



## **Gestión de equipos de trabajo en los medios**

### **Flujos de trabajo y gestión en un medio radiofónico de la Ciudad de México**

**Alumno:** Patricio Betancourt Brehm

**Materia:** Investigación aplicada para la comunicación estratégica

**Profesor:** Eduardo Portas Ruíz

**Fecha:** Viernes 16 de noviembre de 2018

**Sumario:** *Este proyecto de investigación muestra cómo son los flujos de trabajo y gestión en un medio radiofónico de la Ciudad de México y sus áreas de oportunidad con el fin de que el radioescucha reciba un mejor servicio. Se observó que en general los flujos de trabajo y la gestión de equipos en el objeto de estudio planteado no son los indicados porque existen fallas en la estructura de trabajo, las relaciones entre empleados, el tratamiento a la información y su difusión final.*

**Palabras clave:** Flujos de trabajo, gestión de equipos, medios de comunicación en México

## **Introducción**

En este proyecto trataré de resolver el problema de flujo de trabajo irregular, la falta de coordinación entre la información, las notas y la producción de las mismas en una estación radiofónica de la Ciudad de México,

Para lo anterior investigaré el flujo de trabajo en los medios de comunicación, las áreas problemáticas más comunes en este flujo de comunicación y la cantidad y calidad de información que reciben los consumidores, todo, teniendo como objeto de estudio principal a una estación de radio en la Ciudad de México. Partí de la siguiente incógnita para desarrollar el trabajo: ¿Cómo son los flujos de trabajo y gestión de equipos en un medio radiofónico de la Ciudad de México?

La investigación se guiará a través de la observación del comportamiento de los flujos de trabajo, la gestión de equipo y la información brindada a los radioescuchas, además de apoyarse en un sondeo realizado a los empleados sobre las dificultades que tienen para realizar su trabajo de manera correcta y los problemas que observan en cada área.

Como hipótesis de este texto se propone que los flujos de trabajo y la gestión de equipos en una estación de radio de la Ciudad de México no son los indicados. Mucha información que llega no es trabajada y el radioescucha recibe un servicio incompleto.

La realización de esta investigación está justificada en mi interés por el tema. Conozco los problemas existentes en materia de flujos de trabajo y gestión de equipos, por lo que me interesa mejorar la calidad de la información para tener mayor eficiencia.

Con este proyecto espero que el flujo de trabajo y la gestión de los equipos mejoren para que falte menos información y el servicio brindado a los radioescuchas sea más completo.

Idealmente, desearía que el flujo de trabajo y la gestión de equipos funcionen de manera ideal para que el servicio de información brindado a los radioescuchas sea el mejor y a la larga este modelo sea aplicado en otras estaciones de radio en Latinoamérica.

## **Estado del Arte**

A lo largo de la historia varios autores han explorado la gestión de medios de comunicación destacando su organización, objetivos, evolución y comercialización. En este apartado recopilé algunas ideas fundamentales para relacionarlas con mi investigación sobre los flujos de trabajo y la gestión de equipos en un medio radiofónico de la Ciudad de México.

De acuerdo a Aguado et al (2008) la organización empresarial en una empresa informativa hace referencia a la disposición de los recursos materiales (materias primas, rotativas, redes de telecomunicación, equipos de producción y postproducción, equipos informáticos, etc.) y humanos (periodistas y especialistas en medios de comunicación, administrativos, técnicos, etc.), que son contemplados y usados de forma coordinada. Es decir, para que el producto o servicio informativo esté a disposición de las audiencias se necesita una correcta coordinación entre las personas y los materiales.

Para Putnam & Bumby (2014) en la investigación de la comunicación organizacional hay seis términos clave: información, redes, incertidumbre, mensaje, carga y especialmente tecnología. Sin embargo el término central es la información. De hecho, la comunicación se define por los autores recién mencionados como el flujo de información a través de conductos que a menudo se llaman mensajes.

En esta perspectiva “la información se mueve de un punto a otro; varía en calidad; puede estar incrustado en mensajes que no son claros o equívocos; influye en las incertidumbres que enfrentan los empleados; puede ser distorsionado por los empleados que están motivados para hacerlo; puede no llegar a los puntos apropiados en las redes de la organización o puede llegar en un momento o forma tal que no se puede utilizar de manera eficiente.” (Putnam & Bumby, 2014, p. 51, traducción propia).

Debido a lo anterior, Aguado et al (2008) sostienen que para la elaboración de un producto de calidad es indispensable una buena gestión de recursos humanos. En un tono similar, Putnam & Bumby (2014) aseguran que la distorsión de la información y los malos entendidos sobre lo que realmente significa la información vienen de la diferencia en los marcos interpretativos de los supervisores y subordinados que crean una distancia semántica-informativa.

Para combatir esto, Putnam & Bumby (2014) sugieren tomar en cuenta la variedad de factores personales y situacionales de la comunicación superior-subordinada entre las que se encuentran el género, el estilo del comunicador y la argumentación.

Por otro lado, de acuerdo a Lavine & Wackman (1992) la teoría empresarial moderna indica que la mejor manera de conseguir los objetivos de una empresa informativa no debería ser tan formal. Es decir, una estructura horizontal y flexible podría funcionar mejor que la tradicional jerarquía rígida y vertical preferida en la mayoría de las industrias.

Finalmente, en cuanto al tema de Recursos Humanos, Sylvie (2008) señala que a medida que la fuerza de trabajo cambia la economía se vuelve global y la motivación es crucial para una gestión de medios exitosa. Además, añade que debido a lo únicas y complejas que son las organizaciones de medios es indispensable que los gerentes o supervisores comprendan a cabalidad las necesidades y deseos humanos de sus subordinados.

Debido a la globalización y al incremento en el uso cotidiano de la tecnología se ha generado una avalancha de información que puede ayudar o perjudicar a los gerentes en la toma de decisiones, por esto, Sylvie (2008) comparte el modelo de toma de decisiones que Peter Drucker realizó en 1983 en el que dice hay seis pasos: (a) clasifica el problema, (b) define el problema, (c) especifica qué debe hacer la decisión, (d) busca la decisión correcta, y (f) utiliza retroalimentación para probar la efectividad de la decisión.

Con el incremento en la cantidad de información y tecnología Stavre (2013) señala que los medios, su gestión, el contenido editorial y los modelos comerciales han cambiado pues la prensa escrita se convirtió principalmente en prensa audiovisual y tanto la televisión como la radio se volvieron multimedios; migraron a la web y a los teléfonos móviles, a través de la conexión a Internet.

De la mano con la globalización, Stavre (2013) sostiene que en los medios la interactividad con el público es más alta que nunca y que se pueden identificar dos tipos de interactividad: la interactividad con el contenido del programa e interactividad con otros equipos tecnológicos, para producir, en el caso que Stavre señala, TV mejorada.

Curiosamente, en la investigación de Zavoina & Reichert (2000) muchas de las publicaciones que muestrearon van dirigidas principalmente a mercados locales. "Solo el 3% de las publicaciones incluidas en la muestra informaron una base global de noticias. En sesiones de entrevistas con varias de las publicaciones se afirmó que, aunque el periódico en línea puede atraer a una audiencia global, los directores en línea pensaron que era importante localizar las noticias". (Zavoina & Reichert, 2000, p. 150, traducción propia).

"La información es más accesible ahora que nunca, pero la accesibilidad no garantiza la precisión." (Sylvie, 2008, p. 20, traducción propia).

De la mano con la precisión, Lavine & Wackman (1992) aseguran que los medios sufren una “crisis de credibilidad” es decir que la confianza del público en los medios de comunicación ha sido cuestionada desde los años 60.

Por otro lado, Zavoina & Reichert (2000) ilustran cómo la inmediatez de la publicación en línea está creando un cambio en el juego de noticias para los informes tanto visuales como escritos y esto repercute mercadológicamente obligando a que los periódicos en línea desarrollen contenido distintivo de sus contrapartes en papel.

Reforzando lo anterior, los últimos autores mencionados añaden que en las publicaciones muestreadas en su investigación, los contenidos en línea no hacen distinción entre una noticia importante y, por ejemplo, una historia de muerte de celebridades.

Ahondando en la inmediatez de las publicaciones en línea, “durante una conferencia reciente, Tom Kennedy, Director Web de Washingtonpost.com, comentó las últimas noticias en línea al afirmar que prefiere estar antes que en lo cierto.” (Zavoina & Reichert, 2000, p. 149, traducción propia). Por lo que la gestión en medios está cambiando y depende de las personas que toman las decisiones.

Comercialmente hablando, Stavre (2013), señala que los periódicos en línea y en papel coexisten principalmente porque aún no existe un modelo exitoso de venta publicitaria para la prensa en línea.

Lavine & Wackman (1992) añaden que la consecución de audiencias para proporcionarles información sobre productos y servicios que ofrecen las empresas es otra de las tareas de los medios de comunicación que incluyen publicidad.

De la misma forma, los autores recién mencionados añaden que en una sociedad consumista como la nuestra, además de ser portadoras de información, valores y cultura, las empresas informativas deben fungir como un puente de información para el comercio.

Hablando en específico de la radio, que es el medio que estudiamos, Aguado et al (2008) señalan cómo la sociedad de la información y las nuevas tecnologías están obligando a redefinir el papel de la radio. Como ejemplo pone cómo el teléfono móvil, el correo electrónico o el internet están sustituyendo al teléfono tradicional como único elemento de interacción emisor-receptor y suavizando la unidireccionalidad del medio.

Históricamente, los autores recién mencionados aseguran que los principales ingresos económicos de la radio son por hacer llegar determinado número de mensajes publicitarios en un tiempo establecido.

Esperanzados en que la radio aún tiene futuro, Aguado et al (2008) sostienen que la radio no se define por la técnica sino por las ofertas, es decir, un oyente acude a la radio para escuchar algo de interés.

En conclusión, como pudimos observar en las líneas anteriores los flujos de trabajo y la gestión de equipos en los medios de comunicación son temas que han sido explorados previamente por varios autores y desde varias aristas por lo que hay diversas opiniones e información en torno a mi tema de investigación aunque falta aterrizar todos los conceptos al medio local pues toda la bibliografía encontrada correspondía a Estados Unidos, Inglaterra y España por lo que sospecho podría haber ligeras variaciones entre mis aportaciones y el estado de arte aquí mostrado.

## **Marco Teórico**

Para fundamentar la parte teórica de esta investigación utilicé *Emergence of Communication Networks* de Monge & Contractor en Putnam & Bumby (2014) *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods* pues considero importante lo que los autores exponen sobre las redes de comunicación en las empresas, los flujos de información, las relaciones de poder, el liderazgo y en general el clima organizacional en las diferentes ramas de las empresas.

Peter R. Monge es profesor de comunicación en la Escuela de Comunicación y Periodismo Annenberg y profesor de gestión y organización en la Marshall School of Business de la Universidad del Sur de California. Monge estudia redes de comunicación y conocimiento, teorías ecológicas y procesos de cambio organizacional.

Noshir S. Contractor es profesor de Ciencias del Comportamiento en la Universidad Northwestern. Es el director de Sonic Lab y también es el director de Web Science Trust.

Las redes de comunicación son los patrones de contacto entre socios de comunicación que se crean mediante la transmisión y el intercambio de mensajes a través del tiempo y el espacio. Estas redes adoptan muchas formas en las organizaciones contemporáneas, incluidas las redes de contactos personales, los flujos de información dentro de los grupos y entre ellos, las alianzas estratégicas entre empresas y las organizaciones de redes globales, por nombrar algunas (Monge & Contractor en Putnam & Bumby, 2014, p. 440, traducción propia, así como todas las demás).

En términos de la teoría del intercambio, el poder se define como una función de la dependencia de otros en la red, por otro lado, la ubicación en la red de comunicación se asocia con un mayor acceso a material valioso y recursos informativos. Específicamente, las personas, los grupos y las organizaciones tienen poder en la medida en que controlan las fuentes de un recurso valioso y en la medida en que controlan los recursos valorados por otros en la red (Monge & Contractor en Putnam & Bumby, 2014, pp. 458-459).

Otro autor encontró que los efectos de las redes de comunicación informal sobre las percepciones del liderazgo eran diferentes en tres tipos de organizaciones. Específicamente, encontró que la comunicación informal predecía las percepciones de liderazgo con mayor fuerza en la organización participativa. (Fernández, 1991, en Monge & Contractor en Putnam & Bumby, 2014, pp. 459).

Varios estudios han examinado hasta qué punto el contagio explica las actitudes individuales en el lugar de trabajo. La investigación inicial de otro autor mostró que los formuladores de políticas educativas eran más propensos a percibir un acuerdo con otros que estaban en el mismo círculo social cohesivo o eran estructuralmente equivalentes. (Friedkin, 1984, en Monge & Contractor en Putnam & Bumby, 2014, pp. 466).

Por otro lado, otros autores utilizan un argumento estructural para examinar la relación entre los enlaces de redes de comunicación y las percepciones compartidas del clima organizacional. Usando cuatro oleadas de observación durante un período de diez semanas a partir de una simulación organizativa, encontraron que las redes de comunicación de los miembros estaban significativamente asociadas con percepciones compartidas del clima organizacional solo en las etapas iniciales de organización (semanas dos y cuatro). (Goodell, Brown y Poole, 1989, en Monge & Contractor en Putnam & Bumby, 2014, pp. 466).

En otro estudio, al comparar los mecanismos de cohesión y equivalencia estructural del contagio, otros autores encontraron que los miembros que eran estructuralmente equivalentes tenían más probabilidades de tener niveles similares de compromiso con la organización. Sin embargo, los que eran estrictamente equivalentes tenían más probabilidades de tener percepciones similares de la ambigüedad de roles en el lugar de trabajo. (Hartman y Johnson, 1990, en Monge & Contractor en Putnam & Bumby, 2014, pp. 466).

En relación con mi tema de estudio, los flujos de trabajo y la gestión de equipos en un medio radiofónico de la Ciudad de México, creo que lo expuesto en este marco teórico contribuye para encontrar una resolución al problema propuesto: un flujo de trabajo irregular, falta de coordinación entre la información, las notas y la producción de las mismas.

Según algunos puntos expuestos en el estado del arte esto va de la mano con el marco teórico, por ejemplo, de acuerdo a Aguado et al (2008) la organización empresarial en una empresa informativa hace referencia a la disposición de los recursos materiales (materias primas, rotativas, redes de telecomunicación, equipos de producción y postproducción, equipos informáticos, etc.) y humanos (periodistas y especialistas en medios de comunicación, administrativos, técnicos, etc.), que son contemplados y usados de forma coordinada. Es decir, para que el producto o servicio informativo esté a disposición de las audiencias se necesita una correcta coordinación entre las personas y los materiales.

Debido a lo anterior, Aguado et al (2008) sostienen que para la elaboración de un producto de calidad es indispensable una buena gestión de recursos humanos. En un tono similar, Putnam & Bumby (2014) aseguran que la distorsión de la información y los malos entendidos sobre lo que realmente significa la información vienen de la diferencia en los marcos interpretativos de los supervisores y subordinados que crean una distancia semántica-informativa.

Para combatir esto, Putnam & Bumby (2014) sugieren tomar en cuenta la variedad de factores personales y situacionales de la comunicación superior-subordinada entre las que se encuentran el género, el estilo del comunicador y la argumentación.

Finalmente, en cuanto al tema de Recursos Humanos abordado en este marco teórico, Sylvie (2008) señala que a medida que la fuerza de trabajo cambia la economía se vuelve global y la motivación es crucial para una gestión de medios exitosa. Además, añade que debido a lo únicas y complejas que son las organizaciones de medios es indispensable que los gerentes o supervisores comprendan a cabalidad las necesidades y deseos humanos de sus subordinados.

Los autores exponen que el poder se define como una función de la dependencia de otros en la red y que las organizaciones tienen poder en la medida en que controlan las fuentes de un recurso valioso. En cuanto a esto, en mi caso de estudio he observado que la empresa donde laboro domina el sector radiofónico deportivo lo que le da mayor acceso y control sobre recursos valorados por otros en la red.

Asimismo, dentro de la organización las personas que poseen mayor acceso a material valioso o recursos informativos son quienes ocupan una mejor posición dentro de la organización.



También los autores exponen sobre los efectos de las redes de comunicación informal en cuanto a las percepciones del liderazgo encontrando que este tipo de comunicación predecía las percepciones de liderazgo con mayor fuerza en la organización participativas. En cuanto a esto, he observado que dichas aseveraciones son correctas debido a que en mi objeto de estudio la gente ve como líder a aquel que realiza más y mejores acciones en pro de la organización.

Otros autores utilizan un argumento estructural para examinar la relación entre los enlaces de redes de comunicación y las percepciones compartidas del clima organizacional encontrando que las redes de comunicación de los miembros están significativamente asociadas con percepciones compartidas del clima organizacional en las etapas iniciales de organización. En relación con mi objeto de estudio estas aseveraciones son completamente ciertas debido a que en la organización donde laboro la mayoría de las personas coincidimos en el clima organizacional y las virtudes y defectos de la empresa.

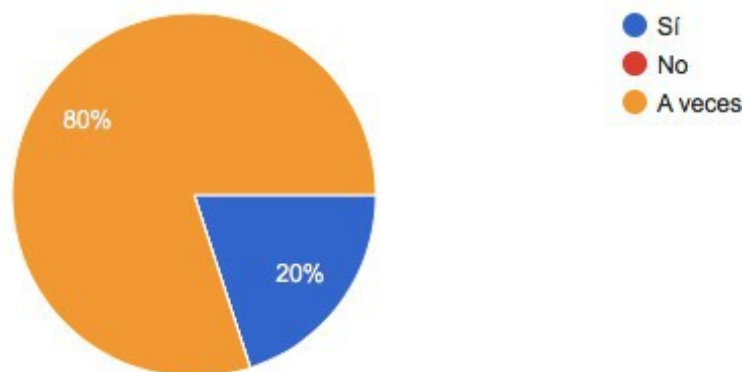
Para concluir, fundamentándome en que mi hipótesis es que los flujos de trabajo y la gestión de equipos en la estación de radio en donde laboro no son la indicados, mucha información no es trabajada de manera adecuada y el radioescucha no recibe un servicio completo de una estación reputada a nivel nacional, creo que los principales conceptos expuestos por Monge & Contractor en Putnam & Bumby son fundamentales para poder entender las redes de comunicación y su desarrollo en las empresas con el fin de lograr los resultados deseados.

## Resultados

De acuerdo a las encuestas aplicadas entre el 1 y 2 de noviembre del 2018 a 10 personas que trabajan en la organización en la cuál estudiamos el fenómeno descrito en este trabajo, los resultados revelaron lo siguiente:

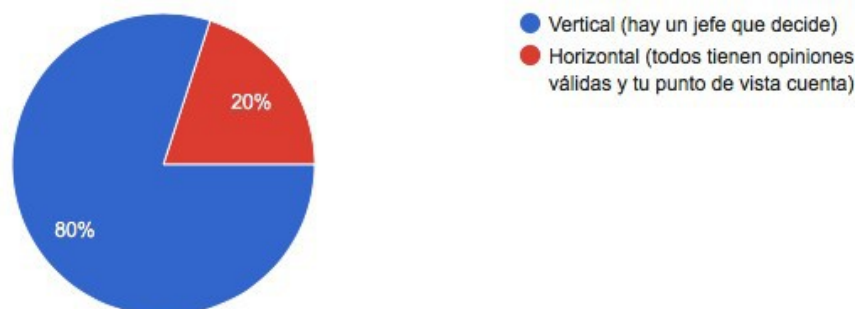
### ¿Crees que hay un buen clima laboral?

10 responses



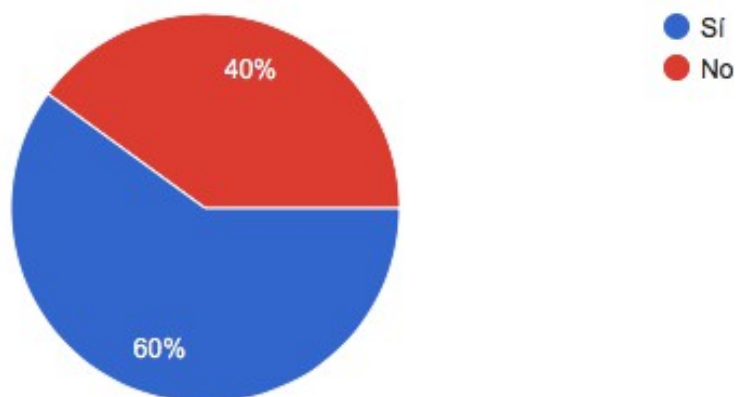
### ¿Cómo sientes que es la estructura de toma de decisiones?

10 responses



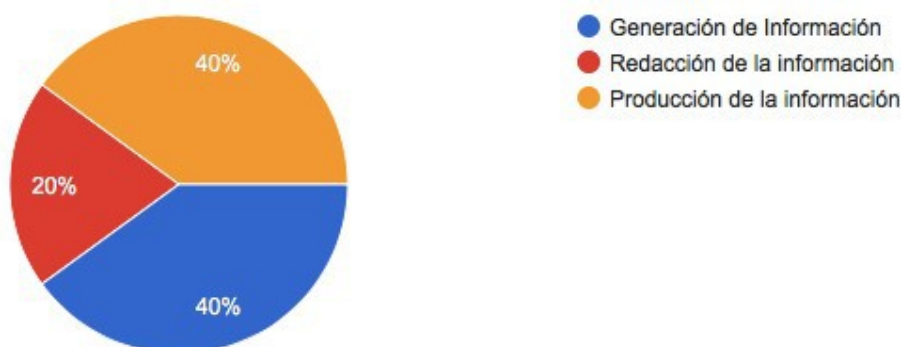
## ¿Crees que el flujo de trabajo diario es claro?

10 responses



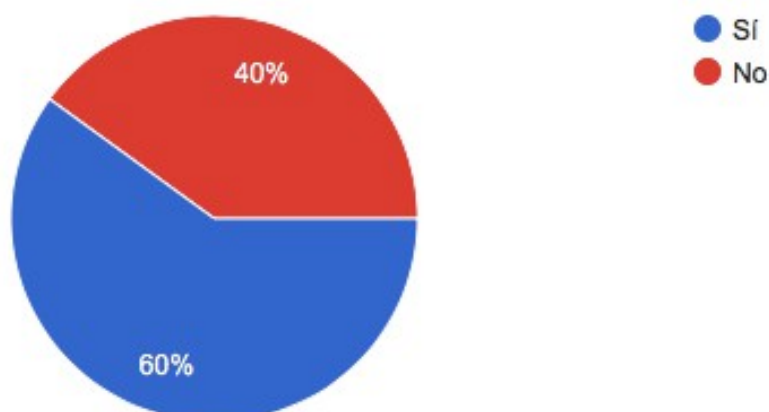
## ¿Dónde crees que hay mayores lagunas?

10 responses



## ¿Crees que el radioescucha recibe un servicio completo?

10 responses



En caso de haber contestado No, ¿Qué crees que podríamos ofrecerle al radioescucha para que tenga un servicio más completo?

4 responses

Darle más información inmediata.

Cortes informativos constantes

En casi de la transmisión de partidos, se debe describir más ya que no hay apoyo de imágenes. En cuando a la redacción de notas, ser más claros y poner en contexto a la gente.

Diversidad de contenidos, buenos trabajos documentales y apoyo para que las condiciones sean más propicias.

## ¿Qué propuestas tienes para mejorar el clima laboral y los flujos de trabajo?

6 respuestas

Pues que los roles estén bien definidos. A veces la división del trabajo no está bien definida.
Mejores líderes
Mayor apertura por parte de los jefes
Mayor claridad
No ser autoritario (Jefes) y poner gente capacitada en todas las áreas, lamentablemente las "palancas" y "apadrinamientos" provocan que el nivel sea malo.
Dejar de separar las tres áreas de trabajo e integrarlas más con la validación de sugerencias. Organizar momentos recreativos que puedan conectar con los intereses de trabajo y hacer más eficiente la comunicación entre estos grupos.

### Interpretación de resultados

Las encuestas aplicadas a 10 personas que trabajan en la organización en la cuál estudiamos el fenómeno descrito en este trabajo muestran que, en general, el clima laboral, la gestión de equipos y los flujos de trabajo no son los ideales.

El clima laboral podría ser considerablemente mejor, pues, a pesar de que nadie contestó que es malo, el 80% de los encuestados dijo que a veces hay buen clima laboral y únicamente el 20% restante dijo que sí es bueno.

En cuanto a la estructura para la toma de decisiones 80% considera que es de manera vertical, es decir que el jefe decide y no hay mucha apertura a la diversidad de ideas y opiniones.

Sobre la claridad en el flujo de trabajo diario las opiniones se dividieron pues el 60% consideró que sí y el 40% restante que no.

Al ser preguntados sobre dónde creen que hay mayores lagunas o fallas de trabajo 20% consideró que en la redacción de la información y el 80% restante se dividió en partes iguales entre la generación y la producción de información.

En cuanto a su opinión sobre el servicio que recibe el radioescucha 60% consideró que es completo. El 40% restante cree que podría ser mejor al dar información más inmediata, ofrecer cortes informativos constantes, generar diversidad de contenidos y realizar transmisiones más descriptivas.

En cuanto a propuestas para mejorar el clima laboral y los flujos de trabajo, únicamente 60% de los encuestados escribieron sugerencias, de las cuales destaca que la mitad (tres personas) cuestionan el liderazgo, capacidad y apertura de los jefes.

Uno de los puntos encontrados en mi investigación: muchas veces la información no llega de la manera correcta al radioescucha está relacionado con uno de los temas expuestos en el estado del arte donde Putnam & Bumby muestran que la información que se mueve de un punto a otro varía en calidad, puede estar incrustada en mensajes que no son claros o equívocos, influye en las incertidumbres que enfrentan los empleados, puede ser distorsionada por los empleados o puede no llegar a los puntos apropiados

También mi trabajo concuerda con lo aseverado por Aguado et al (2008) que en el estado del arte expuso como para la elaboración de un producto de calidad es indispensable una buena gestión de recursos humanos, elemento que presenta áreas de oportunidad en mi objeto de estudio.

Finalmente, ligado a lo expuesto en el marco teórico, mi investigación concuerda con Monge & Contractor en Putnam & Bumby: "Las redes de comunicación son los patrones de contacto entre socios de comunicación que se crean mediante la transmisión y el intercambio de mensajes a través del tiempo y el espacio y estas redes adoptan muchas formas en las organizaciones contemporáneas, incluidas las redes de contactos personales, los flujos de información dentro de los grupos y entre ellos, las alianzas estratégicas entre empresas y las organizaciones de redes globales".

En general considero que las fallas señaladas en este trabajo surgen a partir de una estructura de poder vertical en la cual se presentan desavenencias debido a la poca claridad del quehacer diario y a la pérdida de información, lo que deriva en un servicio incompleto al radioescucha.

Creo que las fallas aquí mostradas pueden resolverse reestructurando las dinámicas de trabajo, mejorando el clima laboral, generando bitácoras donde cada individuo anote lo que hizo y dónde puede ser localizado y ofreciendo un extra al momento de difundir todo lo obtenido.

## **Conclusiones**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente puedo aseverar que la realización de este proyecto de investigación cumple con la hipótesis realizada al inicio: Los flujos de trabajo y la gestión de equipos en la estación de radio en donde laboro no son la indicados. Mucha información que llega no es trabajada y el radioescucha recibe un servicio incompleto de una estación reputada a nivel nacional.

Se recomienda continuar con este tema tomando en cuenta un universo mayor, comparando más difusoras tanto de carácter público como privado y enfocarse en el tratamiento de la información y la recepción del radioescucha.

## **Bibliografía**

Aguado, G. Galán, J. Fernández-Beaumont, J. García. L. (2008). *Organización y gestión de la empresa informativa*. España: Editorial Síntesis. pp. 300.

Lavine, J & Wackman, D (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Ediciones RIALP. pp. 445.

Putnam & Bumby, editors (2014). *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. Estados Unidos: Sage. pp. 848.

Stavre, I. (2013). *Mass Media in Search of a New Management and Business Model*. Estados Unidos: Review of International Comparative Management, pp. 730.

Sylvie, G. (2008). *Media management: a casebook approach*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates. pp. 414.

Zavoina, S & Reichert, T (2000). *Media Convergence/Management Change: The Evolving Workflow for Visual Journalists*. Mayborn Graduate Institute of Journalism University of North Texas. *The Journal of Economics*, pp. 143–151.

