan opinión.

### **III.3.3.2. Públicos Externos**

Son aquellos grupos que pertenecen al entorno de la empresa y de alguna manera mantienen una relación con ella. Entre los públicos externos se mencionan a los clientes, entidades nacionales y regionales, entidades de gobierno, comunidades y empresas.

A manera de resumen se puede decir que la comunicación en las organizaciones se puede considerar un factor clave de éxito, ya que es la herramienta que permite el engranaje del sistema.

## **III.4. CULTURA E IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

### III.4.1. La Cultura Organizacional

El grupo de individuos que conforman la sociedad organizacional posee un conjunto de creencias, valores e ideas que determinan el comportamiento de la organización y sus modos de actuar. Como toda comunidad, donde interactúan seres humanos, cada organización tiene características propias que la diferencian de las demás, a esto se le ha denominado *cultura* de organización.

Cultura corporativa, es una expresión que ha permitido describir formas y modelos de comportamiento aceptados. En los últimos tiempos la necesidad de dar una visión un poco más amplia y humana del quehacer grupal en las organizaciones, ha llevado a innumerables investigadores a proporcionar estudios que dan una nueva perspectiva de los símbolos compartidos en las organizaciones.

Para Pümpin y García (1988), la cultura organizacional es “el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa”.

La cultura no puede ser concebida en la actualidad como la cantidad de información que posee un individuo, sino como un conglomerado de ideas y creencias que diferencia a un grupo social de otro. Es un sistema de referentes y valores que consciente o inconscientemente orienta sus acciones y decisiones.

Por lo tanto, cultura es un término que encierra muchos significados y formas de expresión, conscientes o inconscientes, que pertenecen a la organización y orientan sus acciones y decisiones.

Gerardo Cabañas, según Manrique y Monsalve (1995), se refiere a la cultura corporativa como un archipiélago de creencias distintas, un conjunto de significaciones compartidas, que permiten a los sujetos reconocerse como organización y vivir las creencias dominantes.

La cultura corporativa, por lo tanto, requiere ser compartida por todos los miembros de la organización, lo cual permite dar coherencia y consistencia a las actividades que se desarrollen en ella. Estos aspectos conforman la identidad conceptual de la empresa, así la cultura se convierte en identidad.

La cultura se manifiesta explícitamente a través de una serie de comportamientos que tienen gran influencia sobre las actividades que se desarrollan en la organización. Siendo la cultura, una proyección del inconsciente colectivo llega a evolucionar a valores corporativos que modelan una ideología organizacional, en la que se otorgan significados a los procesos, a fin de consolidar la identidad conceptual.

Daniel Scheinsohn (1994) opina que cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa. La cultura

corporativa es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional.

La cultura corporativa motiva a los miembros a aceptar las creencias, los valores y las actitudes aprobadas culturalmente como propias. Se socializa a los miembros de la organización para aceptar estas nociones de la realidad social, por lo cual, deben comportarse de acuerdo con el orden social que se les presenta si quieren ser aceptados como miembros de la cultura. En las culturas de organización fuertes, estas creencias, valores y actitudes culturalmente aceptadas están claramente definidas y se viven intensamente.

Los componentes de la cultura difieren según los distintos autores, sin embargo, existen elementos comunes, entre ellos, tales como: historia, políticas, creencias y ritos, héroes y estructura.

En el contexto de la presente investigación, en cuanto se refiere al estudio de las productoras audiovisuales como organizaciones, se evaluarán los *valores* y la *estructura* como elementos fundamentales de la cultura corporativa

### **III.4.1.1. Valores**

Generalmente, los valores están relacionados con el comportamiento de los directivos o los héroes de la organización. Sobre ellos se construye la cultura empresarial.

Los valores son importantes, ya que permiten estudiar el comportamiento organizacional y proponen los cimientos para comprender las actitudes y la motivación. Los valores también influyen en la percepción.

Para Manrique y Monsalve (1995), de alguna manera los valores están asociados con la moralidad de la organización, pues dependiendo de cuáles sean éstos, la organización actuará ante las situaciones que se le presenten. Los valores constituyen entonces, una instancia de apelación para la toma de decisiones.

Los valores son los ejes de la conducta de los individuos y deben estar en sintonía con el proyecto personal y el plan de negocios de la empresa. Son las justificaciones y aspiraciones ideológicamente generalizadas más elaboradas tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del mismo.

Max Römer (1994) afirma que “el camino que adopte la corporación, es decir, la nueva misión, dependerá del compromiso de los miembros de la organización con el sistema de valores rectores”. Los valores de la organización deben estar acordes con los planes de la empresa.

### **III. 4.1.2. Estructura**

La estructura de la organización constituye un apoyo para la dirección. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización.

Para Paul Stonich (1983), citado por Manrique y Monsalve (1995), la estructura de la organización puede entenderse como el particular ordenamiento de obligaciones y responsabilidades, que se dan dentro de la empresa.

La estructura está directamente relacionada con los procesos de la organización y debe estar planificada de acuerdo a las exigencias particulares de la misma. La estructura debe facilitar la comunicación y el logro de los objetivos de la organización.

Para Pümpin y García (1988), el volumen, la dotación y el contenido material de los documentos, así como las directrices y los conceptos de la organización son parte de la estructura de la organización. La red informal de contactos y

comunicaciones en la empresa y los líderes informales afectan la estructura de la organización y, por lo tanto, forman parte de la cultura.

Ramón Melinkoff, en investigaciones de Manrique y Mosalve (1995), considera que la estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo cualquiera. La estructura representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a constituir un todo.

#### **III.4.2. La Identidad en las Organizaciones**

Como se explico anteriormente, la identidad deriva de la cultura. Cada acción de la empresa debe reflejar identidad, nunca puede ir en contra de ella.

La identidad corporativa, según Tejada Palacios (1987) es una personalidad construida por la empresa, descubriendo sus potencialidades mediante prácticas de autoevaluación y definición de las particularidades de la organización.

La identidad de una organización, para Nicholas Ind (1992) es la percepción que tiene sobre ella misma, es algo único. Puede proyectarse o comunicarse por medio de programas de identidad corporativa, ya que constituye el verdadero eje en torno al cual gira la existencia de la propia organización.

La identidad representa un instrumento de acción y una para la competitividad, ya que la identidad implica conocimiento y después lleva consigo el hecho de recordar y reconocer. Esta fuerza es exactamente la estrategia de diferenciación.

La identidad puede ser: (1) *visual*, transmitida a través de logotipos, gráficos, colores, símbolos y ambientes de la organización y; (2) *conceptual*, conformada por la visión, misión y filosofía de la empresa..

En cuanto a los objetivos de esta investigación, se desarrollará la identidad conceptual de las organizaciones.

#### **III.4.2.1. La Identidad Conceptual**

Explica Luis Tejada (1992) que la identidad conceptual es la expresión de un universo de valores, conceptos y normas que emergen a un nivel de conciencia de la empresa de forma codificada.

De esta manera la organización puede plantear y establecer unos objetivos claros y ser consecuente con ellos a través de sus acciones. La identidad conceptual está conformada por la visión, misión y filosofía de la organización.

### **III.4.2.1.1. Visión**

Según Max Rössler, la visión es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan un marco de referencia en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser.

En torno a este tema, Peter Senge (1992) plantea que las visiones son estimulantes: crean la chispa y la excitación que eleva a una organización por encima de lo mundano. En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía de ellos, sino la nuestra. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza, comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común.

Explica Sallenave (1994), que la visión es diseñar el futuro, planeando lo que será la empresa en el mañana.

La misión delimita el campo de acción de la planificación estratégica, porque todas las estrategias que el gerente formule deben caber dentro de la misión y deben ayudar a que ésta se cumpla. De la visión se desprende la misión de la organización y se extraen sus objetivos específicos.

### **III.4.2.1.2. Misión**

A través de la misión se establecen los negocios a los cuales se dedicará la empresa, conformando “una declaración de objetivos que distingue a una organización de otras similares”.

Max Romer (1994) sostiene que las misiones tienen dos comportamientos básicos sobre las organizaciones. El primero de ellos es dar sentido y propósito a gran cantidad de razones por las cuales una organización es importante dentro del colectivo del trabajo. El segundo, es el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción. Ambos factores son apoyo para los valores rectores o claves de la organización.

La misión es un conjunto de acciones enfocadas al logro de los objetivos de la organización.

En un programa de comunicaciones corporativas es indispensable tener una misión corporativa acordada. “Se trata de un enunciado que describe el carácter básico de la compañía. Usualmente contiene la descripción de ésta, sus objetivos generales y sus principios operativos” (Manrique y Monsalve, 1995).

### III. 4.2.1.3. Filosofía

Refiriéndose a este término, Pümpin y García (1988) expresan lo siguiente:

*La filosofía empresarial es la que rige los comportamientos de las personas y la que supone la instancia última dentro de la empresa en las dimensiones de coordinación. Lo que refleja la filosofía empresarial es cómo se quieren alcanzar esos estados de futuro (visión y misión), no basándose meramente en los recursos materiales y su cuantificación, sino en los comportamientos humanos o sistemas de valores que rigen como elemento común a todos los miembros de la corporación o institución.*

Según explican Manrique y Monsalve (1995), para Garbett, las filosofías empresariales son expresadas en los enunciados de misión y visión, en éstos el énfasis otorgado a ciertos aspectos mostrarán cuáles son las prioridades de la organización. La importancia que la calidad y la excelencia tienen para las compañías, hacen de éste un tema propiamente universal en los enunciados de su misión.

## **IV. MARCO METODOLÓGICO**

#### **IV.1. Tipo de Investigación**

Sampieri, Collado y Lucio (1998), proponen cuatro tipos de estudios de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

En referencia a los estudios *exploratorios*, los autores señalan que éstos “se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes”. En este caso la revisión de la literatura revela que solamente existen “guías no investigadas” y algunas “ideas vagamente relacionadas con el estudio”.

Dankhe (1986) -citado por Sampieri, Collado y Lucio- explica que los estudios exploratorios, “por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el *tono* de investigaciones posteriores más rigurosas”. En relación a los estudios *descriptivos*, Dankhe señala que éstos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Para Sampieri et. al. (1998), describir está relacionado con medir desde el punto de vista científico; por lo tanto, “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga”. De esta manera, los conceptos o variables de la investigación se evalúan separadamente.

Según estas definiciones, la presente investigación se considera de tipo *exploratorio* porque, aunque la comunicación organizacional y la amplitud de términos que implica esta área de estudio han sido abordadas con frecuencia, las empresas independientes de producción audiovisual en Venezuela no se han evaluado como *organizaciones* con características y modos propios, por lo tanto es muy poca la información que existe sobre el tema.

Además, con la investigación se pretende determinar la orientación o, como menciona Dankhe, la *tendencia* de las productoras de programas de televisión en Venezuela desde un punto de vista organizacional.

Por otra parte, la investigación tiene elementos del tipo de estudio *descriptivo* porque las variables de la misma (comunicación, cultura e identidad) se miden de forma independiente; lo que se pretende es *describir* cada una de estas variables en las organizaciones de producción audiovisual.

#### **IV.2. Unidades de Análisis**

Para desarrollar la investigación se seleccionaron dos unidades de análisis:

1. **Organizaciones independientes de producción audiovisual** que realicen programas de televisión de forma asociada con canales de televisión, y;

2. **Canales de televisión**, que incluyan en su programación contenidos producidos en asociación con organizaciones independientes.

**La primera unidad** de análisis permitirá evaluar *la comunicación, la cultura y la identidad corporativa* en las productoras de programas de televisión.

El reflejo de estas variables en el entorno de las productoras audiovisuales, específicamente en sus comunicaciones con los canales de televisión, podrá ser evaluado a través de **la segunda unidad de análisis**.

### **IV.3. Selección de la Muestra**

Las muestras de la investigación fueron seleccionadas de forma *no probabilística*, es decir, sin la utilización de procedimientos ni fórmulas de probabilidad.

Ambas muestras están compuestas por “sujetos-tipos” seleccionados de forma intencional debido a sus características y rasgos fundamentales de gran significado para la investigación; el uso de los “sujetos-tipos” se utiliza en estudios “donde el objetivo es determinar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social” (Sampieri et. al, 1998).

La muestra de la primera unidad de análisis está compuesta por ocho (8) productoras que realizan programas para televisión específicamente, en forma asociada con los canales de televisión; la muestra de la segunda unidad de análisis está compuesta por dos (2) canales de televisión que incluyen en su programación productos audiovisuales realizados de manera asociada con organizaciones independientes.

**Tabla n°1**  
Muestra de Productoras Audiovisuales

<b>Productora</b>	<b>Programas producidos</b>	<b>Encuestado</b>
Alejandro Parisca Producciones	Expedición, La Tropa de Vacaciones, Net Club, Aquí Contigo	Alejandro Parisca <i>Director</i>
Canal Uno	De Moda, Ticket TV, Micros Sana Sana, Micros Tu Salud, Ni Tan Tarde, Avizzpate	Nela Ayala <i>Administración de Producción</i>
Cinesa	Bitácora	Ada Hernández <i>Gerente Cinesa Video</i>
Nexus	Aquí entre nos (temporada 98)	María Alejandra Terán <i>Comunicaciones</i>
Pablo de La Barra Producciones	Acosada, Doble Vida, Juan y el Rey de las Latas, Micros Toma de Posesión	Guerson de La Rosa <i>Productor</i>
Prime Time	Aquí entre nos (temporada 99-00)	Juan Bernardo González <i>Productor</i>
Trama Producciones	La Chamo Señal, Un doble yo, Después de clases	Sulima Fernández <i>Productora</i>
6J86 Producciones	Flash, Especial de novela "Por amor", entrevista a Galarraga	Flor Anzola <i>Dirección</i>

**Tabla n°2**  
Canales de Televisión

<b>Canal de Televisión</b>	<b>Programas transmitidos</b>	<b>Encuestado</b>
R.C.T.V.	Avizzpate, Aquí Contigo, Reto Virtual, Atrévete a Soñar, Justicia para Todos	Andrés Badra Gerente de Programación Fílmicos y Deportes
Televen	De Moda, Ticket TV, Flash, Ni Tan Tarde, Especial de novela "Por amor"	Juan Andrés Bello Gerente de Programación

#### **IV. 4. Instrumentos de Medición**

Para la recolección de datos de la investigación se seleccionó la técnica del cuestionario. Con el asesoramiento metodológico del Sr. Juan Carlos Trabuco, Especialista de Investigación de Mercados de CANTV, se diseñaron dos tipos de encuestas:

- (a) para productoras audiovisuales (VER ANEXO 1) y;
- (b) para canales de televisión (VER ANEXO 2).

En ambos casos se realizó una prueba piloto para probar que los instrumentos de medición eran funcionales en relación con los objetivos de investigación. El Instrumento A se aplicó en tres (3) productoras audiovisuales y el Instrumento B en un (1) canal de televisión; en base a los resultados obtenidos y con la asesoría del Sr. Juan Carlos Trabuco se efectuaron los ajustes necesarios de los instrumentos para facilitar la tabulación y graficación de los datos en la etapa de análisis.

La tabla n°3 señala cuáles son los indicadores de las variables de comunicación, cultura e identidad, que se tomaron en consideración en la elaboración de los cuestionarios, así como su relación con las preguntas de cada uno de ellos.

**Tabla n°3**  
Variables

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Cultura	Valores	Instrumento A: 3-4-5-6-7-13-14-15
	Estructura	Instrumento B: 10-11-12-14
Comunicación	Interna	Instrumento A: 8-9-10-11-12-13-14
	Externa	Instrumento B: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-12
Identidad	Visión	Instrumento A: 2-3-15
	Misión	Instrumento B: 14
	Filosofía	

### V. 5. Matrices de Análisis

Los resultados obtenidos, tanto en el Instrumento A como en el Instrumento B, se tabularon en matrices de datos como las siguientes (VER ANEXOS):

**INSTRUMENTO A**

Ítem N°2

	(CE)	(CP)	Otros
Alejandro Parisca Producciones	1	1	1
Canal Uno	0	0	1
Cinesa	1	1	0
Nexus	0	1	1
Pablo de La Barra	0	1	0
Prime Time	0	1	0
Trama Producciones	0	1	1
6J86 Producciones	0	1	1

	(CE)	(CP)	Otros
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

CE= Crecimiento Económico

CP= Calidad del Producto

SC= Satisfacción del Cliente

Otros= satisfacción del cliente, libertad creativa, capacidad de exportación, soluciones audiovisuales integrales, satisfacción de la audiencia.

1= Orientados

2=No Orientados

**INSTRUMENTO B**

Ítem N°4

	Deficiencia en la comunicación	Deficiencia en los valores de producción
R.C.T.V.	1	1
Televen	0	1

<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
--------------	----------	----------

0=No

Mencionado

1=Mencionado

## **V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**V.I. CULTURA E IDENTIDAD EN LAS  
PRODUCTORAS AUDIOVISUALES**

En esta parte se expondrán los datos obtenidos en la investigación a la luz de los objetivos de estudio.

El análisis dará a conocer los valores obtenidos a través de los instrumentos de investigación, permitiendo extraer los rasgos que las organizaciones de producción audiovisual muestran sobre la comunicación, la cultura y la identidad de la organización, y establecer una comparación entre éstos y los datos arrojados por los canales de televisión.

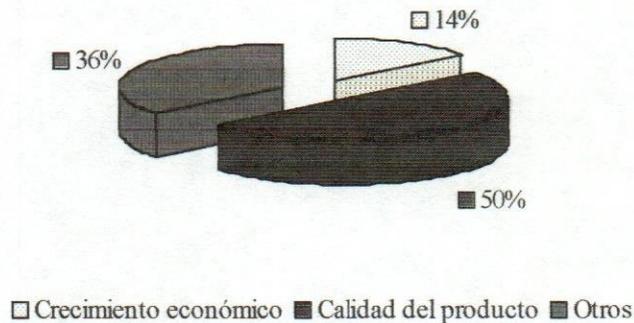
Como se explicó en el marco teórico, la cultura e identidad corporativa están estrechamente vinculadas, ya que esta última nace de la primera; la cultura y la identidad en las organizaciones son elementos inseparables, es por eso que se analizan conjuntamente en un mismo capítulo. La comunicación corporativa, aunque también forma parte de la cultura de la organización, se evalúa en el segundo capítulo del análisis.

### V.1.1. Objetivos, valores y toma de decisiones

El 50% de los valores planteados por las productoras de programas televisivos como objetivos primordiales de organización, está específicamente orientado a la concepción de productos de elevada *calidad*. Siete (7) de las empresas consultadas señalaron la calidad de los programas que realizan, a nivel de contenido y a nivel técnico, como uno de sus propósitos fundamentales.

Una segunda orientación de las metas propuestas, observadas en Canal uno y Cinesa, está dirigida hacia la independencia y *crecimiento económico* (14%) de las productoras, lo cual se traduce en una visión de la producción de programas televisivos como negocio rentable. El 36% de los objetivos organizacionales obedece a valores dispersos, tales como satisfacción del cliente, capacidad de exportación, libertad creativa, servicios y satisfacción de la audiencia.

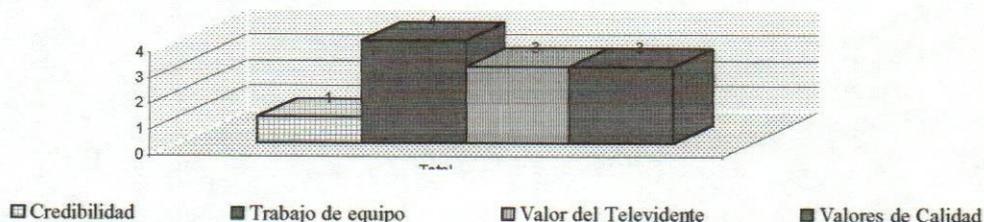
**Gráfico N°1**  
**Objetivos de las productoras audiovisuales**



Entre las ideas y valores de la organización, cuatro (4) de las productoras encuestadas señalaron que el *Trabajo de Equipo* es un elemento fundamental e indispensable para el desarrollo de sus actividades y la creación de productos audiovisuales.

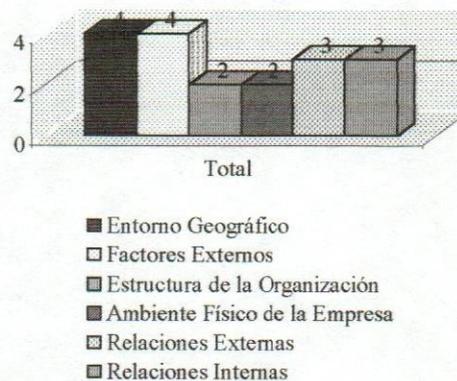
Alejandro Parisca Producciones, Pablo de la Barra y Trama Producciones, se refirieron a la *importancia otorgada al televidente* en el desarrollo de sus productos audiovisuales. La *calidad* de éstos fue mencionada nuevamente por tres (3) de las productoras tomadas para la investigación, mientras que solamente Cinesa destaca la credibilidad en la organización como uno de sus valores primordiales. En los gráficos N°1 y N°2, la calidad de los programas de televisión se plantea tanto como misión de las empresas como uno de los valores más importantes en el desarrollo de las actividades de las productoras; mientras que el trabajo en equipo resalta entre los valores de estas empresas como organizaciones destinadas a la producción de televisión.

**Gráfico N°2**  
**Valores, Ideas y Filosofía**



Los factores que influyen con mayor frecuencia en la toma de decisiones de la empresa obedecen al entorno geográfico de la organización (vías, transporte, comunicaciones) y a agentes externos (decisiones de gobierno, situaciones políticas y económicas). El entorno geográfico fue destacado por cuatro (4) de las organizaciones de la muestra debido al valor fundamental que tienen las vías, el transporte y las comunicaciones en el desarrollo de producciones audiovisuales. Los factores externos también fueron mencionados por cuatro (4) de las productoras, debido a la influencia de la situación política y económica del entorno venezolano en las decisiones de producción. Las relaciones de la organización, tanto internas como externas, son los valores resaltados en segundo término como factores a considerar en la toma de decisiones. Nexus, Prime Time y Canal Uno señalaron las relaciones internas; esta última productora menciona además las relaciones externas como agente determinante en la toma de decisiones de la organización, también lo hacen Alejandro Parisca Producciones y 6J86 Producciones.

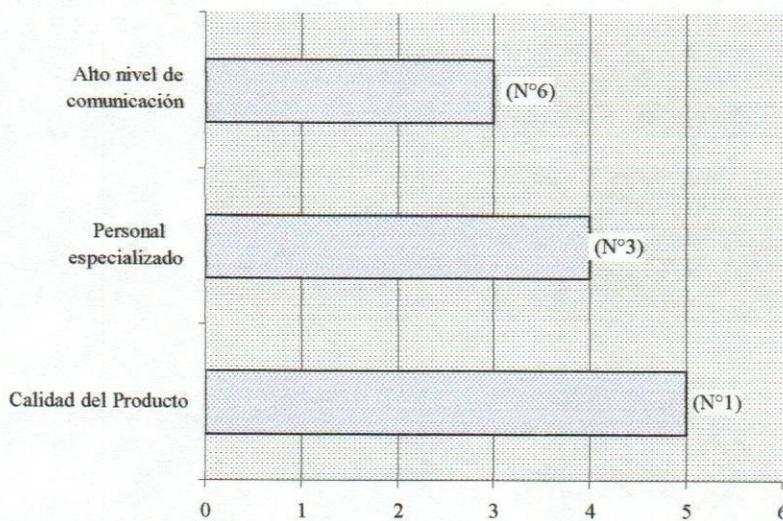
**Gráfico N°3**  
**Factores que influyen en la toma de decisiones de las productoras**



Cinco (5) de las productoras audiovisuales encuestadas señalaron *la calidad del producto* como factor esencial que distingue a su organización; estas empresas colocaron la calidad del producto como característica número uno (N°1) en la escala de valores. Otro valor resaltado fue la presencia del *personal especializado* en las productoras. Alejandro Parisca Producciones, 6J86 Producciones, Pablo de la Barra y Prime Time señalaron esta característica como valor (N°3) en la escala.

Por otra parte, la característica resaltada como la menos importante en estas organizaciones fue la comunicación. Tres (3) de las organizaciones que participaron en la investigación colocaron esta característica como número seis (N°6), último valor de la escala.

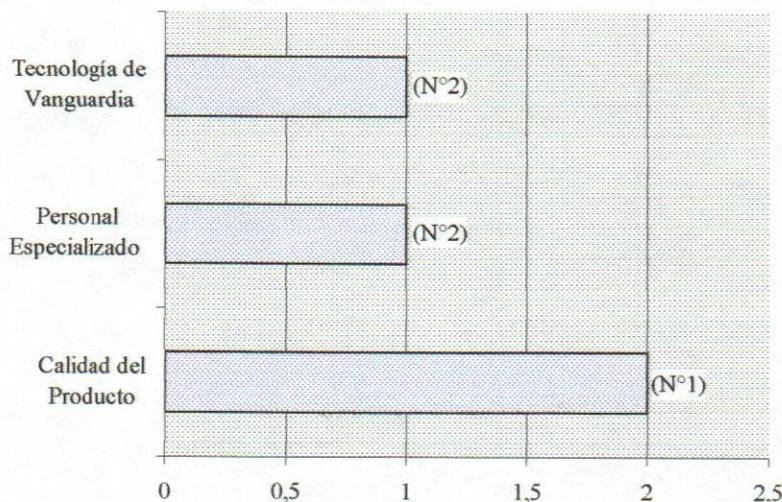
**Gráfico N°4**  
**Características de las productoras audiovisuales**  
(Instrumento A)



**V.1.2. La opinión de los clientes:  
hablan los canales de televisión**

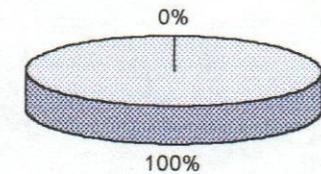
Los canales de televisión coinciden con las productoras audiovisuales en que el factor que las caracteriza principalmente es la *calidad del producto*. Ambos canales encuestados catalogaron la calidad como cualidad número uno (N°1) de las productoras en la escala de valores. Televen coincide con estas organizaciones al colocar al *personal especializado* como valor número dos (N°2) de la jerarquía, mientras que R.C.T.V. resalta la *tecnología de vanguardia*.

**Gráfico N°5**  
**Características de las productoras audiovisuales**  
**según los canales de televisión**  
(Instrumento B)



Por otra parte, los canales de televisión coincidieron en afirmar que las productoras audiovisuales satisfacen sus necesidades de programación. RCTV específicamente, responde que la producción audiovisual asociada permite ampliar el abanico de opciones para programar de acuerdo a las necesidades de cada público; Televen, por su parte, indica que esta tendencia permite asumir proyectos difíciles de producir por una sola empresa.

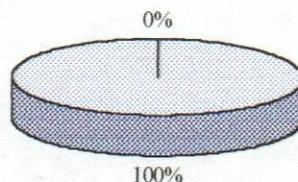
**Gráfico N°6**  
**Satisfacción de las necesidades de los canales**



□ Satisfechas    ■ No satisfechas

A pesar de que el trabajo desarrollado por las productoras audiovisuales satisface las necesidades de programación, ambas empresas encuestadas señalan que han tenido dificultades en el desarrollo de los proyectos.

**Gráfico N°7**  
**Experiencia de los canales de televisión con las productoras en la realización de proyectos**



□ Ha tenido problemas    ■ No ha tenido problemas

Los canales de televisión indicaron que estas dificultades se deben, en primer lugar, a deficiencias en los valores de producción (67%) en cuanto a concepción de la idea, diseño del proyecto y canalización de los objetivos planteados; en segundo lugar, las fallas en las relaciones de trabajo se deben a deficiencias en los procesos de comunicación (33%).

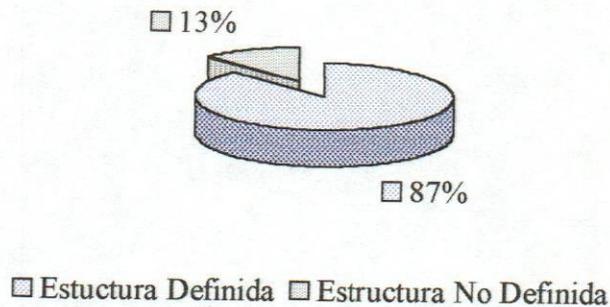
**Gráfico N°8**  
**Causas de las dificultades**



## V.2.Estructura de las Productoras Audiovisuales

El 87% de las productoras audiovisuales encuestadas coinciden en afirmar que poseen una estructura de organización definida, sólo una de ellas indica lo contrario (13%).

**Gráfico N° 9**  
**Definición de la estructura de organización**



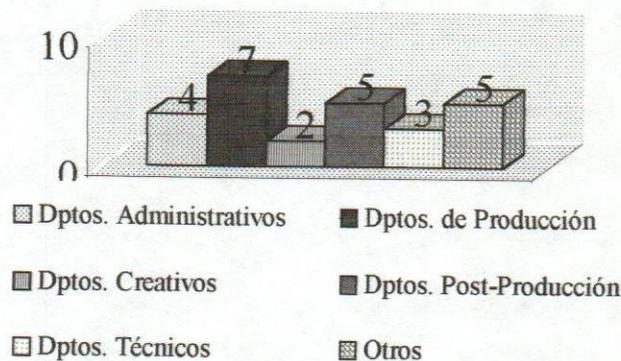
Las siete (7) productoras que poseen una estructura definida (el 87% de la muestra) coinciden en que en la organización existe un departamento destinado al proceso de producción de los programas.

No todas las productoras de programas para televisión poseen equipos técnicos, algunas de ellas se dedican a producir ideas utilizando los recursos de los canales. Sólo cinco (5) de ellas indican que, en la estructura, hay un departamento de post-producción.

Las siete (7) productoras que poseen una estructura definida (el 87% de la muestra coinciden en que en la organización existe un departamento destinado al proceso de producción de los programas.

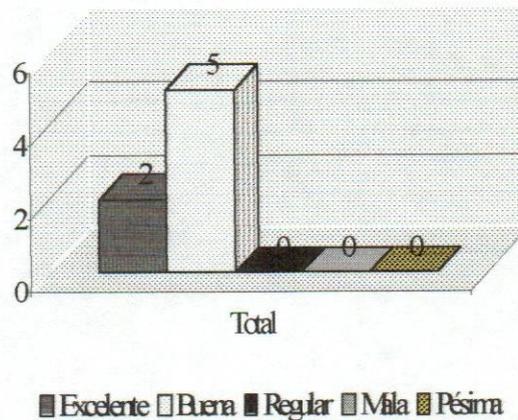
No todas las productoras de programas de televisión poseen equipos técnicos, algunas de ellas se dedican a producir ideas empleando los recursos de los canales. Sólo cinco (5) de ellas indican que su estructura contiene un departamento de post-producción. Tres de las productoras (3) que conforman la muestra señalan la presencia de departamentos administrativos y, dos de (2) de ellas, de áreas técnicas o de sistemas. Se indican además, con menor frecuencia, otras divisiones tales como logística, investigación, archivos y departamentos ejecutivos; como dato importante para la investigación, es importante mencionar que únicamente Nexus señala dentro de su estructura un departamento dedicado específicamente a las comunicaciones de la organización.

**Gráfico N°10**  
**División de estructura en las productoras audiovisuales**



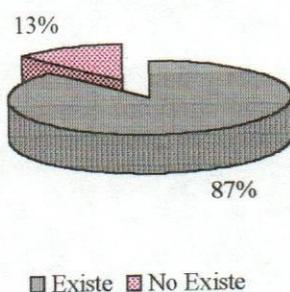
Sólo dos (2) productoras de la muestra consideran excelente la estructura en función de sus metas porque facilita el desarrollo de las actividades y genera capacidad de delegación en personal especializado; las otras cinco (5) empresas encuestadas consideran que la estructura de la organización es solamente *buena*. En el caso de Cinesa específicamente, se plantea en beneficio de la estructura la incorporación de un departamento de ventas y de un departamento creativo que genere nuevos proyectos.

**Gráfico N°11**  
**Estructura de las productoras**  
**en función de sus objetivos**



A pesar de que la generalidad de las productoras audiovisuales no menciona la existencia en la estructura de un departamento dedicado exclusivamente a las comunicaciones internas y externas de la organización (VER GRÁFICO N°10), al responder específicamente a la pregunta n°14 del instrumento de investigación, un 87% de la muestra responde afirmativamente, lo cual coloca en entredicho la afirmación de las productoras sobre la definición de la estructura organizacional (VER GRÁFICO N°9).

**Gráfico N° 12**  
**Existencia de divisiones dedicadas a la comunicación**  
**en las productoras audiovisuales**

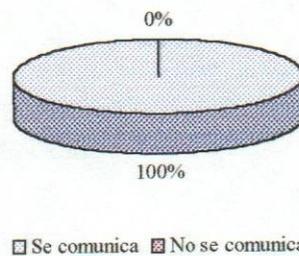


## **V. II. LA COMUNICACIÓN EN LAS PRODUCTORAS AUDIOVISUALES**

### V. 2.1. Finalidad de las Comunicaciones, Canales y Públicos

A pesar de que un 33% de las dificultades presentadas en las relaciones de trabajo entre los canales de televisión y las productoras obedece a deficiencias de comunicación (VER GRÁFICO N°7), el 100% encuestado de las organizaciones de producción audiovisual manifiesta que se mantiene comunicado con los canales de televisión.

**Gráfico N° 13**  
**Comunicación de las productoras con los canales de TV**



Evidentemente existe un proceso de comunicación establecido entre ambas unidades de análisis, ya que RCTV y Televen afirman que las productoras de los programas que transmiten se mantienen comunicados con la organización.

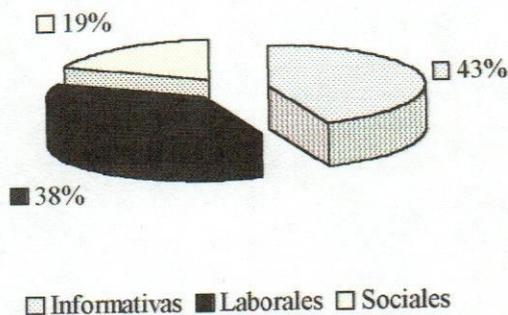
**Gráfico N°14**  
**Comunicación de las productoras según los canales de TV**



Según las productoras encuestadas, el 43% de las comunicaciones emitidas a los canales de televisión tiene una finalidad informativa, es decir, son comunicaciones cuyo objetivo es dar a conocer novedades, participaciones o servicios de la organización.

En un porcentaje menor (38%), las comunicaciones que se efectúan tienen una finalidad estrictamente laboral, llevadas a cabo con la intención de presentar, discutir y corregir proyectos audiovisuales. El 19% restante de las comunicaciones emitidas por las productoras a los canales de televisión se realiza por motivos sociales (celebraciones, eventos y fechas especiales).

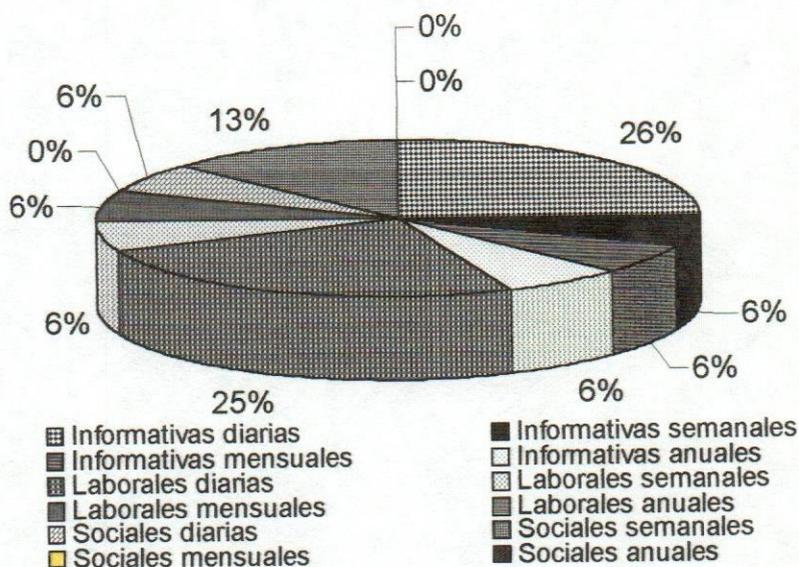
**Gráfico N°15**  
**Finalidad de las comunicaciones emitidas**  
**por las productoras a los canales de TV**



Los diversos mensajes emitidos por las productoras poseen frecuencias distintas. De la totalidad de las comunicaciones emitidas, un 26% corresponde a los mensajes de tipo informativo realizados con una frecuencia diaria; el 6% corresponde a mensajes con la misma finalidad transmitidos semanalmente; 6% con una frecuencia mensual y; otro 6% con una frecuencia anual.

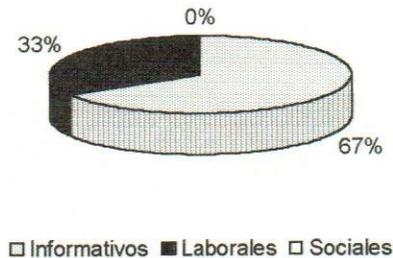
De los mensajes transmitidos con fines laborales, un 25% se efectúa diariamente; otro 6% se realiza semanalmente y el 6% restante con una frecuencia mensual. Las comunicaciones con objetivos sociales se realizan diariamente (6%) y semanalmente (13%).

**Gráfico N°16**  
**Frecuencia de las comunicaciones emitidas por las productoras a los canales de TV**



Según los datos obtenidos de los canales de televisión, los mensajes que reciben ambas empresas de las productoras son principalmente con intenciones informativas (67%) y en segundo término con motivos laborales. Las comunicaciones sociales no son reflejadas en los datos.

**Gráfico N° 17**  
**Finalidad de las comunicaciones emitidas por las productoras según los canales de televisión**



Para transmitir los mensajes requeridos a las emisoras de televisión, las productoras audiovisuales indican que utilizan la vía telefónica como primer recurso de comunicación; la totalidad de la muestra estudiada señala el uso del teléfono para transmitir información.

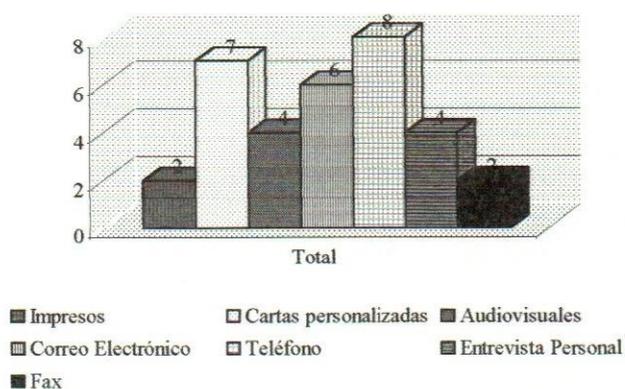
Los siguientes canales de comunicación más empleados fueron las cartas personalizadas, indicadas por siete (7) de las productoras y; el correo electrónico, recurso empleado por (6) de las organizaciones encuestadas.

El elemento audiovisual, es decir, los videos corporativos y los llamados “demos” o videos de demostraciones, son recursos empleados por cuatro (4) de las

productoras de programas de televisión; igualmente sucede con las entrevistas personales o encuentros cara a cara.

Los recursos menos utilizados son los canales impresos y el fax; sólo dos de las organizaciones que componen la muestra señalaron estos recursos como medios para comunicarse con los canales de televisión.

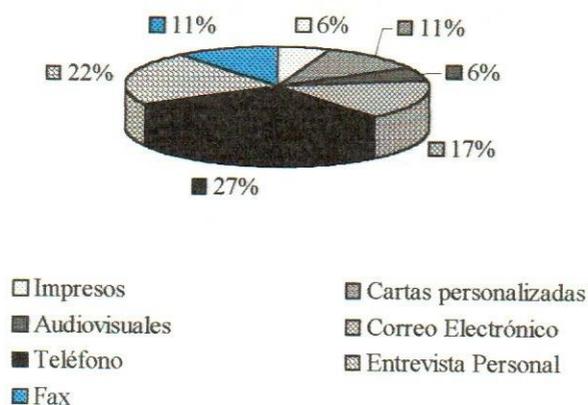
**Gráfico N°18**  
**Canales de comunicación señalados por las productoras para transmitir mensajes a los canales de TV**



En cuanto al canal de comunicación empleado con mayor frecuencia, los datos de la investigación reflejan que un 27% de los mensajes se emite telefónicamente. Por lo tanto, el teléfono no es solamente un recurso que utilizan todas las productoras audiovisuales encuestadas (VER GRÁFICO N°17), sino que además es el canal que éstas emplean con mayor frecuencia.

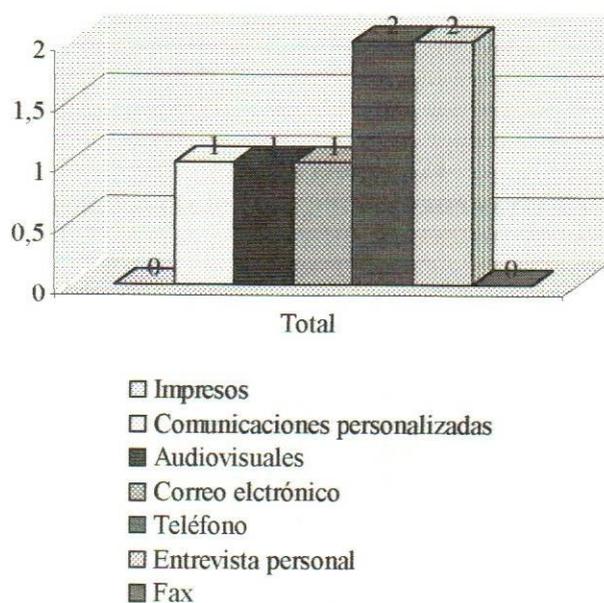
La entrevista cara a cara es el segundo recurso empleado con más frecuencia, ya que el 22% de los mensajes se transmite personalmente; los otros canales empleados son menos utilizados en la transmisión de mensajes: correos electrónicos (17%); fax(11%) y cartas personalizadas (11%); impresos (6%) y audiovisuales (6%).

**Gráfico N°19**  
**Porcentaje de los canales de comunicación más empleados por las productoras**



Tanto RCTV como Televen coinciden con las productoras audiovisuales en que los recursos más utilizados son el teléfono y la entrevista personal, ya que los mensajes de las productoras son recibidos principalmente a través de estos medios. En segundo término, los canales señalan que las comunicaciones se realizan utilizando el correo electrónico, las comunicaciones personalizadas y el recurso audiovisual.

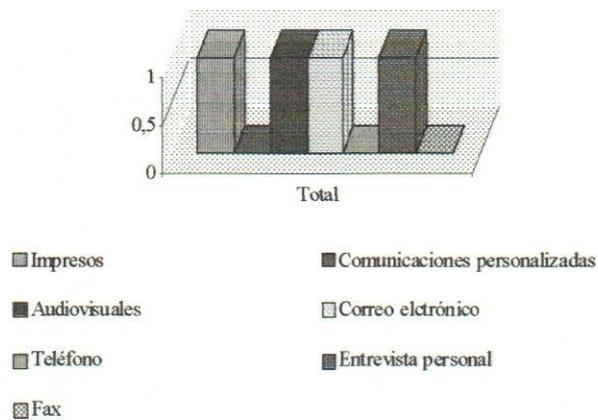
**Gráfico N°20**  
**Canales de comunicación utilizados**  
**según las emisoras de TV**



Los recursos de comunicación preferidos o sugeridos por los canales de televisión para mantener sus comunicaciones con las productoras son el correo electrónico, el teléfono, los audiovisuales y los recursos impresos.

Tanto el teléfono como el correo electrónico y los audiovisuales son recursos utilizados por las productoras para transmitir sus mensajes; sin embargo, los medios impresos son empleados sólo por dos (2) de estas organizaciones (VER GRÁFICO N°18) y no pertenecen a los recursos más empleados por las mismas (VER GRÁFICO N°19).

**Gráfico N°21**  
**Recursos preferidos por los canales de TV**

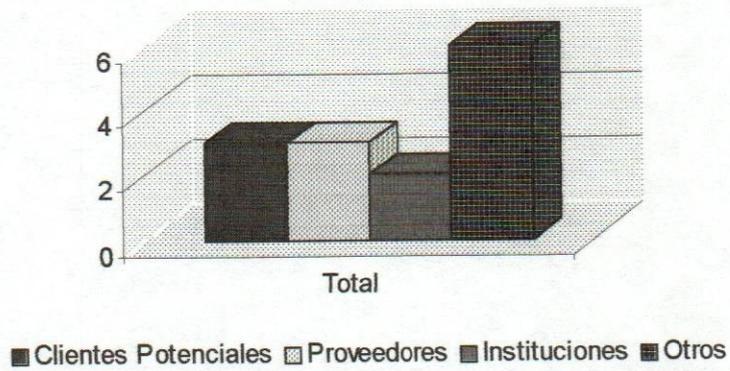


Además de los clientes, las productoras de programas de televisión se mantienen comunicadas con otras clases distintas de públicos. Según los datos arrojados, tres (3) de las organizaciones encuestadas se mantienen comunicadas con clientes potenciales; los proveedores también fueron señalados como otro tipo de público con quien tres (3) de las productoras se comunican; por último, dos (2) de estas organizaciones manifiestan sus relaciones con instituciones tales como universidades, museos, entidades políticas y centros de salud.

El resto de los valores corresponde a diferentes clases de públicos mencionados, como asesores, invitados especiales, agencias de publicidad y medios de comunicación social.

Es importante destacar para el establecimiento de las conclusiones de la presente investigación que, según los datos arrojados, ninguna de las productoras audiovisuales pertenecientes a la muestra menciona a sus empleados o agentes internos como público meta fundamental para el desarrollo de la comunicación en la organización.

**Gráfico N°22**  
**Públicos de las productoras audiovisuales**



## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La organización es un factor indispensable en el desarrollo de todo tipo de trabajos y proyectos, más aún cuando éstos contienen una amplia gama de elementos que intervienen e interactúan en el desarrollo del trabajo planteado.

El establecimiento de objetivos concretos tiene un valor básico, ya que de éstos se desprende la misión de la empresa en el marco de sus actividades. Esta misión debe estar canalizada a través de una visión de futuro que defina el camino a seguir por la organización en el transcurso del tiempo.

La producción de televisión es un proceso de organización y método, ya que requiere de una planificación detallada donde se prevea la multiplicidad de factores que intervienen y afectan, positiva o negativamente, el acabado del producto.

En Venezuela, las productoras audiovisuales se plantean como objetivo primordial desarrollar la calidad del producto televisivo, realizando una selección cuidadosa de temas, y valorando la importancia de los contenidos y de la factura técnica de los programas de televisión que asumen como proyectos propios.

La misión de las empresas se traduce en lograr productos audiovisuales de acabados impecables que logren satisfacer las expectativas de la audiencia y beneficien el crecimiento económico de las organizaciones.

La visión de negocio se refleja en la intención de desarrollar la capacidad de exportación y ganar la confianza del mercado internacional, permitiendo y facilitando la consolidación de las organizaciones como productoras de contenidos televisivos de consumo masivo.

La filosofía de organización se refleja en la concepción de la producción audiovisual como un trabajo de equipo, elemento indispensable para alcanzar desarrollados niveles de eficiencia en las empresas. Tal como explica la teoría de sistemas, una organización está compuesta por distintas partes<sup>1</sup> o *subsistemas* que interactúan entre sí para desarrollar actividades que les permitan alcanzar fines comunes.

En la producción de televisión el trabajo de equipo es indispensable para ahorrar esfuerzos y energía en beneficio de resultados exitosos. La calidad planteada como misión de empresa se puede lograr entonces, de manera más fácil y efectiva a través del trabajo de equipo.

Sin embargo, es notable que los objetivos y los valores de las productoras audiovisuales se plantean en función de los programas que realizan; esto quiere decir que las empresas que desarrollan contenidos televisivos describen cómo debe ser el producto logrado, mas no reflejan cómo debe ser la organización.

Los valores propios de organización, como la credibilidad, la honestidad y la transparencia no se reflejan en los datos de la investigación. Por lo tanto, considerando que el proyecto de empresa de las productoras audiovisuales es desarrollar la capacidad de exportación y ganar la confianza del mercado internacional de televisión, se hace indispensable que las productoras audiovisuales consoliden y definan sus rasgos de identidad entendiéndose a sí mismas como organizaciones, como entidades que forman parte de una sociedad.

Las características de los productos concebidos deben reflejar la identidad de la organización, mas no pueden ser la identidad misma.

En relación a esto, es necesario trabajar para consolidar una identidad organizacional, basada en el conocimiento de que la empresa integra una comunidad y que, por lo tanto, las actividades que realiza afectan al entorno; las productoras audiovisuales deben comprenderse como sujetos que conforman una sociedad y que poseen una cultura propia, la cual debe ser evaluada para definir su personalidad, es decir, conceptualizar su identidad.

Por otra parte, la necesidad básica de los canales de televisión es cubrir la programación diaria. Para estas empresas, la ventaja de la producción audiovisual asociada reside fundamentalmente en la ampliación de la gama de productos televisivos para programar de acuerdo a las necesidades de la audiencia.

Otra de las ventajas de este tipo de producción es la capacidad de asumir proyectos cuya realización unilateral es bastante improbable. En este sentido, las productoras satisfacen las necesidades del canal.

Para los canales de televisión, la característica primordial de las productoras audiovisuales es la calidad del producto obtenido; como elementos secundarios señalan la tecnología de vanguardia y la presencia de personal especializado.

Sin embargo, en el desarrollo de los proyectos se han presentado dificultades que los canales de televisión atribuyen a deficiencias en los valores de producción y en los procesos de comunicación. En relación a esto, la característica que las productoras audiovisuales consideran menos propias es el alto nivel de comunicación, lo cual se refleja en las dificultades que éstas han tenido con los canales de televisión.

Las empresas de producción audiovisual independientes deben superar estos problemas de comunicación, ya que una organización debe ser capaz, además de ofrecer productos y servicios de calidad, de establecer procesos comunicativos exitosos. Por otra parte, si se toma en consideración el desarrollo de factores internos como la eficiencia de la organización, probablemente se podrán resolver las deficiencias en los valores de producción, las deficiencias en la comunicación y contribuir con el objetivo planteado: la calidad del producto televisivo.

En los planes de una empresa se debe tomar en cuenta el comportamiento de factores externos ajenos a la misma, pero cuya actuación afecta el proyecto de actividades planteado.

Los agentes externos tales como situaciones políticas y de gobierno y los factores pertenecientes al entorno, como las vías, el transporte y las comunicaciones son los elementos más considerados por las productoras audiovisuales en sus decisiones.

A pesar de que es indiscutible que las productoras audiovisuales deben evaluar estos aspectos para tomar sus decisiones, especialmente en el entorno venezolano donde la situación política y económica es particularmente inestable, las condiciones internas de la organización no deben ser menos importantes. Contrariamente a lo expresado por las productoras audiovisuales, los factores internos que intervienen en la toma de decisiones de la empresa deben ser los primeros elementos tomados en consideración o, en todo caso, igualmente importantes que los agentes externos.

Las decisiones de una organización deben tomarse de adentro hacia afuera, considerando la estructura, el ambiente físico y las relaciones de la misma. Precisamente allí, se encuentra la capacidad de la organización en asumir retos, en cambiar y evolucionar en beneficio propio, superando las dificultades del entorno.

En función de lo anterior las productoras audiovisuales deben, en primer lugar, considerar sus elementos internos en la toma de decisiones y evaluar de qué forma la organización puede resolver obstáculos de orden externo. El éxito o fracaso de las organizaciones se encuentra dentro de las mismas, de ninguna manera fuera de ella.

Gran parte de este éxito o fracaso se debe a la consolidación de la estructura organizacional, la cual debe estar diseñada y preparada para responder a las dificultades que puedan presentarse en el camino hacia el logro de objetivos propuestos.

Las productoras audiovisuales deben incluir dentro de su estructura organizacional una división dedicada a las comunicaciones, que debe encargarse de las relaciones con los canales de televisión y con los diferentes públicos de la misma.

En relación a la comunicación, las productoras audiovisuales deben dirigir sus mensajes no sólo a los públicos externos. La comunicación interna es tan valiosa e importante como la comunicación externa, ya que permite la cohesión de la estructura como unidad en función de los objetivos propuestos y evita la comisión de errores o el desgaste innecesario de esfuerzos por parte de las distintas partes que conforman la organización.

Por lo tanto, las productoras audiovisuales deben tomar en consideración al público interno, es decir, a los empleados, como público meta para dirigir sus comunicaciones.

En relación a la comunicación externa, las productoras audiovisuales deben aprovechar el uso de los canales establecidos para fomentar una verdadera retroalimentación entre empresas. Los mensajes emitidos no deben tener un carácter exclusivamente informativo, más bien deben contener la posibilidad de respuesta por parte del receptor, en este caso, los canales de televisión.

La comunicación en ambos sentidos permitirá superar las dificultades señaladas anteriormente y crear un clima beneficioso para el trabajo en conjunto que satisfaga las expectativas de ambas partes. Se recomienda, por último, realizar comunicaciones de carácter formal con los canales de televisión, utilizando recursos impresos tales como boletines informativos e informes de proyectos y reuniones.

## **VII. LISTA BIBLIOGRÁFICA**

## Bibliografía

ACHILLES De Faria Mello, F. (1983). Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa, D.F., México.

BARTOLI, A. (1992). Comunicación y Organización. Ediciones Paidós, Barcelona, España.

BENTALARFFY, L. (1976). Teoría General de Sistemas. Fondo de Cultura Económica, Caracas.

BLAND, M. y Jackson, P. (1992). Comunicación interna eficiente. Legis Serie Empresarial, Santa Fé de Bogotá, Colombia.

BOADAS, A. (1995). *Las Verdades de la Comunicación Corporativa*. En III Congreso de Comunicación Corporativa "Reingeniería del Pensamiento". Universidad Católica Andrés Bello.

DAFT, Richard y Steers, R. (1992). Organizaciones. Grupo Noriega Editores. D.F., México.

DAVID, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis, Serie empresarial, Bogotá.

ENCICLOPEDIA BARSA. (1980). (Tomo 14). México: Encyclopaedia Britannica Publishers, Inc.

GIBSON, J. e Ivancevich, J. (1984). Organizaciones. Nueva Editorial Interamericana. D.F., México.

GOLDHABER, G. (1994). Comunicación Organizacional. Editorial Diana, México.

IND, Nicholas (1992). *La Imagen Corporativa*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España.

JENNINGS, M. y Churchill, D.(1991). Como gerenciar la comunicación corporativa. Editorial Legis, Serie Empresarial, Colombia.

LINZALATA, E. (1986). Producción Independiente. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

MANRIQUE, G. y Monsalve, T. (1995). La Contingencia de la Imagen o la Imagen de la Contingencia. Trabajo de grado no publicado. Universidad católica Andrés Bello, Caracas.

MONSALVE, A. y Venturini, D. (1987). La gestión de calidad aplicada al proceso de producción de televisión. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

PÜMPIN, C. Y García, S. (1998). Cultura Empresarial. Ediciones Diez Santos, S.A, Madrid.

RÖMER, M. (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Colección Ayakua, Caracas.

SALLENAVE, J.(1994). La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

SAMPIERI, R. y Collado, C. (1998). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Editores, Colombia.

SENGE, P.(1992). La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Comunicación abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica S.A., barcelona.

SPEARS, W. (1992) *La importancia de definir metas y objetivos para alcanzar la calidad en La Gerencia de la Comunicación Corporativa*. Notas del Primer Congreso de Comunicación Corporativa. Editado por Industrias Pampero.

SCHEINSOHN, D. (1994). Comunicación estratégica. Editorial Macchi, Buenos Aires. Pampero, Caracas.

TEJADA, L.(1987). Gestión de la imagen corporativa. Creación y Transmisión de la identidad de la empresa. Editorial Norma, Colombia.

TEJADA, L.(1992). *Imagen, identidad y comunicación*. Primer Congreso Internacional de Comunicación Corporativa. Maracaibo.

TINOCO, F. (1992). *Investigación y Comunicación*. Primer Congreso de Comunicación Corporativa. Maracaibo

VILA, C. Y Verde, M. (1994). La Comunicación dentro de la cultura corporativa. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

### **Hemerografía**

Comunicación (1994). N°17. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, facultad de Comunicación Social.

GARCÍA, D. y Barrios, J. (1997). Comunicación Organizacional desde la Red Informativa Nacional. Revista Comunicación. Centro Gumilla, Caracas, N°99.

Revista Nuevo Mundo (1992). N°154. Caracas: Edición Hermanos Menores Capuchinos de Venezuela.

Temas de Comunicación (1994). N°6. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

## **VIII. ANEXOS**

**ANEXO 1**

**Universidad Católica Andrés Bello  
Escuela de Comunicación Social  
Trabajo de Grado**

**Instrumento A**

La siguiente encuesta está siendo aplicada a empresas productoras que realizan programas de televisión. La investigación tiene como objetivo determinar la orientación de la industria de producción audiovisual en Venezuela a través del estudio de las productoras que la conforman.

Este instrumento de medición tiene fines estrictamente académicos, ya que obedece a los requerimientos metodológicos de la Tesis de Grado elaborada por Gabriela Rojas, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

La información por Usted suministrada será considerada confidencial y utilizada sólo para los fines expuestos anteriormente. De antemano, gracias por su colaboración.

Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste según la realidad de su empresa o marque con una equis "X" la respuesta que Usted considere adecuada.

1. Mencione algunos de los programas que su empresa ha realizado para la televisión:

---

---

2. Como productora de audiovisuales, ¿cuál es el objetivo primordial que pretende alcanzar su empresa?

---

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son, en su opinión, los valores morales/ ideas/ filosofía más importantes de la productora?

---

---

---

---

4. ¿Tiene la productora una estructura definida como organización?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No, por favor pase a la pregunta nº7

5. Por favor, indique los distintos departamentos que conforman la estructura de su productora:

---

---

---

6. ¿Es adecuada la estructura para lograr el objetivo primordial de la productora? En función de esto, ¿cómo la considera?

- a) Excelente \_\_\_\_\_
- b) Buena \_\_\_\_\_
- c) Regular \_\_\_\_\_
- d) Mala \_\_\_\_\_
- e) Pésima \_\_\_\_\_

Explique por qué

---

---

---

7. Señale cuáles de los siguientes factores influye con mayor frecuencia en las decisiones de su productora:

- a) Entorno geográfico (vías, transporte, comunicaciones) \_\_\_\_\_
- b) Factores externos (decisiones de gobierno, situaciones políticas, económicas etc.) \_\_\_\_\_
- c) Estructura de la organización \_\_\_\_\_
- d) Ambiente físico de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Relaciones externas \_\_\_\_\_
- f) Relaciones internas \_\_\_\_\_

**Explique por qué**

---

---

---

**8. ¿Mantiene su productora algún tipo de comunicación con sus clientes, específicamente con los canales de televisión?**

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es No, pase a la pregunta n° 13**

**9. ¿Qué recursos utiliza para realizar estas comunicaciones?**

a) Impresos (revistas, folletos, boletines, publicidad) \_\_\_\_\_

b) Comunicaciones personalizadas (cartas, tarjetas, agradecimientos) \_\_\_\_\_

c) Audiovisuales (videos, comerciales) \_\_\_\_\_

d) Correo electrónico \_\_\_\_\_

e) Por teléfono \_\_\_\_\_

f) Entrevista cara a cara \_\_\_\_\_

g) Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál de los anteriores es el recurso más empleado en su productora para comunicarse con los canales de televisión?**

---

**11. Indique con qué fines emite la productora estas comunicaciones a los canales de televisión:**

- a) Informativos (novedades, participaciones, servicios) \_\_\_\_\_
- b) Laborales (presentación, discusión y corrección de proyectos) \_\_\_\_\_
- c) Sociales (celebraciones, eventos, fechas especiales) \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**12. ¿Con qué frecuencia emite la productora estas comunicaciones a sus clientes?**

Diariamente    Semanalmente    Mensualmente    Anualmente

- a) Informativos
- b) Laborales
- c) Sociales
- d) Otros

**13. A parte de los clientes, ¿se mantiene comunicada su productora con otras personas? ¿Con quiénes?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14. ¿Tiene la productora un departamento dedicado a sus comunicaciones y relaciones?**

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

**¿Por qué?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. Jerarquice las características esenciales que distinguen a su productora de las otras que existen en Venezuela. Utilice el n°1 como la característica más importante y el n° 7 como la menos importante:**

- a) Calidad del producto \_\_\_\_\_
- b) Eñiciencia de la organización \_\_\_\_\_
- c) Alto nivel de comunicación \_\_\_\_\_
- d) Orientación y atención al cliente \_\_\_\_\_
- e) Personal especializado \_\_\_\_\_
- f) Tecnología de vanguardia \_\_\_\_\_
- g) Otra \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias**

---

**ANEXO 2**

**Universidad Católica Andrés Bello  
Escuela de Comunicación Social  
Trabajo de Grado**

**Instrumento B**

La siguiente encuesta está siendo aplicada a los diversos canales de televisión. La investigación tiene como objetivo determinar la orientación de la industria de producción audiovisual asociada en Venezuela, a través del conocimiento de las empresas que la conforman.

Este instrumento de medición tiene fines estrictamente académicos, ya que obedece a los requerimientos metodológicos de la Tesis de Grado elaborada por Gabriela Rojas, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

La información por Usted suministrada será considerada confidencial y utilizada sólo para los fines expuestos anteriormente. De antemano, gracias por su colaboración.

---

Por favor, lea detenidamente las preguntas y responda según la experiencia de su canal de televisión con productoras audiovisuales, o marque con una equis "X" la respuesta que Usted considere adecuada.

1. En su opinión, ¿Cuáles son las ventajas que tiene para su canal de televisión la producción asociada de programas, realizada en Venezuela?

---

---

---

---

2. Describa su experiencia de trabajo con productoras audiovisuales asociadas en la realización de programas de televisión:

---

---

---

---

3. ¿Ha tenido su canal de televisión, en asociación con las productoras audiovisuales, dificultades o problemas con el trabajo desarrollado por las mismas?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No, continúe en la pregunta N° 5

4. Si su respuesta es Sí, indique las razones:

---

---

5. ¿Mantienen las productoras audiovisuales con las cuales trabaja o ha trabajado en asociación, algún tipo de comunicación con su canal de televisión?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es No, por favor continúe en la pregunta n° 10

6. ¿Qué recursos utilizan para realizar estas comunicaciones?

- h) Impresos (revistas, folletos, boletines, publicidad) \_\_\_\_\_
- i) Comunicaciones personalizadas (cartas, agradecimientos, tarjetas) \_\_\_\_\_
- j) Audiovisuales (videos, comerciales) \_\_\_\_\_
- k) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- l) Por teléfono \_\_\_\_\_
- m) Entrevistas cara a cara \_\_\_\_\_
- n) Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál de los recursos anteriores prefiere su canal de televisión para estar comunicado con la productora?

---

**8. Indique con qué fines la productora emite estas comunicaciones a su canal de televisión:**

- e) Informativos (novedades, participaciones, servicios) \_\_\_\_\_
- f) Laborales (presentación, discusión y corrección de proyectos) \_\_\_\_\_
- g) Sociales (celebraciones, eventos, fechas especiales) \_\_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**9. ¿Con qué frecuencia emite la productora estas comunicaciones a su canal de televisión?**

- |                 |             |              |              |            |
|-----------------|-------------|--------------|--------------|------------|
|                 | Diariamente | Semanalmente | Mensualmente | Anualmente |
| a) Informativos |             |              |              |            |
| b) Laborales    |             |              |              |            |
| c) Sociales     |             |              |              |            |
| d) Otros        |             |              |              |            |

**10. En su comunicación con las productoras audiovisuales, ¿se dirige específicamente a un departamento o persona encargada?**

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es No, continúe en la pregunta N°12**

**11. Por favor, mencione a quién se dirige. Indique el cargo de la persona o el nombre del departamento.**

---

---

**12. Generalmente, ¿las productoras audiovisuales satisfacen las necesidades de su empresa?**

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**¿Por qué?**

---

---

---

**13. Mencione algunos de los programas de producción audiovisual asociada realizados en Venezuela que han integrado la programación de su canal de televisión?**

---

---

**14. Jerarquice las características esenciales que predominan en las productoras audiovisuales venezolanas con las cuales trabaja o ha trabajado su canal. Utilice el n°1 como la característica más importante y el n° 7 como la menos importante:**

- h) Calidad del producto \_\_\_\_\_
- i) Eficiencia de la organización \_\_\_\_\_
- j) Alto nivel de comunicación \_\_\_\_\_
- k) Orientación y atención al cliente \_\_\_\_\_
- l) Personal especializado \_\_\_\_\_
- m) Tecnología de vanguardia \_\_\_\_\_
- n) Otra \_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias**

---

**ANEXO 3****INSTRUMENTO A**

Ítem N°2

	(CE)	(CP)	Otros
Alejandro Parisca Producciones	1	1	1
Canal Uno	0	0	1
Cinesa	1	1	0
Nexus	0	1	1
Pablo de La Barra	0	1	0
Prime Time	0	1	0
Trama Producciones	0	1	1
6J86 Producciones	0	1	1

	(CE)	(CP)	Otros
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

CE= Crecimiento Económico

CP= Calidad del Producto

SC= Satisfacción del Cliente

Otros= satisfacción del cliente, libertad creativa, capacidad de exportación, soluciones audiovisuales integrales, satisfacción de la audiencia.

1= Orientados

2= No Orientados

**ANEXO 4**

Ítem N°3

	( C )	(TE)	(VT)	(VC)
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	0	0	1	0
<b>Canal Uno</b>	0	1	0	0
<b>Cinesa</b>	1	0	0	1
<b>Nexus</b>	0	1	0	1
<b>Pablo de La Barra</b>	0	0	1	1
<b>Prime Time</b>	0	1	0	0
<b>Trama Producciones</b>	0	0	1	0
<b>6J86 Producciones</b>	0	1	0	0

	( C )	(TE)	(VE)	(VC)
<b>Total</b>	1	4	3	3

C= Credibilidad

TE= Trabajo de Equipo

VE= Valor del Televidente

VC= Valores de Calidad

0=Mencionado

1=No

Mencionado

**ANEXO 6**

Ítem N° 5

	(DA)	(DP)	(DC)	(DPP)	(DT)	Otros
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	0	1	0	0	0	1
<b>Canal Uno</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Cinesa</b>	1	1	0	1	1	1
<b>Nexus</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Pablo de La Barra</b>	0	1	0	1	0	0
<b>Prime Time</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Trama Producciones</b>	0	1	0	1	0	0
<b>6J86 Producciones</b>	1	1	0	0	0	1

	(DA)	(DP)	(DC)	(DPP)	(DT)	Otros
<b>Total</b>	4	7	2	5	3	5

DA= Dptos. Administrativos

DP=Dptos. de Producción

DC=Dptos. Creativos

DPP=Dptos. Post-Producción

DT=Dptos. Técnicos

Otros= Jefaturas de Investigación, logística, archivo, comunicaciones, dptos. ejecutivos.

0= No tiene

1=Tiene

**ANEXO 7**

	(E)	(B)	(R)	(M)	(P)
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	1	0	0	0	0
<b>Canal Uno</b>	0	1	0	0	0
<b>Cinesa</b>	0	1	0	0	0
<b>Nexus</b>	0	1	0	0	0
<b>Pablo de La Barra</b>	0	1	0	0	0
<b>Prime Time</b>	0	0	0	0	0
<b>Trama Producciones</b>	1	0	0	0	0
<b>6J86 Producciones</b>	0	1	0	0	0

	(E)	(B)	(R)	(M)	(P)
<b>Total</b>	2	5	0	0	0

E=Excelente  
 B=Buena  
 R=Regular  
 M=Mala  
 P=Pésima

0=No  
 1=Sí

**ANEXO 8**

## Ítem N° 7

	(EG)	(FE)	(EO)	(AF)	(RE)	(RI)
Alejandro Parisca Producciones	1	0	1	1	0	1
Canal Uno	1	0	1	1	1	1
Cinesa	0	1	0	0	0	0
Nexus	0	0	0	0	1	0
Pablo de La Barra	0	1	0	0	0	0
Prime Time	0	1	0	0	1	0
Trama Producciones	1	0	0	0	0	0
6J86 Producciones	1	1	0	0	0	1

	(EG)	(FE)	(EO)	(AF)	(RE)	(RI)
Total	4	4	2	2	3	3

EG=Entorno Geográfico (vías, transporte, comunicaciones)

FE=Factores Externos (decisiones de gobierno, situaciones políticas, económicas)

EO=Estructura de la Organización

AF=Ambiente Físico de la Empresa

RE=Relaciones Externas

RI=Relaciones Internas

0=Mencionado

1=No

Mencionado

**ANEXO 9**

Ítem N°8

	Se comunica	No se comunica
Alejandro Parisca Producciones	1	0
Canal Uno	1	0
Cinesa	1	0
Nexus	1	0
Pablo de La Barra	1	0
Prime Time	1	0
Trama Producciones	1	0
6J86 Producciones	1	0

	Se comunica	No se comunica
Total	8	0

0=No Menciona  
1=Menciona

**ANEXO 10**

Ítem n°9

i

	(I)	(CP)	(AU)	(CE)	(T)	(EP)	(F)
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	0	0	0	1	1	1	0
<b>Canal Uno</b>	1	1	1	1	1	1	1
<b>Cinesa</b>	1	1	0	1	1	1	0
<b>Nexus</b>	0	1	1	1	1	0	1
<b>Pablo de La Barra</b>	0	1	0	0	1	0	0
<b>Prime Time</b>	0	1	0	1	1	0	0
<b>Trama Producciones</b>	0	1	1	0	1	0	0
<b>6J86 Producciones</b>	0	1	1	1	1	1	0

	(I)	(CP)	(AU)	(CE)	(T)	(EP)	(F)
<b>Total</b>	2	7	4	6	8	4	2

(I)=Impresos (revistas, folletos, boletines, publicidad)

(CP)=Comunicaciones Personalizadas (cartas, tarjetas, agradecimientos)

(AU)=Audiovisuales (videos, comerciales)

(CE)=Correo Electrónico

(T)=Teléfono

(EP)=Entrevista Personal

(F)= Fax

0= No

1= Sí

**ANEXO 11**

## Ítem N° 10

	(I)	(CP)	(AU)	(CE)	(T)	(EP)	(F)
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	0	0	0	0	1	1	0
<b>Canal Uno</b>	0	1	1	1	1	0	1
<b>Cinesa</b>	1	1	0	0	0	1	0
<b>Nexus</b>	0	0	0	1	0	0	1
<b>Pablo de La Barra</b>	0	0	0	0	1	0	0
<b>Prime Time</b>	0	0	0	0	1	0	0
<b>Trama Producciones</b>	0	0	0	0	0	1	0
<b>6J86 Producciones</b>	0	0	0	1	1	1	0

<b>Total</b>	1	2	1	3	5	4	2
--------------	---	---	---	---	---	---	---

(I)=Impresos (revistas, folletos, boletines, publicidad)

(CP)=Comunicaciones Personalizadas (cartas, tarjetas, agradecimientos)

(AU)=Audiovisuales (videos, comerciales)

(CE)=Correo Electrónico

(T)=Teléfono

(EP)=Entrevista Personal

(F)= Fax

0=No Mencionado

1=Mencionado

**ANEXO 12**

## Ítem N°11

	(I)	(L)	(S)
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	1	1	1
<b>Canal Uno</b>	1	0	1
<b>Cinesa</b>	1	1	0
<b>Nexus</b>	1	0	1
<b>Pablo de La Barra</b>	0	1	0
<b>Prime Time</b>	1	1	0
<b>Trama Producciones</b>	1	1	0
<b>6J86 Producciones</b>	1	1	0

<b>Total</b>	7	6	3
--------------	---	---	---

(I)=Informativos

0=No Mencionado

(L)=Laborales

1=Mencionado

(S)=Sociales

**ANEXO 13**

## Ítem N° 12

	(ID)	(IS)	(IM)	(IA)	(LD)	(LS)	(LM)	(LA)	(SD)	(SS)	(SM)	(SA)
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
<b>Canal Uno</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>Cinesa</b>	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Nexus</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
<b>Pablo de La Barra</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<b>Prime Time</b>	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Trama Producciones</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>6J86 Producciones</b>	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	4	1	1	1	4	1	1	0	1	2	0	0

(ID)=Informativas diarias  
 (IS)=Informativas semanales  
 (IM)=Informativas mensuales  
 (IA)=Informativas anuales  
 (LD)=Laborales diarias  
 (LS)=Laborales semanales  
 (LM)=Laborales mensuales  
 (LA)=Laborales anuales  
 (SD)=Sociales diarias  
 (SS)=Sociales semanales  
 (SM)=Sociales mensuales  
 (SA)=Sociales anuales

0=No Mencionado      1=Mencionado

**ANEXO 14**

## Ítem N°13

	(CP)	(P)	(I)	Otros
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	0	1	0	1
<b>Canal Uno</b>	1	1	0	1
<b>Cinesa</b>	1	1	0	0
<b>Nexus</b>	0	0	1	1
<b>Pablo de La Barra</b>	1	0	0	0
<b>Prime Time</b>	0	0	0	1
<b>Trama Producciones</b>	0	0	0	1
<b>6J86 Producciones</b>	0	0	1	1

	(CP)	(P)	(I)	Otros
<b>Total</b>	3	3	2	6

(CP)=Clientes Potenciales

(P)=Proveedores

(I)=Instituciones (universidades, museos, entidades políticas, centros de salud)

Otros (asesores, invitados especiales, agencias de publicidad, medios de comunicación social)

0=No Mencionado

1=Mencionado

ANEXO 15

Ítem N° 14

	Existe	No Existe
Alejandro Parisca Producciones	1	0
Canal Uno	1	0
Cinesa	1	0
Nexus	1	0
Pablo de La Barra	0	1
Prime Time	1	0
Trama Producciones	1	0
6J86 Producciones	1	0

	Existe	No Existe
Total	7	1

0=No

1=Si

**ANEXO 16**

## Ítem N°15

## Calidad del Producto

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	0	0	0	0	1	0
<b>Canal Uno</b>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Cinesa</b>	1	0	0	0	0	0
<b>Nexus</b>	0	1	0	0	0	0
<b>Pablo de La Barra</b>	1	0	0	0	0	0
<b>Prime Time</b>	1	0	0	0	0	0
<b>Trama Producciones</b>	1	0	0	0	0	0
<b>6J86 Producciones</b>	1	0	0	0	0	0

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
<b>Total</b>	5	1	0	0	1	0

0=No Mencionado

1=Mencionado

NA= No Aplica

## Eficiencia de la Organización

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
<b>Alejandro Parisca Producciones</b>	1	0	0	0	0	0
<b>Canal Uno</b>	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Cinesa</b>	0	0	0	1	0	0
<b>Nexus</b>	1	0	0	0	0	0
<b>Pablo de La Barra</b>	0	0	0	0	0	6
<b>Prime Time</b>	0	0	0	1	0	0
<b>Trama Producciones</b>	0	0	0	0	1	0
<b>6J86 Producciones</b>	0	1	0	0	0	0

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
<b>Total</b>	2	1	0	2	1	0

## Alto nivel de comunicación

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Alejandro Parisca Producciones	1	0	0	0	0	0
Canal Uno	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Cinesa	0	0	0	0	0	1
Nexus	0	0	0	0	0	1
Pablo de La Barra	0	0	0	0	1	0
Prime Time	0	0	0	0	1	0
Trama Producciones	0	0	0	0	0	1
6J86 Producciones	0	0	0	1	0	0

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Total	1	0	0	1	2	3

## Orientación y Atención al Cliente

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Alejandro Parisca Producciones	0	0	0	1	0	0
Canal Uno	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Cinesa	0	0	1	0	0	0
Nexus	0	0	1	0	0	0
Pablo de La Barra	0	1	0	0	0	0
Prime Time	0	0	0	0	0	1
Trama Producciones	0	0	0	1	0	0
6J86 Producciones	0	0	0	0	0	1

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Total	0	1	2	2	0	2

## Personal especializado

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Alejandro Parisca Producciones	0	0	1	0	0	0
Canal Uno	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Cinesa	0	1	0	0	0	0
Nexus	0	0	0	0	1	0
Pablo de La Barra	0	0	1	0	0	0
Prime Time	0	0	1	0	0	0
Trama Producciones	0	1	0	0	0	0
6J86 Producciones	0	0	1	0	0	0

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Total	0	2	4	0	1	0

## Tecnología de vanguardia

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Alejandro Parisca Producciones	0	0	0	0	0	1
Canal Uno	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Cinesa	0	0	0	0	1	0
Nexus	0	0	0	1	0	0
Pablo de La Barra	0	0	0	1	0	0
Prime Time	0	1	0	0	0	0
Trama Producciones	0	0	1	0	0	0
6J86 Producciones	0	0	0	0	1	0

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Total	0	1	1	2	2	1

## Frecuencia de valores

	(CP) N°1	(PE) N°3	(C) N°6
Total	5	4	3

**ANEXO 17**

**INSTRUMENTO B**

Item N°2

	Satisfactoria	No Satisfactoria
<b>R.C.T.V.</b>	0	1
<b>Televen</b>	1	0

	Satisfactoria	No Satisfactoria
<b>Total</b>	1	1

0=No Mencionado  
1=Mencionado

**ANEXO 18**

Ítem N°3

	Ha tenido problemas	No ha tenido problemas
R.C.T.V.	1	0
Televen	1	0

	Ha tenido problemas	No ha tenido problemas
Total	2	0

0=No

Mencionado

1=Mencionado

**ANEXO 19**

Ítem N°4

	Deficiencia en la comunicación	Deficiencia en los valores de producción
R.C.T.V.	1	1
Televen	0	1

<b>Total</b>	1	2

0=No  
Mencionado  
1=Mencionado

**ANEXO 20**

Ítem N°5

	Se comunican	No se comunican
<b>R.C.T.V.</b>	1	0
<b>Televen</b>	1	0

	Se comunican	No se comunican
<b>Total</b>	2	0

0=No Mencionado  
1=Mencionado

**ANEXO 21**

## Ítem N°6

	(I)	(CP)	(AU)	(CE)	(T)	(EP)	(F)
<b>R.C.T.V.</b>	0	1	1	1	1	1	0
<b>Televen</b>	0	0	0	0	1	1	0

	(I)	(CP)	(AU)	(CE)	(T)	(EP)	(F)
<b>Total</b>	0	1	1	1	2	2	0

(I)=Impresos  
 (CP)=Comunicaciones personalizadas  
 (AU)=Audiovisual  
 (CE)=Correo electrónico  
 (T)=Teléfono  
 (EP)=Entrevistas Personales  
 (F)=Fax

0=No Mencionado

1=Mencionado

**ANEXO 22**

## Ítem N°7

	(I)	(CP)	(AU)	(CE)	(T)	(EP)	(F)
<b>R.C.T.V.</b>	0	0	1	1	0	1	0
<b>Televen</b>	1	0	0	0	0	0	0

Total	1	0	1	1	0	1	0

(I)=Informativos

(L)=Laborales

(S)=Sociales

0=No Mencionado

1=Mencionado

**ANEXO 23**

Ítem N°8

	(I)	(L)	(S)
<b>R.C.T.V.</b>	1	1	0
<b>Televen</b>	1	0	0

	(I)	(L)	(S)
Total	2	1	0

0=No mencionado

1=Mencionado

**ANEXO 24**

## Ítem N°9

	(ID)	(IS)	(IM)	(IA)	(LD)	(LS)	(LM)	(LA)	(SD)	(SS)	(SM)
<b>R.C.T.V.</b>	NA										
<b>Televen</b>	NC										

(ID)=Informativas diarias

(IS)=Informativas semanales

(IM)=Informativas mensuales

(IA)=Informativas anuales

(LD)=Laborales diarias

(LS)=Laborales semanales

(LM)=Laborales mensuales

(LA)=Laborales anuales

(SD)=Sociales diarias

(SS)=Sociales semanales

(SM)=Sociales mensuales

(SA)=Sociales anuales

NA=No Aplica

NC=No Contesta

**ANEXO 25**

Ítem N°10

	Se dirige	No se dirige
<b>R.C.T.V.</b>	0	1
<b>Televen</b>	1	0

	Se dirige	No se dirige
Total	1	1

0= No Mencionado

1= Mencionado

**ANEXO 26**

Ítem N°12

	Satisfechas	No satisfechas
<b>R.C.T.V.</b>	1	0
<b>Televen</b>	1	0

	Satisfechas	No satisfechas
<b>Total</b>	2	0

0= No Mencionado

1= Mencionado



**ANEXO 27**

## Ítem N°14

	Calidad del Producto (N°1)	Personal Especializado (N°2)	Tecnología de Vanguardia (N°2)
<b>RCTV</b>	1	0	1
<b>Televen</b>	1	1	0

	Calidad del Producto	Personal Especializado	Tecnología de Vanguardia
<b>Total</b>	2	1	1

0= No Mencionado

1=Mencionado

