

72  
2es



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

-----  
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGON**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA  
EMPRESA DE COMUNICACION EL CASO: CALIDAD  
TOTAL EN M.V.S. MULTIVISION**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACION Y PERIODISMO**

**P R E S E N T A :**

**JOSE ANTONIO MORALES DIAZ**



**MEXICO**

**1998.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

*264/221*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**INDICE.**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN**  
**UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN.**  
**EL CASO: CALIDAD TOTAL EN MVS MULTIVISIÓN.**

INTRODUCCIÓN .....→ 1

*CAPÍTULO 1*

**PANORAMA HISTÓRICO DE MVS MULTIVISIÓN.** .....→ 1

A) SURGE LA TELEVISIÓN POR CABLE Y RESTRINGIDA. → 1

1) CONCEPTO DE TELEVISIÓN POR CABLE. .....→ 1

2) NACIMIENTO DE LA TELEVISIÓN POR CABLE. .....→ 2

3) LA TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO. .....→ 17

4) TELEVISIÓN RESTRINGIDA. .....→ 24

B) MVS MULTIVISIÓN O MVS COMUNICACIONES. SU

NACIMIENTO Y SU DESARROLLO. .....→ 26

1) DON JOAQUÍN, EL HOMBRE DE NEGOCIOS. ....→ 35

C) CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL DE MVS

TELEVISIÓN. ....→ 38

*CAPÍTULO 2*

**LA CALIDAD TOTAL. UN FACTOR DE CAMBIO.** .....→ 48

A) CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. → 48

1) DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ....→ 48

2) LIDERAZGO. ....→ 55

3) LIDERAZGO SITUACIONAL. ....→ 59

4) PERMANENCIA DEL LIDERAZGO. ....→ 59

5) MOTIVACIÓN. ....→ 61

B) CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. → 65

1) LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PUENTE DE ENLACE ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.	→	71
C) CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL.	→	72
1) CALIDAD TOTAL.	→	72
2) CÍRCULOS DE CALIDAD.	→	88
D) INTERRELACIÓN ENTRE LA CALIDAD TOTAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	→	92

### *CAPÍTULO 3*

<u>PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO PARTE MEDULAR EN LA ADOPCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN MVS TELEVISIÓN.....</u>		96
A) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CLIMA LABORAL.	→	96
B) MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR Y METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MENSAJES INSTITUCIONALES.....		117
1) ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PERIÓDICOS MURALES.	→	119
1.1. PSICOLOGÍA DE TRAZOS, FORMAS Y FIGURAS.	→	122
1.2. SIGNIFICADO DE LOS COLORES.	→	124
2) CREACIÓN DE UNA REVISTA INTERNA.	→	125
3) CIRCUITO CERRADO DE RADIO.	→	133
C) EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS MENSAJES.	→	135
1) LOS PIZARRONES.	→	135
2) LA REVISTA INTERNA.	→	137
3) UN CIRCUITO CERRADO DE RADIO.	→	139
LA PROPUESTA PARA EL CAMBIO.	→	140

1) INVENTARIO DE ASERTIVIDAD.	→	147
2) DERECHOS ASERTIVOS.	→	152
CONCLUSIONES.	→	165
BIBLIOGRAFÍA.	→	174

## INTRODUCCIÓN.

1

Nos hemos dado a la tarea de investigar cómo surgió la televisión por cable existiendo la televisión abierta. Como casi todos los productos, su existencia se debe a la necesidad insatisfecha de ciertos sectores o mercados. La televisión tiene muchas variantes que se han desarrollado en diferentes lugares y a diferentes velocidades respondiendo también a los intereses de los grupos que se encuentran en el poder en esos momentos. La influencia de países extranjeros y principalmente los Estados Unidos dada la cercanía con nuestra región, ha sido muy notoria, es como si una gota de agua cayera sobre aquel lugar y el reflejo llegara tiempo después a México, por lo tanto, el retraso es evidente además de que los recursos de ambos países y la manera de dirigirlos es muy diferente.

Una de las causas principales para llevar a cabo la investigación en cuanto a la televisión por cable, es precisamente una variante de este sistema de comunicación; la televisión restringida o televisión por cable sin cable, que en el caso particular de México, vio muy lento su desarrollo debido a varios puntos, por ejemplo la restricción del gobierno y su tardada respuesta ante la petición de ceder terreno a la iniciativa privada, y su ineficacia para explotar este tipo de televisión. Por otro lado la existencia de grupos bien organizados significaría una seria competencia sobre todo en ciudades norteamericanas para el entonces joven grupo Televisa o telesistema mexicano.

A pesar de lo anterior, la perseverancia y visión de gente como Don Joaquín Vargas Gómez propició que se fuera construyendo una posibilidad que finalmente desembocó en lo que hoy se conoce como MVS comunicaciones.

En el capítulo uno se describe la concepción y la historia de lo que se conoce como televisión por cable desde sus orígenes hasta lo que representa hoy en día. De la misma manera se menciona la relación que existe con la televisión restringida, el concepto de esta última, su desarrollo y lo que significa actualmente su existencia.

Más adelante, hablamos de la labor de Joaquín Vargas Gómez al introducir a México esta y otras variantes en cuanto a los medios de comunicación se refiere, ya que así como incursionó en la historia de la televisión en México, también fue pionero en sistemas radiofónicos como la frecuencia modulada (FM). No obstante, definimos al señor como un hombre de negocios ya que de igual manera es dueño de cadenas de restaurantes y otros negocios, hoy en día, el ya no está al frente de todos estos lugares, la batuta ha quedado en manos de sus hijos que con diferentes ideas y caminos dirigen cada una de las propiedades de los Vargas.

Habiendo detallado la forma en que se fue moldeando lo que sería MVS comunicaciones, hemos querido describir la manera en que está organizada la empresa, la distribución general de las actividades, primero a nivel corporativo y posteriormente en forma más precisa, de MVS televisión. Se esquematiza el organigrama general del grupo con la intención de contextualizar el terreno del que nos ocupamos.

MVS televisión es una de las partes más importantes de la empresa, aunque existen muchas irregularidades que pueden encontrar su origen en la visión para determinar las actividades, y es que existe una gran diferencia en cuanto a la forma de administrar una empresa familiar y una con dimensiones como las que ha alcanzado MVS.

Precisamente tomando como punto de partida estas irregularidades se plantean diferentes maneras de superarlas buscando el beneficio para la empresa y para quienes la forman.

El desarrollo organizacional, la comunicación organizacional y la calidad total son la base de lo que se pretende establecer como el punto de partida para el cambio,

para ello en el segundo capítulo hemos tratado de definir cada una de estas posturas buscando al mismo tiempo encontrar en ellas la respuesta a las necesidades de MVS.

Todas estas corrientes filosóficas plantean metodologías para la erogación y prevención de actitudes perjudiciales para la organización. En conjunto significan algo más que filosofías, equivalen a una forma de vida, una clara visión del futuro y una consciente determinación del porvenir basado en la competencia y la calidad, pensando básicamente en un punto muy concreto, la satisfacción completa del cliente interno y externo.

En el desarrollo de este capítulo se percibe cómo estas ideas vienen en gran medida de nuestro vecino del norte, los Estados Unidos, pero tomando en cuenta este punto, se han pretendido establecer las diferencias que hay entre México y este país para no adoptar al pie de la letra sus métodos ya que su población, su gente, es diferente a la nuestra, por lo tanto los procedimientos no pueden ser los mismos, se deben acoplar al contexto que se vive y a la idiosincrasia del mexicano para que den resultado. Así también la influencia de países orientales, básicamente en el caso de la calidad total, es muy notoria, las experiencias del Japón nos han servido para poder determinar en qué medida se pueden mejorar las cosas. En este trabajo se considera al territorio japonés como el ejemplo a seguir dados los logros obtenidos en aquel lugar partiendo de la calidad total. Igual que las ideas de los Estados Unidos, las propuestas orientales también deben ser acopladas al contexto si realmente se pretende que arrojen buenos frutos.

Se ha pretendido establecer de qué manera se pueden alcanzar los fines de mejoramiento y para ello incluimos dos puntos que nos parecen de suma importancia; el liderazgo y la motivación.

En el caso del liderazgo, a lo largo de este trabajo se pretende establecer una propuesta concreta que sirva para cubrir las necesidades de MVS televisión tomando en cuenta su clima laboral y las condiciones sociales en las que se encuentra. Es útil mencionar que para desarrollar esta propuesta se ha llevado a cabo un análisis de la situación laboral de la empresa y se ha intentado determinar de qué manera se ha procedido ante los problemas que se han presentado a lo largo de su historia y la diferencia que significa el crecimiento de la organización.

Por su parte, la motivación se plantea como una de las formas en que se pueden alcanzar objetivos a largo, corto y mediano plazo. Igual que el liderazgo, se busca establecer un camino que sirva de base en cuanto a la forma de acercarse a los trabajadores buscando su máximo desenvolvimiento gracias a su cómoda estancia y a la cobertura de sus necesidades primarias y secundarias.

Por otro lado hemos contemplado lo que se conoce como círculos de calidad adecuando su concepto y funcionamiento a la forma de pensar de los mexicanos, para lo anterior se parte de la idea de que MVS como toda empresa, cuenta con un proceso de producción que presenta problemas concretos y que cuenta también con soluciones concretas que se pueden alcanzar con el análisis que se lleva a cabo en los círculos de calidad gracias a la participación de los empleados y esto tiene mucho que ver con la motivación, ya que se promueve la discusión, análisis y responsabilidad del mismo personal ante las decisiones que se toman por que en gran medida ellos mismos son quienes las toman.

Finalmente, en el capítulo tres, que es el pilar de este trabajo, se plantea una propuesta con base en la calidad total, desarrollo organizacional y comunicación organizacional para MVS televisión tomando en cuenta sus características sociales

como empresa y como medio de comunicación. Esta propuesta parte de la idea de que la organización es joven y que también la integra personal joven. Para tal efecto, se describen los elementos necesarios para que se pueda dar la adopción de la calidad total en los medios de comunicación como, clima laboral, actitudes y aptitudes, educación y cultura.

La propuesta culmina con un esquema que resume todos los elementos de los que se habla en el trabajo, para describir en forma práctica los métodos a seguir, el tiempo que se debe dedicar a cada uno de ellos y su impacto al dar cada paso.

## ***1 PANORAMA HISTÓRICO DE MVS MULTIVISIÓN.***

### **A) SURGE LA TELEVISIÓN POR CABLE Y RESTRINGIDA.**

#### **1) CONCEPTO DE TELEVISIÓN POR CABLE.**

La televisión por cable se puede definir como un sistema que distribuye señales mediante diversas frecuencias de radio o televisión por medio de un cable coaxial o de fibra óptica - que es lo que actualmente se explota con más frecuencia.

De hecho las mismas empresas de televisión por cable se autodefinen como instituciones que persiguen fines lucrativos y que responden a necesidades específicas de cierto sector social. Se consideran casi como una empresa de servicios públicos, dependen de los servicios que reciben de otras compañías para formar su contenido en cuanto a programación.

Las empresas de televisión por cable poseen dos fuentes de ingreso: sus suscriptores y los anunciantes. Estas empresas en su mayoría son dependientes de otras programaciones.

Un sistema de televisión por cable “ es aquel que se proporciona por suscripción mediante procedimiento que distribuyen señales de video y audio a través de líneas físicas (cable) con sus correspondientes equipos amplificadores, procesadores, derivadores y accesorios”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARTÍCULO SEGUNDO DEL REGLAMENTO DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR CABLE (S.C.T.) 1983

## 2 ) NACIMIENTO DE LA TELEVISIÓN POR CABLE.

A pesar de que la mayoría de las investigaciones coinciden en decir que el cable o televisión por cable surge en Estados Unidos, el empresario mexicano Arquitecto Benjamín Burillo sostuvo que “ se inicia curiosamente en Inglaterra, pero no se desarrolla como debe, porque la mira que se tenía al instalarla en 1950 diremos, era el quitar aparatos de televisión, ellos no quieren vender la señal sino arrendarla y la alquilan y es un negocio fantástico en ese país, nada más que probablemente no calculan la cantidad de aparatos que tienen que alquilar y llega un momento en que no tienen capacidad económica para disponer de más unidades, entonces se desarrolla lentamente. Posteriormente en Estados Unidos se empieza a instalar a principios de los sesentas, y se desarrolla rápidamente”.<sup>2</sup>

“ Surge en Estados Unidos a fines de la década de los años cuarenta. Su presencia responde a un creciente proceso de urbanización y a la necesidad de la televisión aérea de lograr cobertura nacional. En sus inicios, su recepción en las grandes ciudades era deficiente debido a diversos factores (edificios, montañas, fábricas, etcétera); En tanto que en el medio rural, causas de orden geográfico, climático y las distancias naturales impedían la adecuada recepción de su señal”.<sup>3</sup>

Cuando se empezaron a buscar soluciones para la recepción de señal, la primera alternativa fue la de colocar antenas comunitarias en el techo, pero al paso del tiempo la exigencia de mejor calidad de visualización llevó a las personas, principalmente en hoteles y edificios, a construir antenas llamadas maestras que tenían la función de redistribuir la señal utilizando un cable coaxial. Al demostrar su eficacia, este sistema empezó a extenderse y adoptó el nombre de CATV o Antena de Televisión Comunitaria también

---

<sup>2</sup> CASTELLOT DE BALLÍN LAURA. HISTORIA DE LA TELEVISIÓN EN MÉXICO. 1993 PAG. 385.

<sup>3</sup> CROVI DRUETTA MARIA DELIA. LA TELEVISION POR CABLE. EL CASO MEXICANO. PAG. 1

conocida como teledifusión, teledistribución o cablevisión. El CATV, empezó a utilizarse en 1948 en Astoria, Estados Unidos y algunos de los impulsores del novedoso descubrimiento fueron Ed Parson y Bob Tarlton. Dos años más tarde Tarlton de Panther Valler en Pennsylvania, desarrolló un proyecto demostrando que la televisión por cable podía ser un éxito comercialmente hablando. “ La búsqueda de nuevos mercados para los anuncios publicitarios, motivó el resurgimiento del conductor garantizando una mayor fidelidad en la señal de la televisión”.<sup>4</sup>

Ese es el origen de la televisión por cable, este se da al mismo tiempo que la privatización de las señales de televisión. Ahora el sistema trabaja de la siguiente forma: Un suscriptor aporta una inscripción y después mensualmente, paga una renta por la señal que recibe.

En un principio estos sistemas tenían muy poca capacidad, sólo cinco frecuencias y no existían las estaciones televisivas suficientes para ocupar esos espacios, la consecuencia fue la utilización de las microondas para captar señales de Estados Unidos, el único problema era el costo del funcionamiento de la microonda, así que se tuvo que buscar otro medio.

La televisión por cable ha pasado por varias etapas hasta llegar a lo que hoy se conoce como fibra óptica.

El primer uso de la televisión por cable fue la de llevar señal a lugares donde no llegaba la televisión aérea, después para mejorar la calidad de la señal y posteriormente para ampliar el menú de programas.

---

<sup>4</sup> IDEM 3

Para ese entonces, “ algunos hablaban del cable pasivo porque la televisión por cable vino a ser simplemente, una prolongación del sistema televisivo tradicional”.<sup>5</sup>

Cuando el cable servía únicamente para ampliar el enlace de la televisión aérea, no representaba un peligro para esta última. La situación cambio cuando los operadores de cable comenzaron a importar señales. Es aquí cuando la televisión por cable dejó de ser sólo un apoyo y se convirtió en opciones diferentes.

Después de un tiempo, los anunciantes también se interesarían por este tipo de televisión, por lo que los gastos generados por publicidad también empezaron a disminuir en la televisión abierta. Dada la situación, la televisión por cable se convirtió para muchos en televisión activa o cable activo. Esto se inició cuando los cableros, distribuyeron programas realizados en sus propios estudios. Esto significaba que este tipo de televisión poco a poco iba ofreciendo opciones para adaptarse mejor a las diversas necesidades.

“ El desarrollo de la CATV se dio a partir de su explotación comercial a través de una cuota de suscripción y programación exclusiva. Fueron las mismas cadenas de televisión o las grandes compañías cinematográficas las que iniciaron el uso de la televisión por cable como un servicio que se paga y como complementario a las zonas residenciales de ciudades principales. En México el desarrollo de la televisión por cable ha tenido los mismos orígenes ligados a intereses comerciales”.<sup>6</sup>

No se puede pasar por alto que un fuerte impulso para la televisión por cable para Norteamérica se dio en Lansford, Pensylvania cerca de Filadelfia por ahí de 1950.

En este último caso, después de haber instalado una antena de treinta metros, quien poseía la instalación y recibía la señal de Filadelfia ya pagaba una cuota mensual.

---

<sup>5</sup> LÓPEZ ESCOBAR ESTEBAN Y JEAN BERTRAND CLAUDE. LA TELEVISIÓN POR CABLE EN AMÉRICA Y EUROPA. PAG. 13 1986

Posteriormente otros estados copiaron el sistema gracias a la falta de emisoras de televisión locales.

Cuando en 1952 se instaló la banda UHF ésta no era muy nítida y así se contribuyó al crecimiento de la televisión por cable.

Cuando finalmente se fueron creando estaciones de televisión locales, contrariamente a lo que se esperaba, la televisión por cable creció aún más debido a que también estas televisoras importaban su señal a otros sitios.

Para 1952 cuando la televisión educativa se desarrollaba en forma más desahogada, los sistemas de cable locales comenzaron a incluirlos en sus transmisiones.

A finales de 1965 el crecimiento de la televisión por cable era tal que ya no podía ser ignorada por la Comisión Federal de Comunicación (FCC).

Cuando la competencia entre la televisión por cable y la abierta empezó a ser muy notoria, la utilización de la microonda fue más constante. La microonda fue la solución para la recepción de aquellos que estaban a más de cien kilómetros. La microonda se regulaba en los Estados Unidos como un servicio.

Para 1962 había empezado a plantearse la regulación del cable. También se tomó en consideración a aquellos que utilizaran las microondas, una prioridad fue obligar a los cableeros a transmitir las estaciones locales además de aquellas que se importaban.

“ A comienzos de 1965, la FCC pudo disponer del primer estudio económico completo sobre la situación y las previsiones de la televisión por cable. El especialista Martín Seiden proporcionó la primera información detallada sobre el tamaño, el estado

financiero, la programación y el alcance de este sector y mencionó que los gobiernos locales tendrían que establecer normas”.<sup>7</sup>

Un alto en el camino se hace cuando la comisión prohibió la importación de señales lejanas en 1968, esto fue un duro golpe para la naciente industria cablera.

“ En 1971 se publicó la primera historia de la televisión por cable”.<sup>8</sup>

“A comienzos de 1972 la FCC publicó las que se consideraban como reglas definitivas para regular el cable en las décadas siguientes. Estas reglas en resumen proponían el acceso comunitario a la programación local. En 1976 el congreso aprobó una nueva ley sobre los derechos de autor que establecía expresamente el derecho del cable a difundir señales de radiotelevisión mediante el pago de una cuota específica para los derechos de autor”.<sup>9</sup>

Todo terminó mediante una serie de juicios en los tribunales. La gota que derramó el vaso para la desregulación, fue un artículo de la comisión en 1972 donde criticó severamente la política de la FCC. Independientemente del estancamiento económico y legal, un factor que influyó también en esta desregulación fue el comienzo de los servicios que distribuían los satélites para el cable.

El crecimiento de la televisión por cable entre 1972 y 1982 se debió a dos factores: uno jurídico y el otro tecnológico. Así pues, el hecho de que al suscriptor se le ofreciera la posibilidad de ver largometrajes en su propia casa y sin interrupciones por publicidad o promociones fue un factor determinante para este desarrollo.

Existía una gran preocupación sobre la televisión por cable en cuanto al acaparamiento de la publicidad. Si ésta absorbía una mayor cantidad de comerciales y si

---

<sup>7</sup> IDEM 5

<sup>8</sup> IDEM 5

<sup>9</sup> IDEM 5

además iba a transmitir los mismos que en televisión abierta, podría provocar el cierre de esta última.

Para 1976, el congreso de los Estados Unidos promulgó una ley sobre los derechos de autor que entró en vigor en 1978 y que se refería a la distribución de la programación.

Al entrar en vigor dicha ley, todos los sistemas de cable se tuvieron que incorporar a la Registrar of Copyrights en Washinton.

Con la existencia de la televisión por cable lo que se ha conseguido (aunque a veces involuntariamente) es abrir un abanico de opciones informativas para quien es suscriptor.

“ A medida que los ingresos de la programación de pago y la programación financiada publicitariamente comenzaron a modificar la economía del cable, éste empezó a ser considerado por parte de las empresas informativas más antiguas, como una amenaza para su propio negocio o como una oportunidad para ampliar sus operaciones hacia un sector nuevo pero muy a fin. Esta corriente empezó a darse en 1975 cuando comenzaron a usarse los satélites para la transmisión de programas”.<sup>10</sup>

Cuando la tecnología utilizada para la televisión por cable fue mejorando, también las exigencias del gobierno fueron creciendo.

“ HBO fue el primer servicio de televisión por cable que se ofreció por satélite y durante varios años el único, de modo que su distribución, comercialización y estrategia de programación marcaron la pauta en todo el sector”.<sup>11</sup>

Muchas empresas de televisión por cable intentaron posteriormente terminar con los monopolios que se iban formando gracias a las filiaciones que se estaban dando, ¿ De qué manera? creando ellos mismos sus propios canales de “ Pago por ver” o “ Pay Per View”.

---

<sup>10</sup> IDEM 5.

<sup>11</sup> IDEM 5 PAG. 72

Sin embargo, en un principio esto no resultó, debido por un lado a la mala organización para ventas locales y por otro a las erróneas campañas de promoción.

Otra de las formas de vender los canales a los suscriptores fue la de adoptar nombres de empresas ya conocidas, ejemplos muy significativos los tenemos con “ Disney Chanel” y “ Play Boy” que poco a poco fueron ganando terreno hasta convertirse en canales sumamente rentables para las compañías de cable.

Cuando nos referimos a la televisión por cable de pago por evento, los temas deportivos no se pueden olvidar. “ La pelea del campeonato mundial de boxeo entre Cooney y Holmes fue el primer acontecimiento que sirvió para mostrar las grandes posibilidades de ingresos que abría el sistema de pago por programa”.<sup>12</sup>

Al desarrollarse la industria de la televisión por cable, la capacidad de ésta para transmitir y abrir canales también ha ido creciendo. En un principio la mayoría de estas empresas sólo tenían capacidad para cuatro o trece canales, actualmente desde el punto de vista técnico, el limite determinado se maneja de entre cien y ciento treinta canales aproximadamente.

En un principio la FCC se negaba a ejercer autoridad y control a las empresas de cable porque se pensaba que no era un servicio público como tal y que no afectaba a la industria de la televisión convencional. Esta situación empezó a cambiar en 1950 aunque para el año de 1959 aún no se determinaban los espacios de control. Para entonces los operadores de cable empezaron a importar señales, este hecho ocasionó la fragmentación del público y puso a temblar a las estaciones independientes, de ahí que los radiodifusores iniciaran una campaña en contra del cable.

---

<sup>12</sup> IDEM 5 PAG. 82

“ En los años sesenta la FCC se fue imponiendo gradualmente en el área del cable. En 1972 el tribunal superior confirmó la autoridad de este organismo para regular la producción local a través del cable. Desde 1968 hasta 1972 la FCC había prohibido la importación de señales distantes a los cien mercados de televisión más importantes, y con ello había congelado efectivamente el desarrollo del cable durante cuatro años. En 1972 se llegó a un compromiso que equilibraba los intereses implicados en las operaciones del cable, y que quedó plasmado en el Cable Television and Order. Este compromiso consistía en un conjunto de reglas para este tipo de televisión”.<sup>13</sup>

A pesar de todo la FCC siguió regulando todos los aspectos legales y de ética en cuanto a la programación para no salir de ciertos causes morales imperantes en aquella época.

En resumen se puede decir que el cable tiene dos funciones básicas, primero; proporcionar mejor recepción y además, programación adicional.

La actitud normativa comenzó a modificarse debido a que era difícil comprobar que la televisión por cable dañaba a la televisión convencional. Como resultado de esta acción el crecimiento del cable fue más fluido.

En Estados Unidos el impulso se dio gracias al arranque de un sistema de distribución de programas por medio de satélites a los sistemas de cable. La consecuencia fue la utilización de eventos por pago adicional, es decir, se transmitían eventos por los que se daba un pago extra.

“ Otra etapa corresponde al cable interactivo, que se inaugura cuando se hace posible establecer un sistema recíproco de comunicación que permite al abonado dirigir sus

---

<sup>13</sup> IDEM 5 PAG. 90

mensajes a la central del sistema de cable".<sup>14</sup> Este suceso se dio a principios de los años ochenta.

Los avances técnicos permitieron posteriormente la unión de los sistemas satelitales con la transmisión por cable. La empresa Time Inc. Fue una gran precursora de este tipo de televisión cuando ofrece a los cableros canales sin comerciales.

"A principios de los años setenta, la empresa HBO (Home Box Office) empezó a transmitir su señal desde los rascacielos de la ciudad de Nueva York a las poblaciones cercanas a Pennsylvania. Poco tiempo después con la ayuda de la tecnología HBO comenzó a vender en todo el país doce horas diarias de señal".<sup>15</sup>

En los Estados Unidos las empresas de televisión por cable están regidas por dos instancias: las autoridades locales y el gobierno federal. En este país en el ámbito federal, las operaciones de radiotelevisión se rigen por la ley de comunicaciones de 1934, esta fue promulgada con el objeto de poner a disposición de la población un servicio de comunicación rápido y confiable.

Al iniciar, esta ley no tomaba en cuenta a la televisión por cable, pero cuando se fue desarrollando la situación cambió, esto último con el objeto de que este tipo de televisión no afectase el desarrollo de la televisión convencional. Ahora la preocupación era delimitar hasta qué punto el cable debía pagar por los derechos de autor, pero en 1968 se definió que no era así.

Hasta 1972 se decidió finalmente como debía ser regulada la televisión por cable.

---

<sup>14</sup>SI TIENES VISION POR CABLE TIENES MÁS. MANUAL DE INDUCCIÓN. TV POR CABLE S.A. DE C.V. PAG. 4

<sup>14</sup> IDEM 5 PAG. 14

<sup>15</sup>SI TIENES VISION POR CABLE TIENES MÁS. MANUAL DE INDUCCIÓN. TV POR CABLE S.A. DE C.V. PAG. 4

La ley que se promulgó contemplaba varios aspectos como la programación, contratación de personal, tipos de programación, cantidad de canales, etcétera.

Desde 1972 a la fecha se han hecho varias derogaciones, entre ellas destaca la cantidad de señales para distribuir.

Las concesiones y la reglamentación local constituyen tal vez, los obstáculos más marcados para la televisión por cable.

“ Fue hasta 1975 que la RCA lanzó su satélite de comunicaciones SATCOM 1. Las señales de televisión empezaron a ser subidas al satélite, enviadas a las empresas de cable y distribuidas a todos los hogares que contaban con el sistema. La tecnología satelital cambió el mundo de la televisión por cable, ahora se podía traer a los hogares una gran variedad de programas de interés a un bajo costo”.<sup>16</sup>

Para 1975 los suscriptores tenían ya a su alcance la posibilidad de disfrutar de los llamados servicios premium, los cuales ocasionaban un costo extra para el usuario.

Con el paso del tiempo esta industria ha ido avanzando hasta ofrecer a los poseedores del servicio todo tipo de programas.

“ El 18 de enero de 1979 se dio a conocer el reglamento del servicio de televisión por cable, éste de acuerdo al segundo considerado, es un servicio especial destinado a satisfacer necesidades determinadas de interés general a diferencia del servicio de radiodifusión cuyas emisiones están destinadas a la recepción directa por el público en general”.<sup>17</sup>

Intervenían también las cuestiones autorales ya que en los Estados Unidos en 1976 estaba estipulado que los operadores de cable disponían de una licencia que otorgaban los

---

<sup>16</sup> IDEM 15 PAG. 4

<sup>17</sup> EL SISTEMA DE TV DE SEÑAL RESTRINGIDA EN MÉXICO. UN CASO CONCRETO: MULTIVISIÓN. ( TESIS) PAG. 13

radiodifusores y además pagaban por el uso de señales la cantidad que les asignaba la Copyright Tribunal, es hasta 1985 que se presenta al congreso un proyecto de ley para suprimir al tribunal. En adelante la distribución correspondía al registro de derechos de autor.

“ En 1981 se organizó en Londres la primera conferencia sobre televisión por cable y asistieron quince personas”.<sup>18</sup>

Los satélites de radiotelevisión directa (dbs, direct broadcast satellites) han retrasado el progreso de la televisión por cable.

La regla must carry protegía a los teledifusores convencionales prohibiendo la reproducción que tuviese efectos negativos al resto del sistema.

Para la primera mitad de la década de los años ochenta, los cableros aún no concebían lo que significaba ofrecer un canal que fuese de entretenimiento, la interrogante era: ¿ qué debía contener éste canal?

En cuanto al deporte, las programaciones iniciaron siendo demasiado locales, al paso del tiempo ésta situación se fue agudizando y además la competencia entre cableros para abarcar ciertos eventos significaba un verdadero problema, como ejemplo, el año de 1984 será considerado como al año en que se podía ver más fútbol americano que nunca, esto ocasionó que el mercado se fraccionara en segmentos muy pequeños y que no costeaban los pagos por los derechos. Más adelante se renegociarían las transmisiones y formas de trabajo para evitar esta situación.

Por su parte, los canales llamados de cable básico, son financiados por publicidad y en menor proporción por los suscriptores.

---

<sup>18</sup> IDEM 5 PAG. 15

“ Uno de los grupos de mayor crecimiento durante los años ochenta entre los canales para los sistemas de cable fue el dedicado a servicios de noticias e información. La programación informativa está presente prácticamente en todos los sistemas de cable”<sup>19</sup>.

A nivel internacional la ley que entró en vigor en diciembre de 1984 limitaba la autoridad de los gobiernos municipales en materia de televisión por cable.

Cuando entró en vigor el acta política de comunicación por cable en Norteamérica existían casi seis mil sistemas con más de cuarenta y tres millones de suscriptores, es decir, un cuarenta por ciento de los hogares con televisión en el país.

La victoria para la NCTA la constituyó la ley de 1984, ya que antes las decisiones las tomaban las autoridades municipales.

Las perspectivas de las empresas de cable se vieron con miras optimistas cuando la NTCA intervino para separar a los municipios en la toma de decisiones, todo esto en una convención celebrada en las vegas en julio de 1985.

A partir de este momento entrarían en discusión temas como la libre captación de señales, ya que esto implicaría pérdidas para los cableros por aquellas personas que con su antena recibirían los eventos especiales sin desembolsar un pago extra.

Para ésta época a los operadores de cable no les preocupaba la distribución de multicanal, pero sí la capacidad múltiple de transmisión. Para entonces el competidor más peligroso son las videgrabadoras.

En los años ochenta ya se contaba con cierta penetración de televisión por cable, pero los cableros no se podían dar el lujo de cobrar cuotas que cubrieran sus costos de operación, lo que constituyó otro bache en la historia de este tipo de televisión.

---

<sup>19</sup> IDEM 5 PAG. 78

En años recientes, se ha hablado mucho de la llamada televisión interactiva, éste término significa que el televidente tiene la posibilidad de emitir órdenes y de recibir respuesta pero de otros suscriptores (hablando de tv. de paga). Cabe señalar que éste es sólo uno de los aspectos de la interactividad, las otras definiciones implicarían abarcar temas ajenos a esta investigación.

En los Estados Unidos desde los años ochenta se empezó a experimentar con este tipo de televisión por cable, las principales industrias que lo utilizan son: Warner Amex, Reading y Cox Cable Communications. Los usos que se le han dado a este tipo de tv. son de menor importancia aunque con el paso de los años ha ido evolucionando hasta integrar en su programación más de cien canales que incluyen entretenimiento, cultura, información y educación.

En cuanto a la televisión por cable interactiva en México encontramos un caso en particular, nos referimos a SKY del grupo financiero televisa que incluye también más de cien canales donde el cablevidente puede elegir desde el idioma en el que desea su audio hasta el tiempo de programación que necesita.

Términos como bidirección, localización electrónica del suscriptor y sondeo de audiencia, requieren especificaciones muy precisas por lo que aún ninguna empresa de televisión por cable que ofrece interactividad se atreve a definir con estos conceptos su forma de trabajo, esto es, cualquiera de los términos ya mencionados implican de alguna manera un ciclo de comunicación que todavía está por definirse si se cierra o no.

Dadas las exigencias del público, este tipo de empresas se ven obligadas y presionadas a buscar siempre mejores opciones para no caducar.

En el mundo de la radiotelevisión existe algo que se conoce como integración vertical, que según Esteban López Escobar y Claude-Jean Bertrand “ es aquella situación

en la que un intercambio podría haberse producido por una transacción de mercado en una relación comprador - vendedor y se da administrativamente dentro de una misma empresa. En el cable, la integración vertical se produce cuando un distribuidor o productor de programas es dueño también de sistemas de cable”.<sup>20</sup>

Cuando se da una situación como la anterior, el dueño de la red cablera reduce costos y riesgos de alguna falla, ya que él mismo controla cada parte del sistema.

Dentro de la televisión por cable podemos detectar también la llamada “guerra de la programación”. Esto se refiere a que las diferentes compañías en ocasiones se fusionan, otras veces se rentan distintas señales, rechazan las que no quieren y por otro lado hay empresas que sólo esperan a que mejores tiempos lleguen, es decir, a que el cable penetre más a las comunidades.

Un factor que influye notoriamente en el ejercicio de la guerra de las programaciones es el menú de temas que manejan la mayoría de las empresas de tv. por cable: Películas, programas culturales, deportivos y de noticias.

Muchos de los cableros se han visto en la necesidad de convertirse en productores, esto se debe a los altísimos costos de los programas de cualquier género.

¿ Cómo complementan su programación los sistemas de cable?. Si bien algunos de ellos producen parte de su programación, la otra parte la adquieren en mercados de retransmisión.

Dentro del ciclo de vida de la televisión por cable, ésta funge como vendedor y como comprador, como cliente también es motivo de ser convencido, en este caso los proveedores de canales compiten entre sí para conseguir afiliados.

---

<sup>20</sup> IDEM 5 PAG. 67

“ El impacto del cable sobre la radiotelevisión suele medirse en los siguientes términos:

- 1) Condición económica de los radiodifusores.
- 2) Las modificaciones en la disponibilidad de ciertos tipos de programas.
- 3) Aumentos y disminuciones de la audiencia.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> IDEM 5 PAG. 95

### 3) LA TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO.

“ La televisión por cable en México nació bajo la influencia muy clara de su vecindad con Estados Unidos, influencia que reitera la experimentada por la televisión abierta en toda su evolución. El cable en México respondió a las necesidades de información de norteamericanos residentes en el país. La instalación de los primeros sistemas en la república mexicana tenía como objetivo el hacer llegar a determinados sectores sociales las señales de canales de televisión generadas en Estados Unidos y que representaban cierto grado de dificultad para ser captados en estos lugares”.<sup>22</sup>

Así, los residentes estadounidenses permanecían de cierta manera en contacto con su país. Contaban con la programación e información que solicitaban. A partir de este momento, según la Cámara Nacional de la Industria de Televisión por cable de 1991, existían aproximadamente poco más de 97 sistemas de cable en nuestro país.

Algunas de las empresas más importantes de Estados Unidos y, por tanto, con mayor influencia para México son: American Television and Communications del Time, Time también es dueña de Home Box Office (HBO ), Grupo w. Cable de Westinghouse, Telepromter, Viacom, Storer Cable, Cox Cable de Boadcasting Company, Warner-Amex Cable de Warner Communications y American Express, Times Mirror, Rogers U.A. Cable System, Viacom y Newshouse Cable.

México fue uno de los primeros países en contar con este sistema.

---

<sup>22</sup> IDEM 17 PAG. 63

“ Según el diario de la federación del 18 de mayo de 1957, la primera concesión se otorga al sistema de Nogales, Sonora, el cual comenzó a operar en 1954, a sólo cuatro años de la aparición de la televisión de transmisión aérea”.<sup>23</sup>

El hecho de que en México se impulsara el uso de un servicio por cable a seis años de empezar a utilizarse en los Estados Unidos, nos habla de la necesidad de cierto grupo de estadounidenses por enterarse de lo que pasaba en su país, todo esto básicamente desde Nogales. El resultado fue un estancamiento del desarrollo tecnológico y de producción para México. Para entonces se habla de importación de señales directas y de la compra de algunas series, programas y videos.

“ Luego del primer sistema autorizado en Nogales, se produce un receso y, en 1963, con la aprobación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, comenzó a operar el de Piedras Negras Coahuila. En 1964 lo hacen los de Ciudad Acuña, Coahuila y Monterrey Nuevo León; en 1969 se autoriza el funcionamiento del sistema del Distrito Federal operado por Cablevisión, la principal empresa de televisión por cable del país, perteneciente a televisa”.<sup>24</sup>

“ La verdadera expansión de la televisión por cable en México se da a partir de 1970. Entre este año y 1975 se registró un crecimiento del 39 % anual, es decir, seis poblaciones promedio incorporadas anualmente al sistema de cable ”<sup>25</sup>

Mientras los egresos de mantenimiento se mantenían al pasar de los años, las inversiones ascendieron notablemente.

---

<sup>23</sup> IDEM 3 PAG 3

<sup>24</sup> IDEM 3 PAG 4

<sup>25</sup> FLORES S. JOSÉ Y CONDE LEOBARDO, TELEVISIÓN POR CABLE... ¿ OTRO FACTOR DE INTEGRACIÓN DE MÉXICO? CUADERNOS DEL TICOM, UAM XOCHIMILCO PAG. 55

Para 1976 los precios fluctuaban entre los 1875 y 294 pesos por instalación con rentas desde 45 hasta los 117 pesos. En 1983 los precios se elevaron hasta llegar por ejemplo hasta los 2640 pesos por instalación y cuota mensual. En 1986 ya se cobraban 19980 pesos por instalación y 5940 como renta mensual.

Al periodo de expansión le sigue un proceso de estancamiento y es que entre los años de 1979 y 1982 no se entregaron ni permisos ni concesiones a los cableros. Todo cambió con la llegada de Miguel de la Madrid a la presidencia de México, con él se entregaron de inicio, dieciocho permisos para llegar al año de 1985 con 74 ciudades en acción en el campo de la televisión por cable, y aproximadamente 300,000 suscriptores.

“ A pesar del notorio crecimiento de ciudades atendidas por el cable, las empresas poseedoras del servicio denuncian un estancamiento en dos esferas de su actividad; el número de suscriptores y la posibilidad de importar nuevos productos electrónicos indispensables para las extensiones o instalaciones nuevas, debido a su alto costo ”.<sup>26</sup>

Pero las investigaciones realizadas en aquel tiempo revelan que más que un estancamiento lo que se dio fue una disminución en cuanto al número de suscriptores, menos crecimiento del que ellos esperaban y esto gracias a la crisis económica de aquellos años. Cabe señalar que para entonces la crisis ya mencionada no afecta necesariamente a los cabletelevidentes.

“ En 1971, casi veinte años después de las primeras transmisiones por cable, el gobierno da a conocer el reglamento – con base en la ley federal de radio y televisión -, que normaría su operación, también sustentado en los artículos 6 y 7 constitucional que garantizan la libertad de expresión, así como el derecho que posee la nación sobre el

---

<sup>26</sup> IDEM 3 PAG. 5

espacio aéreo, marítimo, subsuelo y espacial reglamentado por la ley de vías generales de Comunicación”.<sup>27</sup>

Según este reglamento, el cable es considerado “ como un servicio especial destinado a satisfacer necesidades determinadas de interés general a diferencia del servicio de radiodifusión, cuyas emisiones están destinadas a la recepción directa para el público en general ”.<sup>28</sup>

“ El reglamento marca la diferencia entre la televisión de recepción directa, transmisión aérea abierta a todos los usuarios potenciales y el cable, que es un servicio limitado a quienes lo contratan para satisfacer necesidades determinadas de interés general. Estas expresiones sin embargo, resultan un tanto ambiguas pues no se explica cuáles son tales necesidades ”.<sup>29</sup>

En un sistema de televisión por cable es el concesionario quien decide donde se podrá ofrecer el servicio, y con qué programación. Cuando se habla del suscriptor es inútil pasar desapercibido el hecho del status.

Existe una diferencia en cuanto a la forma de explotar el espacio de transmisión para los concesionarios; un permiso se otorga por tiempo indefinido y las concesiones sólo tienen 15 años de vigencia, esta situación está estipulada en el artículo tercero del reglamento de radio y televisión, así pues, las concesiones tienen fines de lucro y los permisos no, las primeras sólo se otorgan a personas físicas de nacionalidad mexicana y a sociedades mexicanas.

---

<sup>27</sup> IDEM 3 PAG 6

<sup>28</sup> IDEM 3 PAG. 2

<sup>29</sup> IDEM 3 PAG 6

“ El artículo 65 del presente reglamento expresa: Los concesionarios están obligados a instalar y reservar dentro de su sistema de televisión por cable, para uso exclusivo del gobierno federal, tres canales de televisión para los fines que este señale ”.<sup>30</sup>

Lo anterior es una importante previsión, pues en el futuro esos espacios pueden ser usados para otro tipo de contenido, por ejemplo educación, servicios de salud, administración u otros.

“ Por otra parte, la ley de vías de comunicación en su artículo tercero fracción ocho, 49 y 50, precisa que a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes corresponde fijar las tarifas, así como vigilar todo lo concerniente a la tecnología del sistema: instalación, inspecciones, supervisión, multas y sanciones, etcétera ”.<sup>31</sup>

“ En 1963 se realizan las primeras transmisiones a través de satélites; se grababa por primera vez en video tape para su difusión mundial ”.<sup>32</sup>

Dichos eventos fueron nada más y nada menos que el mundial de fútbol desde Chile y el lanzamiento mundial de Gordon Cooper en el “ proyecto mercury ”. Así pues el funeral del presidente Kennedy se transmite en todo el mundo tal y como se hace con el de Juan XXIII el papa, la coronación de su sucesor el papa Pablo VI y la XVIII olimpiada desde Tokio, en Japón.

En México “ una transmisión de Box desde Londres vía satélite, causó aquí un impacto enorme. La pelea de Saldivar fue la primera transmisión de este tipo ”.<sup>33</sup>

En cuanto a cablevisión, según el contador público Jesús Lozano quien participó como vicepresidente administrativo de televisa, “ La idea de un sistema de cable nació debido a que en televisión se necesitaban muchos aspectos deportivos que venían del

---

<sup>30</sup> IDEM 3 PAG. 7

<sup>31</sup> IDEM 3 PAG 7

<sup>32</sup> IDEM 2 PAG 225

extranjero y para tener la seguridad de que los eventos se recibían, se contrató por doce horas diarias, la señal americana para tener la posibilidad de recibir todas esas transmisiones ”.<sup>34</sup>

“ Se inició cablevisión en 1969, con 450 suscriptores ”.<sup>35</sup> Los primeros suscriptores de este sistema fueron estadounidenses que vivían en México y que extrañaban las transmisiones de su país, posteriormente el público fue creciendo ya que mexicanos que sabían inglés también empezaban a contratar el servicio. El nivel de ingresos marcó la pauta para la distribución del cable – no todos podían pagarlo. El servicio inició con los canales 17 y 10. Cablevisión es una empresa que sostiene gran parte de su programación en las diferentes cadenas televisivas que existen en los Estados Unidos como CBS, NBC Y ABC.

El mismo contador público ha mencionado que cablevisión muchas veces sirvió como conejillo de indias para televisa: “Ha sido un buen experimento de televisa, utilizar el sector de cablevisión, para comprobar el nivel de auditorio que se puede esperar en la televisión comercial por los resultados obtenidos y hoy es una realidad ”.<sup>36</sup>

En México la televisión por cable “ la iniciamos hasta 1967 ó 68, Azcárraga trae el sistema a México. Al pedir la franquicia se le niega hasta 1969 ”.<sup>37</sup>

Como es de suponerse, los primeros equipos existentes para la reproducción de la televisión por cable no eran muy funcionales, por el contrario ocasionaban muchas dificultades técnicas, en un principio televisa se tuvo que asociar con Anaconda para traer equipos por medio de Condomex. A Echeverría no le gustó esta sociedad y de alguna

---

<sup>33</sup> IDEM 2 PAG. 226. GUILLERMO CAÑEDO BÁRCENAS.

<sup>34</sup> IDEM 2 PAG. 373.

<sup>35</sup> IDEM 2 PAG. 374

<sup>36</sup> IDEM 2 PAG. 379

<sup>37</sup> IDEM 2 PAG. 385

manera presionó para que Condomex vendiera las acciones, esta situación retrasa el crecimiento de cable, dada la situación el desarrollo empezó hasta 1974, de hecho se inicia en Iguala, Ocotlán, Tula, Ensenada, Tijuana y Tecate.

En 1976 se solicitan las concesiones de toda la región del pacífico.

“ El público creía que la televisión por cable era sólo para tener programas americanos, lo cual es falso ”.<sup>38</sup> Según al arquitecto no ha habido problemas técnicos para el crecimiento del cable, pero los hechos dicen otra cosa, es muy costosa la red de cableado aéreo y muy incómoda para trabajar. No cabe duda de que los satélites han simplificado mucho el sistema de televisión por cable.

“ El sistema de cablevisión en México nace el cuatro de octubre de 1966, como enlace ente las clínicas del seguro social y las dependencias del sector salud para transmitir en circuito cerrado operaciones quirúrgicas, programas educativos, de actualización y capacitación ”.<sup>39</sup>

La televisión por cable es un servicio que tiene la posibilidad de ofrecer conducción de eventos privados, redes de computadoras, videotextos, vigilancia, operaciones bancarias y operaciones administrativas.

---

<sup>38</sup> IDEM 3 PAG. 9

<sup>38</sup> IDEM 2 PAG. 388

<sup>39</sup> IDEM 3 PAG. 9

#### 4) TELEVISIÓN RESTRINGIDA.

“ Se llama televisión por aire a la señal que se transmite por medio de ondas que viajan en el aire y que cubren una zona geográfica limitada, los canales transmitidos por este medio pueden ser captados por casi todos los televisores modernos ”.<sup>40</sup>

“ Un sistema de televisión restringida es la señal transmitida en la frecuencia de gigahertz (microondas). Para su recepción se requiere de un equipo especial que traduzca la señal para poder ser vista en el aparato de televisión, además de que es un servicio que se contrata ”.<sup>41</sup>

MVS Multivisión es una de las empresas más importantes en este ramo, aunque no es la única, por ejemplo podemos mencionar los sistemas de televisión restringida de Guadalajara y de su capital Jalisco, ambas con un solo canal. Uno de los dueños de los sistemas restringidos de televisión en estos estados es el señor José Jesús Pelayo Haro quien empezó en este negocio el 19 de septiembre de 1984, el otro concesionario se llama Antonio de Ávila Serafín que inició el 20 de agosto del mismo año.

Otra empresa que es digna de mencionar es ultravisión, que el 25 de febrero solicitó la concesión para operar este sistema (diario oficial de la federación del 27 /01 /1989), esto en las ciudades de Puebla y Veracruz, en la actualidad opera con cuatro canales y como dato adicional, Multivisión es uno de sus distribuidores.

Todos los trámites para la obtención de la concesión de Multivisión se encuentran en distintos diarios oficiales. Primero se dio en San Luis Potosí a solicitud del señor Francisco Javier Fernando Moreno Valle Suárez que lo solicitó el 4 de diciembre de 1990 (diario oficial del 12 / 04 / 91). En el caso de Ciudad Juárez Chihuahua le correspondió al

---

<sup>40</sup> IDEM 15 PAG. 5

<sup>41</sup> IDEM 17 PAG 2

señor Ricardo Mazón Lizárraga solicitar la concesión el 26 de julio de 1989 (diario oficial del 18 / 04 / 91). En Villahermosa Tabasco tocó el turno a José Gerardo Gaudiño Peralta el 9 de mayo de 1990 (diario oficial del 26 / 04 / 91).

## B) MVS MULTIVISIÓN O MVS COMUNICACIONES.

“ Multivisión empezó desde 1976 con la fundación de Telerey, que es el primer centro productor independiente de televisión en el país. En Telerey se producen telenovelas, comerciales de televisión, programas humorísticos que son exportados a centro y Suramérica y ahora Asia y China , explicó el Licenciado Joaquín Vargas Guajardo, vicepresidente de Multivisión”<sup>42</sup>

“ Todo inicia en 1974 cuando le regalan a mi señor padre una videocassetera, de hecho todavía no eran las videocasseteras como las de ahora, eran un aparato de video con carrete abierto; posteriormente salen las videocasseteras U-MATIC de ¾ y él concibió poder hacer un negocio de televisión privada haciendo programas de capacitación y esa fue la idea de hacer Telerey, el primer centro de producción enfocado a hacer programas de capacitación en video... Empezamos con la capacitación de las meseras del Wings; empezamos a hacer varios programas institucionales de empresas, no había en ese entonces videocasseteras en México, hicimos las tiendas de ahora Telerey para vender aparatos y poder reproducir ”.<sup>43</sup>

Telesistema mexicano y canal ocho TIM. solicitan los servicios de Telerey para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es así como nace el primer centro productor y postproductor de televisión. En poco tiempo, Telerey tiene a su cargo casi el setenta por ciento de los comerciales que se ven en la televisión. De inicio el equipo de Telerey se instaló sólo con una cámara no muy sofisticada y un sencillo sistema de edición, pero

<sup>42</sup> REVISTA CAMBIOS. 6/ 11/ 1989. PIÑÓN ARNOLDO. NINGUNA CRISIS FRENARÁ A MU<sup>42</sup>

.....

.....

.....

telesistema y canal ocho no se daban abasto con el trabajo, por eso acudieron al recién nacido Telerey. Dada la situación Don Joaquín y su equipo se deciden a invertir en equipo profesional y surgió un pequeño estudio. Lo único que faltaba para transmitir era una antena con los aditamentos y la capacidad necesarias.

“ La intención desde que se fundó Telerey, fue tener algún día nuestros propios recursos y canales para poder salir al aire. Las instalaciones y la infraestructura que hay ahí, a eso obedecen. No obedecen a ser sólo un centro de producción y distribución, sino que además las hicimos con el propósito de poder salir al aire ”.<sup>44</sup>

El Licenciado Ernesto Vargas Guajardo por su parte ha llegado a mencionar que la historia de Multivisión se dio en 1981 cuando solicitan a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes un canal de televisión en la banda UHF (ultra high frequency) “ Este trámite duró dos años, cuando en 1983 que se iba a otorgar la concesión aprendimos del sistema de Multipoint Multichannel Distribution Service. La diferencia era de pagar toda la infraestructura con transmisores muy caros, sobre todo para tratar de llegar en televisión abierta a muchos suscriptores, pero sin antenas, sin la costumbre de ver canales de UHF, a que se abriera un nuevo medio con ocho, doce canales o los que nos valla dando la secretaría en televisión restringida y por ello elegimos la segunda opción ”.<sup>45</sup>

En 1980, Telerey desde Acapulco Guerrero realiza, su primera transmisión en vivo cubriendo un evento de la lotería nacional. Desde 1981 Telerey empieza a realizar producciones cada vez más importantes por ejemplo telenovelas, así en 1982 se encarga de la grabación de “ Lupita ”, “Lo que el amor perdona ” y “ Profesión señora ”.

---

<sup>43</sup> VARGAS GUAJARDO ERNESTO VICEPRESIDENTE DE MVS. HOMENAJE A DON JOAQUÍN EN EL COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN. ENERO 26 DE 1990. (VIDEOCASSETTE V- 049 MVS-NOTICIAS).

<sup>44</sup> IDEM 42

<sup>45</sup> ENTREVISTA REALIZADA A JOAQUÍN VARGAS GUAJARDO EL 24 / 04 / 1991

El documento mediante el cual se le notifica a Joaquín Vargas Gómez la concesión de un sistema de servicio restringido en la ciudad de México y zonas aledañas, dice que el 27 de junio de 1983 se hizo la petición de la concesión de dicho sistema. Ese documento es el diario oficial de la federación del 14 de diciembre de 1984.

Durante el mundial de 1986 Telerey proporcionó sus servicios a varias cadenas internacionales de televisión, entre ellas y sólo por nombrar a una de las más importantes, tenemos a la BBC de Londres.

Posiblemente el hecho de que en los Estados Unidos se empezaba a utilizar el servicio de distribución multicanal multidesino, (multichannel multipoint distribution service o MMDS) comúnmente llamado cable sin cable, halla llevado a Don Joaquín Vargas Gómez a crear un sistema de transmisión de señales de televisión en una forma distinta creando la base de lo que posteriormente sería MVS Comunicaciones y en particular MVS televisión.

“ Es el tipo de televisión que me tocó hacer a mí, los demás ya estaban conecionados. De cualquier modo ofreceremos una calidad incuestionable, el negocio de la televisión por cable sin cable fue creado en 1983 cuando la Comisión Federal de Comunicación de los Estados Unidos decidió tomar el espectro que se concedía para otros usos y reasignarlo para un sistema de servicio de distribución multicanal multidesino”.<sup>46</sup>

Don Joaquín Vargas solicitó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes una licencia para transmitir señales de televisión desde 1982. Para 1983 se solicita nuevamente el permiso para la transmisión de televisión restringida, pero fue hasta el 14 de diciembre de 1984 cuando se aceptó su petición publicándose así en el diario oficial de la misma fecha. Por otro lado en este mismo oficio se invita a quienes sientan afectados sus intereses

por la concesión a Telerey, que presenten sus objeciones. Así lo hizo cablevisión, argumentando que con un sistema tan moderno los llevarían a la quiebra, pero al final esta filial de televisa retiró su amparo. Una vez que se tenía el equipo, con el permiso de la S.C.T. y sin trabas legales Multivisión por fin se lanza a la batalla el primero de septiembre de 1989 y lo hace con ocho canales que ofrecían otra opción a los televidentes. Cabe señalar que para aquel entonces el secretario de Comunicaciones y Transportes era el Lic. Andrés Caso Lombardo, quien dio su opinión ante el fenómeno en los medios de comunicación diciendo que los Vargas estaban abriendo la televisión; esto último en una entrevista realizada por Pedro Ferriz de Con en septiembre 1 de 1989.

Los primeros ocho canales con los que Multivisión empieza la lucha ante otros medios son: Multicable, con series, dibujos animados y noticias. Multideporte con programas deportivos. Net Pack con series, caricaturas, noticias y eventos especiales. Teleplus el canal cultural. Multicinema 1 y 2 con películas y series. Multipremier 1 y 2 como pago por evento y películas recientes.

Los costos por el nuevo sistema de trabajo no eran los más accesibles precisamente, por lo que al contratar los servicios de MVS el suscriptor se convertía en propietario de los utensilios de recepción por la cantidad de 1,849,900 pesos. Posteriormente Multivisión tendría que ir reduciendo el costo poco a poco, tanto que para 1998 ya existen diversos paquetes que nos permiten pagar desde 72 pesos mensuales con una suscripción inicial de 110 pesos hasta 489 pesos de renta mensual.

Para diciembre de 1989 MVS contaba con 2785 suscriptores y daba empleo a 413 personas, para 1990 el número de suscriptores se elevó a 31,992.

---

<sup>46</sup> WIRELES CABLE ASSOCIATION INTERNATIONAL. WIRELESS CABLE. AN OVERVIEW. REVISTA INTERNACIONAL DE CABLE, JULIO DE 1993 VOLUMEN 4 NUMERO 7 PAG. 10

“ El ocho de diciembre de 1992 MVS junto con nueve empresas de señal restringida de televisión del continente, funda la organización de televisión pagada de las Américas TELPAL. Para 1984 ya eran veintiuna las empresas que conformaban dicha asociación”.<sup>47</sup>

El 19 de diciembre de 1982 Multivisión utiliza el sistema de compresión digital digicipher de la General Instruments, convirtiéndose así en la primera empresa a nivel mundial en usarlo. Para este año los suscriptores son ya poco más de 131,633. Existen quince canales y se emplean 1488 personas en todo el proceso de transmisión.

“ El 10 de febrero de 1993 MVS Multivisión inaugura su propio centro de conducción de señales con capacidad de distribuir señales de televisión a través de los satélites nacionales a centro, suramérica, el caribe y Estados Unidos”.<sup>48</sup>

Cada año se van fortaleciendo las bases de esta empresa, así se ofrecen nuevas cosas a los suscriptores, por ejemplo en 1993 se constituye el uso del “ Impulse Pay Per View”. Posteriormente se da inicio a la ruta de acceso por teléfono para solucionar los problemas del suscriptor, es decir, cada persona puede ir eligiendo el camino según su problema siguiendo las instrucciones para oprimir las teclas del teléfono. Para octubre de 1997 el número de suscriptores asciende a 230, 000. Pero ahora también disfrutan de la nueva tarjeta distinción, con la que pueden obtener descuentos en algunas tiendas, para entonces existen ya 22 canales y 1719 empleados. Gracias al éxito de MVS y siguiendo el ciclo de crecimiento el 15 de julio de 1994 inician operaciones Multivisión Guadalajara y Monterrey, posteriormente se van dispersando las filiales a Villahermosa, Tuxtla Gutiérrez, Mérida, León y San Luis Potosí. El crecimiento llevaría a esta empresa a lugares soñados pero tal vez no esperados, tanto que para agosto de este mismo año, MVS inicia pruebas de

---

<sup>47</sup> LUPIAN VICTOR M. EL PRIMERO. PROGRAMA INSTITUCIONAL MVS MULTIVISION. 1994. PRODUCCIÓN: PABLO TORRES.

lo que sería Direc-tv. Con lo anterior se emplea ya a 2,032 personas y se cuenta con 22 canales, un año más tarde, el número de canales se elevaría a 24.

“ En marzo de 1995 MVS da a conocer la firma de un convenio con la Hughes Communication, Venevisión y TV-Abril, con lo que la oferta de canales aumenta en más de 70 en el caso de Direc-tv”.<sup>49</sup>

Don Joaquín Vargas Gómez cuando aún era concesionario de la gasolinería ubicada en Boulevard Puerto Aéreo, trabajó en el mismo aeropuerto, y consiguió que ese centro distribuidor de gasolina fuera el número uno en cuanto a servicio. El señor Vargas se las ingenió para conseguir el fuselaje de un avión que adornó cierto tiempo la parte trasera del lugar y que en repetidas ocasiones sirvió de espectáculo para algunas personas, de ahí la idea de vender dentro de él refrescos u algunos bocadillos.

En 1990, un año después de la entrada de MVS a la batalla en los medios, Multivisión saca un novedoso equipo que permite al suscriptor el acceso al llamado paquete básico.

Para MVS Multivisión el camino no ha sido fácil ya que ha tenido que competir con lo que se conoce como televisión abierta que es la que comúnmente vemos al encender nuestros televisores, esto significa que ha tenido que competir con televisa y más recientemente con tv. azteca, canal 22 y canal 40.

Una vez que Multivisión como inversionista había quedado fuera de la contienda por la televisión abierta en México, al retirarse del grupo Medcom, el camino apuntó a su principal negocio; la televisión restringida que anteriormente se lanzó como una opción diferente para el televidente. Según Adrián Vargas, hijo de Joaquín Vargas, Multivisión significa “ la FM de la televisión”.

---

<sup>49</sup> ORDOÑEZ GUERRERO FERNANDO ERNESTO. MVS MULTIVISIÓN. LA OTRA TELEVISIÓN. (TESIS) PAG.19

“ Cuando lanzamos la frecuencia modulada en 1968 (con la estación radiofónica regiomontana stereorey) la gente creyó que estábamos locos, que eso de la FM nunca funcionaría. Hoy como pioneros de la televisión por señal aérea, creemos estar de nuevo a la vanguardia, un poco como si encabezáramos la FM de la televisión”.<sup>50</sup>

“ En realidad MVS opera en cuatro grandes rubros: El primero es una distribuidora de televisión restringida que cubre al área metropolitana, Guadalajara, Monterrey, Villa Hermosa y La Paz Bolivia. La segunda parte importante de la empresa es su distribuidora de señales a nivel nacional vía satélite, que arrancará en marzo del 94 vía compresión digital DTH, utilizando el satélite solidaridad y miniantenas digicipher. Ello permitirá enviar nuestros canales a cualquier parte de la república. Una tercera parte importante de Multivisión es nuestra surtidora de programas, que llega a más de 190 ciudades del país. Pero la cuarta y quizá la más importante, es nuestra programadora, en la que contamos con socios y representaciones exclusivas. El cable en México tuvo sus orígenes en el norte de la república para llevar televisión vía antenas especiales a áreas a las que no llegaba la televisión abierta. Más adelante, se empezaron a volar señales estadounidenses para dar valor agregado a su programación. Se dirigían a nichos muy pequeños, muy limitados. Al recibir las concesiones para este sistema, nos dimos cuenta que hacía falta una programación que tomara en consideración la idiosincrasia del televidente mexicano, y acudimos a los mercados internacionales para compararla. Nadie nos quería vender por temor a que televisa ya no les quisiera comprar programas. Empezamos comprando unas

---

<sup>49</sup> IDEM 47. PAG. 22

<sup>50</sup> ADCEBRA. REVISTA MEXICANA DE MERCADOTECNIA, PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN.  
AÑO: 11, No 12. DIC. DE 1993 ED. CECILIA BOULEAU.

películas regularzonas. Pero al ver nuestra oferta de canales propios por programar, las empresas extranjeras fueron cambiando de parecer”.<sup>51</sup>

El primer gran éxito de Vargas fue obtener la exclusividad para México del cablecanal deportivo ESPN propiedad de ABC. Junto a ellos se construyó Multideporte para América Latina.

Posteriormente y en acuerdo con la Cámara Nacional de la industria de la televisión por cable se empezó a utilizar equipo más potente para explotar el satélite Morelos I, el siguiente paso fue vender las señales, es decir, ahora Multivisión también provee a diversos cableros incluido cablevisión. Lo único que restaba era empezar a atraer inversionistas para poder crecer.

Uno de los primeros empresarios interesados en MVS fue el señor Ted Turner dueño entre otros canales de *TNT*, la compañía de Ted Turner programaría y Multivisión distribuiría. Después tocó el turno nada menos que a CNN Internacional. Otro socio digno de mencionar es Worldvision filial de Blockbuster Entertainment, quien dio la oportunidad de distribuir TeleUno, posteriormente hubo socios argentinos y venezolanos.

La importancia de Multivisión ha llegado a tal grado que incluso comparte algunas señales con la misma televisa, por ejemplo HBO, Cartoon, Cinecanal y Cinemax.

NBC fue un canal que surgió de otra asociación con la NBC de Charlotte en Carolina del norte, aunque actualmente este canal ha dejado de existir.

Para el año de 1993 Multivisión firma un acuerdo con Fox, uno de los canales más importantes para esta empresa. El siguiente canal por presentar fue Cine Latino con una extensa variedad de películas mexicanas y sucesivamente de América Latina y España. “ La

---

<sup>51</sup> IDEM 49. PAG26

televisión de paga es la única opción internacional. Cadenas como CNN, ESPN y MTV están en todo el mundo”<sup>52</sup>

Otras opciones que tiene Multivisión son el canal infantil ZAZ y ahora tres canales de pago por evento.

En un futuro no muy lejano MVS trabajará con lo que se llama televisión interactiva y digital.

Actualmente MVS ha abierto su menú de opciones ofreciendo la posibilidad de tener televisión educativa y de capacitación de dos maneras, la primera es Direc-tv mediante sus canales “Clase”, donde se abarcan temas de toda índole que sirven para enriquecer el acervo cultural. La segunda con una serie de redes privadas y en particular con el canal Aula Virtual Empresarial AVE, que surge de la unión de Multivisión y el tecnológico de Monterrey, este último incluye en su programación clases de idiomas, cursos, ponencias, diplomados y algunos eventos especiales.

---

<sup>52</sup> IDEM 49. PAG 26

## 1) DON JOAQUIN VARGAS GÓMEZ. EL HOMBRE DE NEGOCIOS.

La visión de ciertos hombres ha llevado a la humanidad a lo largo de su historia a cambiar y evolucionar. Joaquín Vargas es un hombre que ha buscado hacer algo diferente a lo que la gente está acostumbrada a ver, escuchar y pensar. El ánimo con el que ha forjado su vida empresarial ha provocado que hoy en día más de mil personas tengan trabajo. Hay quienes pueden decir que se ha dedicado a acumular capital por el hecho de ser dueño de varios negocios, aquí sostenemos que lo que ha logrado ha sido porque se ha dedicado a trabajar y porque ha estado donde tenía que estar en el momento adecuado.

A pregunta expresa sobre la fecha en que don Joaquín empezó su vida en la televisión, éste responde remontándose a su trayectoria radiofónica, ya que él es el pionero de la FM en 1966 con la estación regiomontana stereorey, de ahí que los señores Garza Seda dueños del canal ocho lo invitaran a dirigir dicho canal de televisión. En ese puesto se desempeñó durante un año aproximadamente, de 1970 a 1971.

Según Don Joaquín, Telerey nace como un proyecto de realizar producciones con un bajo costo y con el equipo que se contaba, “ Lo primero que hicimos fue un programa de capacitación para las trabajadoras de Wings, para las meseras a las cuales les llamamos vendedoras”.<sup>53</sup> Gracias al éxito que obtuvimos de estas capacitaciones, la idea se fue desarrollando pasando por la capacitación ya no sólo de las meseras sino de todo el personal de la institución y posteriormente otras empresas. Dado el alcance de este trabajo,

---

<sup>53</sup> IDEM 2. PAG. 299

se colocó una oficina en las calles de fujiyama “y de ahí surgieron programas para publicistas y comerciales”.<sup>54</sup>

“El señor Joaquín Vargas, presidente de Multivisión, es propietario de los restaurantes Wings; en 1987 fundó la corporación mexicana de restaurantes integrada por Villa Lorraine, San Jerónimo, Meridiem, Provence, Mediterranée, La Cochera de Bentley, además de restaurantes Lago Chapultepec. También tiene la productora de Telerey que se dedica a la comercialización de equipo de audio y video. Fue presidente de la cámara nacional de la industria de la radio y la televisión independiente de México TIM. Es concesionario de FM Globo e iniciador de la radio digitalizada en México”<sup>55</sup>

La notificación de la concesión para Joaquín Vargas en cuanto al uso del espacio nacional para la transmisión de señales restringidas apareció en el diario oficial del 14 de diciembre de 1984. Como ya se mencionó, gracias a que cablevisión presentó una objeción para la plena labor profesional de MVS, la notificación final se retrasó mucho tiempo, hasta septiembre de 1988, en este año el señor Vargas solicita una audiencia con el entonces presidente de la república Miguel de la Madrid. “De la Madrid convocó a una reunión en la que estuvieron presentes los secretarios de gobernación, comunicaciones y transportes y comunicación social de la presidencia, donde se discutió ampliamente la concesión hasta llegar a un fallo favorable.”<sup>56</sup>

Según una placa que se encuentra a la entrada de las instalaciones de MVS televisión, el primero de septiembre de 1989 Andrés Caso Lombardo secretario de comunicaciones en aquel entonces, inauguró las transmisiones de televisión restringida dando comienzo a las 21:00 hrs. En el canal 1 llamado multicable con el noticiero “Para

---

<sup>54</sup> IDEM 2 PAG. 299

<sup>55</sup> IDEM 17 PAG. 88

Usted” conducido por Pedro Ferriz de Con. Posteriormente cada cuarenta y ocho horas fueron apareciendo otros canales.

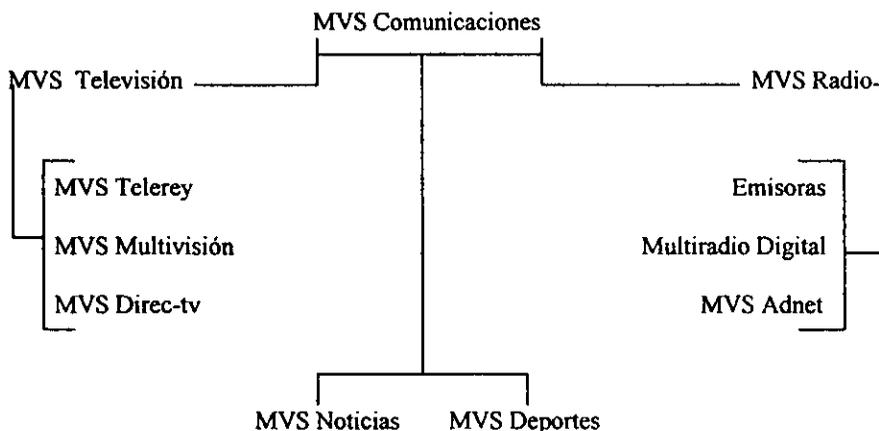
Al paso del tiempo se fue pensando en proyectos que poco a poco colocaron a la empresa en un nivel competitivo, por ejemplo se contemplaba la idea de que los clientes podrían solicitar cierto evento mediante el tocom usando en impulse del control remoto, es decir con sólo oprimir una tecla sería suficiente para controlar el evento.

---

<sup>56</sup> REVISTA EXPANCIÓN, SEPTIEMBRE 27 DE 1989. NAVARRO BERNACHI ALFONSO. “MVS: LA TV SE MULTIPLICA.

## C) CLIMA ORGANIZACIONAL Y LABORAL DE MVS TELEVISIÓN.

Es importante aclarar que MVS se constituye de varias partes. El nombre del grupo es de MVS Comunicaciones y se conforma de la siguiente manera:



En este caso nos ocuparemos de uno de estos brazos que es MVS Televisión.

MVS Televisión es un grupo joven en cuanto sus integrantes y al tiempo al que lleva trabajando, de hecho se puede decir que una gran parte de la población laboral ha venido a forjarse a la par que la empresa porque en ella se han entrenado, se han puesto en práctica muchos de sus conocimientos e incluso experimentado formas distintas de hacer las cosas. Por otro lado se han presentado ideas innovadoras que han provocado que el personal vaya adquiriendo experiencia.

No se puede negar que MVS Televisión trabaja con tecnología de punta, utiliza el equipo más moderno que existe además de que sus técnicos han logrado colocarse como pioneros en muchas formas de operación.

Desafortunadamente, MVS no ha crecido proporcionadamente, y al hablar de crecimiento nos referimos al desarrollo de la misma, es decir, en el aspecto

organizacional y en general de desarrollo humano existe un rezago muy notorio y es que durante los ocho años de vida que tiene la empresa la principal preocupación ha sido que ésta sea competitiva, crear fuentes de empleo y trabajar con un equipo de buena calidad, esto ha provocado que se deje de lado el aspecto motivacional.

¡Claro que se ha tenido que llevar una administración!, pero ésta sólo se ha dedicado a los números, en tanto el clima organizacional y el desarrollo laboral se han retrasado enormemente.

Entendemos clima organizacional y laboral a la manera en que está constituida una empresa en cuanto a sus trabajadores, es decir, los puestos que existen, categorías, formas de hacer las cosas, convivencia cotidiana entre cada ente humano que es parte de la empresa y las posibilidades de superación que se ofrecen para el desenvolvimiento de los empleados.

Es de suma importancia la comunicación y relación que existe entre los individuos de todas las jerarquías.

Por otro lado, definimos a MVS Televisión como una empresa de comunicación que genera, distribuye y comercializa canales de televisión de alta calidad mediante la producción de programas copy, la adquisición de los mismos y mediante el establecimiento de sociedades con empresas de primer orden. También se puede decir que MVS Televisión es un sistema de televisión de paga de circuito cerrado comúnmente llamada televisión restringida.

Organizacionalmente MVS tiene una dirección general a la cual reportan siete direcciones y una dirección general de operaciones a la cual reportan otras siete direcciones, es decir, la organización se divide en un aspecto administrativo y en otro técnico o de operaciones.

Así pues, las decisiones que se toman en un área son de impacto en el sentido de negociaciones, es decir, todas ellas se interrelacionan de tal manera que una puede ser útil para la otra, cabe señalar que en la gran mayoría de estas decisiones no se toma en cuenta la opinión del trabajador, frecuentemente se organizan juntas y reuniones en torno a temas de interés general que afectan la labor del empleado y a éste último no se le invita a expresar su opinión ni su punto de vista aunque sea él quien este a cargo de cierta labor, de hecho simplemente se le pasa la orden o la petición y lo único que resta es acatar. Esta situación ha desembocado, por ejemplo, en desmotivación, desinterés, frustración, apatía y conformismo.

Se puede decir que no hay áreas aisladas, pero si hay una enorme falta de comunicación entre ellas.

En teoría se dice que cada departamento debe contar con el apoyo y asesoría de los demás, pero en la práctica cada área hace su trabajo sin tomar en cuenta las necesidades de las demás, en general se puede decir que existe una falta de coordinación que en muchos aspectos afecta el trabajo de los demás.

A pesar de la importancia que tiene la comunicación directa, efectiva y honesta, en MVS prevalece una carencia de éste método de expresión. A últimas fechas se han estado creando programas con el objetivo de encontrar el cambio de cultura que hace falta, se están organizando cursos de capacitación para diversas áreas, diplomados y otras actividades. Pero el rezago es grande y difícil de superar, de ahí que a estas alturas, todavía se viven situaciones que destruyen las buenas intenciones de quienes ingresan a esta empresa.

“Las decisiones que se toman en cada una de nuestras áreas, son de impacto en el estricto sentido del negocio, todas van interrelacionadas de tal manera que una pueda

ser útil a la otra, es decir, no hay áreas aisladas, hay algunas que se dividen en el aspecto administrativo y de servicio; pero mientras unas son de esta índole, las otras son de operación o de venta, pero deben ir interrelacionadas muy estrechamente".<sup>56</sup>

Definitivamente las decisiones que se toman en un lugar repercuten en otro. El punto es que en MVS Televisión aún no se ha llegado a comprender esta situación, aunque no en todos los casos se trata de falta de voluntad, es importante recordar que la empresa es como un bebé de ocho años de edad que aprende sobre la marcha. Todavía se toman decisiones sin pensar en otros departamentos.

Cuando se menciona a la comunicación, al desarrollo humano, motivación y otras materias se puede decir que estamos hablando de relaciones públicas aunque el concepto de éstas últimas como tal sea algo diferente.

Las relaciones públicas tienen como función promover actitudes favorables de los diversos públicos hacia la organización. Las actitudes favorables de todos esos públicos son indispensables para que la empresa subsista y se desarrolle.

Ponemos un programa de relaciones públicas como un plan para un período determinado y con objetivos bien definidos, en el que se precisan las actividades que habrán de llevarse a cabo para alcanzarlos, los medios que se habrán de utilizar para ello y la fecha de inicio y término de cada uno.

Las relaciones públicas deben empezar por prestar atención primero al público interno de la organización, la acción de las relaciones públicas deben desarrollarse como hondas que se expanden, el primer círculo es el más concentrado y corresponde a la acción interna.

---

<sup>56</sup> ENTREVISTA REALIZADA AL LIC. MARTIN CASTELLANOS, DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE MVS TELEVISION. SEPTIEMBRE 1997.

La aplicación de las relaciones públicas se basan en un movimiento circular porque termina exactamente donde inicia, es decir, inicia y termina con la investigación. El primer punto es la investigación interna, el segundo es la búsqueda de políticas que integran la institución a la comunidad. La tercera se dedica a preparar el mensaje que finalmente llegará al público. El cuarto es el proceso de comunicación y el quinto es la investigación externa.

En cuanto a MVS Televisión, no se pueden describir las relaciones públicas internas por una sencilla razón, no existen. Sin embargo, es un espacio de vital importancia y por lo tanto habrá que trabajar al 120 % en ese punto.

Para septiembre de 1997 se empezó a trabajar en la creación de estatutos que sirvieran como base del camino de MVS. El objetivo de la dirección de recursos humanos que son quienes trabajan en este asunto, es elaborar un manual de políticas y procedimientos, y crear vías de comunicación internas.

A partir de noviembre de 1997 ya se tenía el manual de políticas y procedimientos y se podía acceder a él mediante la red de computación de la misma empresa. Cada punto, cada tema va de acuerdo a la realidad que se vive, sólo falta un paso, que la familia laboral de MVS –empezando por los directivos y jefes- aprenda a usarlo y a seguirlo porque hoy en 1998 es todavía un sueño que puede hacerse realidad. Algunos líderes de la empresa no siempre saben consultar un manual, hay quienes no están acostumbrados a ellos y, por consiguiente, menos a seguirlos.

Hay dirigentes o cabezas de área que impiden que su personal progrese ya que tienen algún temor de ser superados y ello provoca inseguridad, autoritarismo y soberbia. El manual bien utilizado podría acabar con muchos de estos defectos, el problema es que sepan como utilizarlo.

Lo que sucede fuera de MVS con quien no pertenecen a esta empresa, es el reflejo de lo que sucede dentro de ella. Si se tienen unas relaciones públicas internas sanas, las relaciones públicas externas lo serán también, el trato al cliente y a proveedores actualmente no es el mejor que pudiere existir, en ocasiones no se brinda la información que un suscriptor necesita, no se tiene el acercamiento que debiera existir, incluso en muchos casos no se cuenta con el personal capacitado y cuando lo hay este está desmotivado por las circunstancias que le rodean. Esto implica que el suscriptor busque algún lugar donde le traten como él siente que merece, donde le informen lo que él necesita saber y por lo tanto abandona a MVS.

Cuando una persona no conoce su casa, no puede tomar posesión de ella ni tampoco defenderla. Así también, un trabajador que no sabe qué hace la empresa donde labora, cómo lo hace, por qué lo hace, dónde y cuándo, lo más probable es que tampoco se identifique con ella y por lo tanto no hará lo suficiente para beneficiarla y beneficiarse. Este es un mal del cual sufre actualmente MVS Televisión, muchos de sus empleados no saben qué hace otra área distinta a la suya, en algunas ocasiones se llegan a topar de frente dos o más personas y ni siquiera se conocen, ignoran los objetivos de la organización, sus políticas y sus metas. Los logros de Multivisión no los hacen suyos los ve ajenos a su ser, incluso sus propios logros en su mayoría, no se relacionan con su trabajo, hay una completa apatía, desinterés y desmotivación de la población laboral de MVS.

Cabe señalar que a pesar de todo hay quienes hacen la labor de terminar con las barreras de comunicación, se trabaja en un proceso de conocimiento con el objetivo de dar a conocer a todo el personal qué hace cada dirección y cómo está conformada.

“No existe comunicación formal e informal, por otro lado, la información hasta la fecha no les ha llegado a tiempo a los trabajadores”.<sup>57</sup>

Como ejemplo de lo anterior se puede mencionar el caso del master, ahí constantemente se dan cambios de turno y de descansos, a pesar de ello, el último en enterarse es el trabajador, aún se mantiene una política de cerrazón y secretos que se sostiene hasta el último día perjudicando notoriamente la vida privada del afectado. Por otro lado y debido a que estos cambios se mantienen en secreto, es poco frecuente que se le pida opinión al trabajador, generalmente se le “indica” cuando se presentará a su nuevo turno y con sus nuevos descansos.

Es importante señalar que existe contacto entre jefes y trabajadores, pero son demasiado marcadas algunas posiciones, por lo regular se da una comunicación de arriba hacia abajo y del centro hacia los lados, rara vez de abajo hacia arriba o de los lados al centro.

Como medida de rescate ante este sistema de comunicación no recíproco, se ha llevado a cabo lo que se define como descripción de puestos y perfiles de puesto.

Existen en una empresa diversas direcciones de atención. En muchas ocasiones se puede observar que la balanza se inclina a favor de unas y se olvida de otras

Para MVS Televisión la prioridad ha sido tener la pantalla en movimiento a la hora indicada, pero se ha dejado de lado la pregunta ¿cómo podemos hacerlo bien y a la primera?. La consecuencia es que no se le ha dado el valor adecuado a cada parte de la empresa como ente social, estos factores son, el trabajador, el cliente y los proveedores. Esto no significa que esa haya sido la intención, lo que refleja es la inadecuada forma de administrar el tiempo por parte de algunos jefes, así también existe un problema de delegación de autoridad –responsabilidad- autoridad.

El trabajador se ha convertido en sólo “uno más”, alguien desconocido que tiene que hacer un trabajo y nada más. Las jornadas se han vuelto monótonas y con falta de retos.

El cliente se ha convertido en un deudor más, ¡uno más solamente!, aunque a veces se trabaja muy duro para ganar público, se hacen campañas promocionales, premios y atractivos ganchos, que de nada sirven si al cliente no se le trata como él espera.

Los proveedores por su lado, muchas veces no pasan de ser sólo eso, alguien que cumple su trabajo, estrictamente hasta donde marca el trato o convenio.

Sin la motivación necesaria para los trabajadores y proveedores, es difícil alcanzar metas y lograr objetivos. “Yo siento que la población laboral todavía está desmotivada. Uno de los factores principales es la falta de comunicación, de lineamientos y de una realidad de hacia dónde va la empresa, creo que se necesita todavía estrechar lazos de comunicación.”<sup>58</sup>

Actualmente la dirección de recursos humanos se esmera en tomar medidas ante la falta de motivación, pero existen muchas otras áreas en donde aún no se hace nada por hallar el camino, y una de las causas es que por principio de cuentas, no hay quien se preocupe por esa motivación, y cuando la hay, los resultados han sido muy positivos. Un factor que se presenta continuamente en MVS, es la confusión entre un problema y un conflicto, que son casos diferentes, un problema se resuelve y un conflicto se maneja. Frecuentemente ante la presencia de un iceberg se concentra el esfuerzo sólo en la punta y no se analiza el resto, por esto muchas trabas se vuelven a repetir, todo esto en cuanto a comunicación.

---

<sup>57</sup> IDEM 56.

<sup>58</sup> IDEM 56

La capacitación es un aspecto que también se había dejado de lado hasta septiembre de 1997, ya que no había quien se ocupara de ella o quien le diera la importancia necesaria. Actualmente se trabaja en este aspecto, pero falta mucho por hacer ya que no a todos los empleados se les ha brindado la oportunidad de capacitarse.

“Actualmente se está capacitando al personal, queremos bajar a niveles de personal sindicalizado, hoy en día se está haciendo un gran esfuerzo para llegar a todos los niveles, pero la propuesta es ir bajando parcialmente hasta el último de los niveles”.

59

Un ejemplo de la incapacidad de algunos directivos en cuanto al cambio positivo y apoyar a la empresa para ser mejores es el siguiente:

“Organizacionalmente estamos en un cambio con cursos de reingeniería por parte de Wather Praise –de entrada Wather no es una empresa que da cursos de reingeniería de procesos, es una compañía de investigación estadística- aunque no sé si nos va a beneficiar o no porque depende del área, para nosotros –se refiere al departamento de continuidad- del sistema que se está implantando, cosas funcionan y otras no. La reingeniería dice, se va a trabajar así y así, el área de continuidad no puede trabajar como los demás lo exigen”.<sup>60</sup>

En MVS muchos se dan a la tarea de decirse víctimas y creer que ellos son los únicos afectados por cada problema: “Las fallas en cuanto a comunicación repercuten mucho y todos los problemas que surgen le tocan a continuidad”.<sup>61</sup>

A pesar de todo lo anterior, hay soluciones y gente que está dispuesta a ser parte del cambio, por ejemplo se tiene al Dir. General, Contador Público Gerardo Lara Cantú

---

<sup>59</sup> IDEM 56

<sup>60</sup> ENTREVISTA REALIZADA A GUADALUPE MORALES. GERENTE DE CONTINUIDAD. NOVIEMBRE DE 1997

<sup>61</sup> IDEM 60

quien se esforzó por reunir a una serie de personas para que trabajen en pro de las relaciones públicas internas, y así en un futuro no muy lejano poder ofrecer en todo un valor agregado.

## **II LA CALIDAD TOTAL, UN FACTOR DE CAMBIO.**

### **A) CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

#### **1. - DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Al desarrollo se le puede definir como la acción de crecer organizadamente. Puede decirse que es un avance en el sentido cualitativo y cuantitativo, es decir, en el caso de una organización o empresa el desarrollo se ve reflejado en sus números y en su posición social, sus integrantes crecen en lo individual y la empresa se desarrolla.

Una organización es un ente social con ciertas funciones y ciertas responsabilidades y además de valores que la distinguen de otras.

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado y administrado por la alta gerencia o por los dirigentes de cierta organización, con el objetivo de aumentar la efectividad y de alcanzar un bienestar integral, es decir, para los clientes, para los dueños y para los trabajadores. Para tal efecto se usan las llamadas ciencias del comportamiento como la psicología, desarrollo humano, y sociología. Para llegar a alcanzar el bienestar integral es necesario ejercer cierta influencia hacia los trabajadores”<sup>1</sup>

En el desarrollo organizacional se esquematizan las características de la empresa, todos los individuos trabajan en función de los objetivos o planes trazados, las decisiones se toman con base en la información que se tiene aunque a veces la situación exige el riesgo. En cuanto a la planta laboral, los salarios son equivalentes a la realidad que se vive, existe una comunicación fluida, oportuna y abierta. Gracias a la cooperación general los conflictos se superan y prevén.

Todo lo anterior provoca que la empresa y sus individuos puedan integrarse fácilmente a la sociedad, es decir, los nexos con el medio ambiente son sanos.

---

<sup>1</sup>COLUNGA DÁVILA CARLOS, ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD, ED. PANORAMA 1995

En empresas que aplican un programa de desarrollo organizacional efectivo,<sup>49</sup> existe un ambiente hospitalario, se desarrollan objetivos individuales y de grupo gracias a que muchas de estas metas son de la empresa y el trabajador las adopta como suyas. Para tal situación se le da un peso muy importante a la autocrítica que ayuda a mejorar ya que se dice lo que se piensa y se hace lo que se dice sin ofender a los demás, en pocas palabras se es congruente.

Una de las estrategias utilizadas en el desarrollo organizacional es la continua renovación de procedimientos que se da dependiendo de los cambios del entorno.

El desarrollo organizacional trata de establecer una organización positiva en la estructura de una empresa en general. Por otro lado, este tipo de trabajo y forma de vida al aplicarse significa que se tendrá que elaborar una evaluación de cierta organización, es decir, habrá que investigar las condiciones en las que se encuentra en todos los aspectos. Posteriormente se elaborará un plan para el desarrollo y para enfocar los recursos de la empresa.

El desarrollo organizacional significa cambio radical e integral, cuando hablamos de que quienes dirigen este cambio se denomina alta gerencia, nos referimos a líderes que están al frente de las diferentes partes de la empresa.

El desarrollo organizacional pretende aumentar la efectividad y el bienestar de cierta organización, por su parte una organización sana es aquella que posee por principio de cuentas, una organización total, es decir, que cada área y cada trabajador realizarán sus actividades con base en ciertos objetivos, posteriormente existe lo que se denomina como función, la cual condicionará la manera en que habrá de realizarse cierta tarea, en este caso dependiendo del proyecto o meta a alcanzar se elegirán las opciones más viables y que ofrezcan a la mayoría los mejores resultados.

Pero ¿cómo podrán tomarse decisiones tan importantes? Con base en la<sup>50</sup> información que se ha recopilado.

Cuando hablamos de la planta laboral (trabajadores en general), sueldos acordes a la realidad significa que la remuneración permitirá que cada elemento se concentre en su trabajo sin necesidad de estar pensando en acumular más dinero, aunque sabemos que entre más tenemos más queremos, pero a su vez los empleados se pueden hacer acreedores a alguna sanción si así se requiere.

Casi todas las empresas donde existe un programa de desarrollo organizacional efectivo hay una buena comunicación lateral y vertical, se comparten logros e incluso todos aprenden de los fracasos. En el caso de los problemas y conflictos se toman medidas en conjunto y por tanto todos las entienden, se utiliza poca energía en la solución de estas cuestiones. La mayor parte de tiempo y capacidad creativa se usan para el desarrollo de proyectos útiles para la empresa. Generalmente la organización y el individuo se sienten uno mismo, pero a pesar de lo anterior cada ser mantiene su individualidad o más bien se le respeta como un miembro activo pero libre.

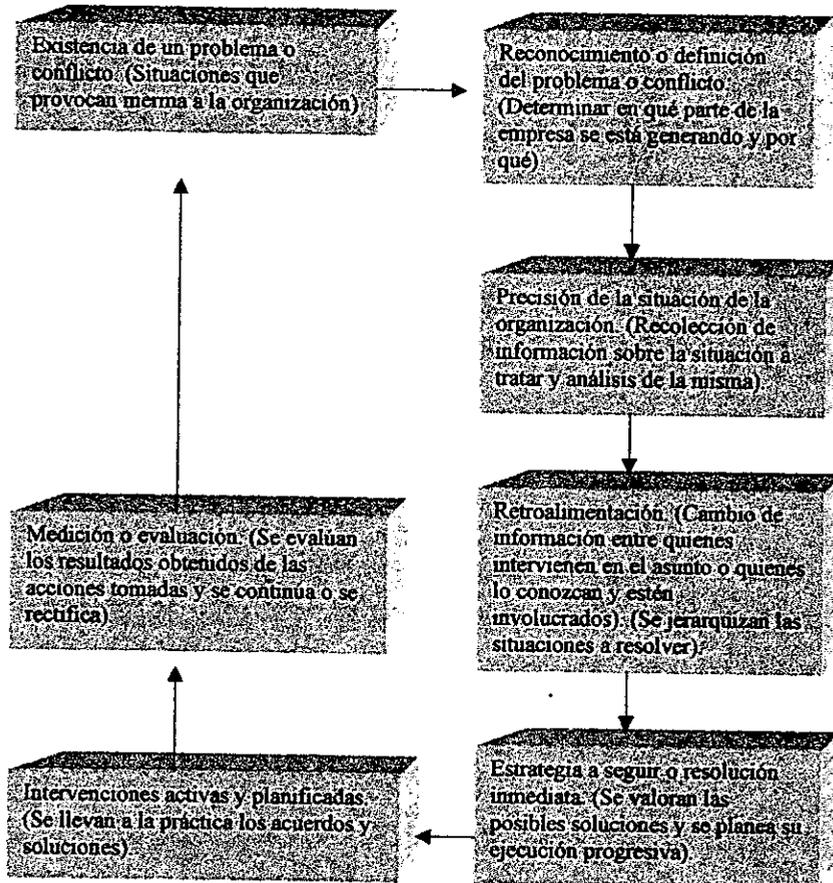
La retroalimentación es parte fundamental del desarrollo organizacional, de esta forma el individuo y los grupos aprenden de sus propias experiencias.

Cuando pasamos de la teoría a la práctica, una empresa sana gracias al desarrollo organizacional pose objetivos claros, alcanzables y razonados, pero también un correcto equilibrio de poder en cuanto a jerarquías que implican obligaciones y responsabilidades.

En cierto sentido y entre otras cosas, el desarrollo organizacional existe para resolver algunos problemas que obstaculizan la eficacia y eficiencia de las operaciones en los diversos niveles de la empresa.

En forma esquematizada el proceso de desarrollo organizacional podría quedar <sup>51</sup>

de la siguiente forma:



“Entendemos al desarrollo organizacional como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ARIAS GALICIA FERNANDO. CAP 17 PAG. 395 PETER WATKINS SANDOVAL.

“Podríamos considerar al desarrollo organizacional como una filosofía porque es<sup>52</sup> básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro de un contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad”.<sup>3</sup>

El mundo evoluciona constantemente y para que una empresa exista y perdure, debe adaptarse a los cambios que se dan. La necesidad de cambiar para vivir ha originado que se establezcan formas y procesos que faciliten la transición.

“Planeación y control constituyen el desarrollo organizacional”.<sup>4</sup>

“Para el señor Watkins Sandoval el desarrollo organizacional representa también una estrategia educativa que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones. El desarrollo organizacional es una técnica desarrollada en la década de 1961 a 1970 que utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que organizadamente llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono (en el mismo tono, al mismo tiempo, de común acuerdo, con armonía) con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado”.<sup>5</sup>

En estas circunstancias el desarrollo organizacional trata de que los individuos se adecuen al medio que les rodea con el máximo rendimiento. Pero para alcanzar este punto también la empresa debe llenar las expectativas del trabajador, por lo tanto se deben tomar en cuenta los objetivos del empleado para crear los objetivos de la organización.

“El proceso de cambio de desarrollo organizacional paulatino, secuencial, planeado, no ofrece virajes drásticos ni sorpresivos puesto que constituye una evolución continua, de ritmo controlado: proceso a largo plazo”.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> IDEM 2

<sup>4</sup> IDEM 2

<sup>5</sup> IDEM 2

<sup>6</sup> IDEM 2 PAG. 396

Diversas necesidades pueden originar la aplicación del desarrollo<sup>53</sup> organizacional, por ejemplo la preparación de equipos cien por cien mejores, integración, colocación de la empresa para poder competir a buen nivel, incorporación de valores empresariales y resolución de conflictos.

El desarrollo organizacional considera ciertos pasos para su aplicación, pero igual es flexible dependiendo de la empresa, de su problemática y del entorno.

Cabe señalar que un programa de desarrollo organizacional difícilmente logrará sus objetivos si no es impulsado desde la alta dirección y entendida por la misma, además debe existir conciencia de que los cambios no se dan de la noche a la mañana, es un proceso largo pero efectivo, cuesta, pero cuesta más el dejarlo pasar o el no aplicarlo, la inversión rinde al 100%.

En ciertos casos existen dos partes en la aplicación del desarrollo organizacional, una externa y una interna. La interna expande la información y la externa puede valorar con más imparcialidad.

Fundamental en el desarrollo organizacional es la motivación. La comunicación es una forma de motivar a la gente. De hecho cuando algún individuo se siente parte de una problemática y participa en su resolución la motivación creada es enorme y valiosa.

“El desarrollo organizacional es extensivo; no resuelve únicamente problemas específicos, constituye un proceso que una vez iniciado, se convierte en una filosofía de aplicación general”.<sup>7</sup>

Una vez iniciado el programa de desarrollo organizacional este debe mantenerse en movimiento, debe ser cambiante y adaptable a las características del entorno.

El ciclo del desarrollo organizacional incluye una parte que da continuidad y recicla el proceso, esta se llama verificación, donde se evalúan los logros y fallas para

---

<sup>7</sup> IDEM 2 PAG. 399

reiniciar la investigación y dar seguimiento de nueva cuenta al desarrollo<sup>54</sup> organizacional.

El desarrollo organizacional puede fracasar si no se aplica adecuadamente y esto implica que no lo acepten los integrantes de la organización, que son apáticos o que incluso actúen en contra.

Dado que el liderazgo es indispensable en el desarrollo organizacional, a continuación trataremos de dar una explicación de lo que es y su utilidad.

El liderazgo es un proceso que permite que algún individuo con ciertas características influya en otros para alcanzar objetivos.

Para considerar que existe liderazgo, deben presentarse rasgos como los siguientes: Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras, aptitud para inspirar, para generar un clima que ayude a los otros trabajadores a responder a las motivaciones y promoverlas.

“Existen diferentes tipos de liderazgo según Likert:

1. Administración explotadora, autoritaria.
2. Administración benevolente autoritaria.
3. Administración constructiva o de consultoría.
4. Administración participativa y de grupo”.<sup>8</sup>

Pero es difícil determinar cuál es el mejor si tomamos en cuenta el entorno social. A pesar de lo anterior es posible decir que la administración participativa y de grupo es la más aceptable pero no siempre es así.

Aún dentro de estos tipos de liderazgo hay distintos estilos como el autócrata, democrático y auxiliar de los seguidores.

Los líderes son el resultado de ciertas situaciones, existe una interacción entre el grupo y el líder, el liderazgo no se impone, llega sólo, se da, se gana. El líder hasta cierto punto puede asumir el papel de un administrador.

El liderazgo es parte del proceso administrativo y para que éste se dé a plenitud, debe existir voluntad en el lado opuesto.

---

<sup>8</sup> KOONTZ Y O'DONELL. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA.

Para que se establezca un liderazgo, independientemente de las características que debe reunir quien asume éste papel, es necesario que esa persona signifique para los demás un medio por el cual puedan alcanzar sus metas personales. Un líder posee la virtud de motivar, pero también tiene en sus manos la responsabilidad de aumentar o disminuir estos motivadores según el ambiente laboral que él mismo propicia.

Un verdadero líder reúne cierto carisma en su persona que le ayuda a que los demás le sigan voluntariamente, quien sabe manejar esta virtud orienta y guía a sus subordinados para alcanzar metas en conjunto.

“El liderazgo se compone por cuando menos tres elementos:

- a) Aptitud para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes en tiempos diversos y en situaciones distintas.
- b) Aptitud para inspirar.
- c) Aptitud para actuar de manera que se genere un clima que conduzca a responder ante motivaciones y promoverlas”.<sup>9</sup>

Nosotros explicamos estos puntos de la siguiente manera:

- a) Cada persona está influenciada emocionalmente por el entorno que le rodea (familia, amigos, trabajo, escuela, religión, situación económica y salud física), el líder debe tener la visión suficiente como para saber cuál es el momento indicado para cada cosa, por ejemplo, uno de los mejores momentos para dar una mala noticia puede ser un día de quincena cuando el trabajador está motivado por tener en la mano el dinero por el que ha trabajado, de esta forma la noticia puede asimilarse más rápidamente y se pueden buscar soluciones con mayor eficacia. El liderazgo implica saber cómo motivar a cada persona, tal vez a una le motive un cambio de silla, a otro un reconocimiento público y a otro la asignación de cierta responsabilidad.

---

<sup>9</sup> IDEM 8.

- b) El trabajo diario del líder, con entrega y optimismo es una buena fuente de<sup>57</sup> inspiración para cualquier trabajador. Cuando el empleado ve en su líder esmero y dedicación por lo que hace, el ejemplo lo impulsará a tratar de ser igual o mejor.
- c) Aquella persona que se califica como líder provoca que sus subordinados sean lo suficientemente sensibles como para dejarse motivar continuamente y provoca que entre ellos se dé cierta competencia sana que logra que se automotiven y que se apoyen unos a otros. Se motivan entre ellos.

Cada persona a lo largo de su vida atraviesa situaciones que le dejan cierta experiencia, quien sabe canalizar esa experiencia para entender la posición de otras personas puede llegar a ser un buen líder, porque comprende muchas de las posiciones en las que se encuentra cualquier trabajador y por eso le apoya.

Es importante que el líder sepa encontrar en los subordinados aptitudes que les sean útiles al grupo y que además les impulse positivamente.

Para que un equipo de trabajo funcione como tal, el líder debe propiciar ciertos rasgos distintivos como la lealtad y la admiración.

Gracias a sus facultades, un líder puede hacer que sus subordinados deseen llegar hasta donde él ha planeado llegar.

Generalmente, un verdadero líder es aquel que se gana la confianza de quienes le rodean y además es elegido en forma unánime.

“R.M. Stogdill descubrió que las diversas investigaciones señalaban cinco rasgos físicos relacionados con la aptitud para dirigir (tales como energía, apariencia y estatura), cuatro rasgos de capacidad e inteligencia, dieciséis rasgos de personalidad (tal como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis características relacionadas con las tareas (como impulso para logros, persistencia e

iniciativa) y nueve características sociales (como la disposición a cooperar, aptitudes<sup>58</sup> interpersonales y capacidad administrativa)”.<sup>10</sup>

No obstante, no todas aquellas personas que poseen estos rasgos son líderes y tampoco todos los líderes poseen estas cualidades.

En este caso, sostenemos que por lo menos existen algunas características que poseen todos los líderes, estos son: una enorme motivación para lograr lo que se proponen, una fuerza de voluntad enorme, respeto por su propia ideología y un gran manejo de la comunicación.

“El desempeño del líder depende tanto de la organización como de sus propios atributos. Excepto quizá por casos poco comunes, simplemente carece de significado hablar de un líder eficaz o ineficaz, sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si se desea aumentar la eficiencia del grupo y de la organización, se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes en forma más eficaz sino también a integrar un medio ambiente de la organización en el que el líder pueda tener un buen desempeño”.<sup>11</sup>

La esencia del liderazgo puede ser en primer lugar la interrelación con los compañeros, la necesidad que existe de satisfacer ciertas necesidades y la seguridad de conseguirlas gracias al líder que crea sus objetivos combinando sus metas, las de la empresa y las de los subordinados para que todos las adopten como suyas, además de la capacidad de motivar para lograr.

Gracias a la buena dirección o liderazgo que se tengan, se van a obtener los resultados que se esperan.

---

<sup>10</sup> R.M.STOGDILL, HANDBOOK OF LEADERSHIP (NEW YORK: THE FREE PRESS, 1997

<sup>11</sup> FIEDLER, A. THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. PAG 261

Algunos rasgos distintivos del liderazgo son una vida privada plena y feliz, buen carácter o conciliador pero no indeciso, comprensión de quienes le rodean y buena relación con esas personas.<sup>59</sup>

### **3. LIDERAZGO SITUACIONAL.**

El liderazgo situacional es una combinación de los diferentes tipos de liderazgo que existen y está condicionado por el momento y las circunstancias.

Este liderazgo se refiere al ejercicio de cada forma de liderar según se requiera, es decir, en ciertos momentos se necesita un líder conciliador, que dialogue y busque el razonamiento por vías pacíficas y aceptadas. Otras ocasiones se requiere de líderes que impongan, que decidan rápidamente ya que el tiempo no permite que se analice con detalle cada elemento, se necesita tomar una decisión rápida, pero esta decisión debe ser la mejor para todos aunque no sea siempre así.

Si es necesario, el líder deberá ser democrático, consultará las decisiones con su equipo, evaluará las opciones y tomará las más viables. En este caso el tiempo permite que se lleve a cabo el proceso de consulta.

Lo más interesante es que no estamos hablando de diferentes personas, en todos los casos nos referimos al mismo líder, a la misma persona.

Lo anterior significa que el líder deberá ser democrático, autoritario, conciliador, etcétera, según las características del momento, este líder deberá mantener un buen equilibrio entre estas distintas personalidades para tomar las decisiones correctas, ganarse el respeto de todos y resolver satisfactoriamente cada situación.

### **4. PERMANENCIA DEL LIDERAZGO.**

La continuidad del liderazgo dependerá por un lado de los resultados a corto y a largo plazo que se vayan obteniendo para la empresa y por otro de la cantidad de metas que se cumplan en pro de la satisfacción de los subordinados.

Si continuamente se hacen buenos trabajos y se obtienen ganancias tanto para la <sup>60</sup> empresa como para los trabajadores y aún para los clientes se estará llevando a cabo un buen liderazgo y se estará garantizando su permanencia.

Pero también el liderazgo dependerá de la cantidad de objetivos que el líder cumpla para sí y en la medida en que se imponga nuevos retos y estos sean superados, en pocas palabras de la motivación que el líder tenga.

## 5. - MOTIVACIÓN.

Una motivación es un aliciente generado por una necesidad, una necesidad es provocada por la carencia de cierto elemento y lo definimos como el equilibrio que posee un ser humano.

Existen diferentes tipos de necesidades que generan la motivación: Necesidades económicas, sociales, de autorrealización y complejas y éstas a su vez se dividen en dos: Secundarias y primarias.

### PRIMARIAS:

- Comer.
- Dormir.
- Beber.
- Vestir.
- Trabajar.

### SECUNDARIAS:

- Pertenencia a algún grupo..
- Religión.
- De seguridad.
- Status.

La motivación es un impulso para cubrir una necesidad y la satisfacción es el resultado de un logro.

Algunos de los motivadores más importantes son por ejemplo el reto, el status, el liderazgo, la competencia, el temor y la incentivación.

La motivación conduce a determinadas acciones para alcanzar los objetivos trazados que sustentan la naturaleza humana.

En un marco de motivación se establecen recompensas adecuadas y se eliminan obstáculos entre las relaciones personales.

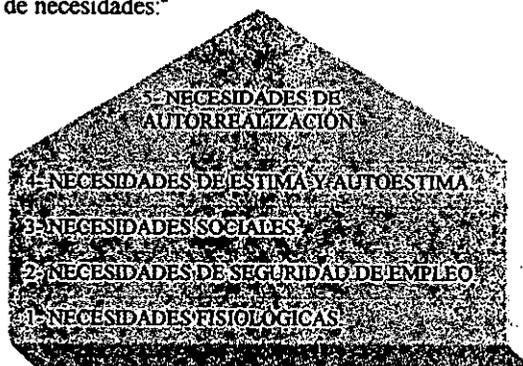
El resultado de que en la alta gerencia se genere una política restrictiva y que no toma en cuenta la función de los subordinados, puede ocasionar la caída de todo un

esquema empresarial encaminado a obtener la excelencia por la indiferencia de sus <sup>62</sup> elementos.

Si la alta gerencia valora la labor de los elementos para la toma de decisiones, estos se sentirán motivados al ver que su opinión es útil.

El control excesivo provoca que las personas hábiles e inteligentes y que necesitan espacio, se sientan incómodas y limitadas.

En un marco motivacional se crea un ambiente de trabajo sano y que se recicla porque ese estado laboral incluso es un motivador por sí mismo. "Maslow propone la siguiente jerarquía de necesidades:"



Para hacer que los subordinados realicen las actividades necesarias para alcanzar las metas de la organización, área o incluso personales, es útil saber qué los motiva y para eso es importante tomar en cuenta su escala de necesidades ¿cuál le falta cubrir?.

Una manera muy válida de motivar es haciendo que el elemento se sienta productivo, ya que quien no siente que le es de utilidad a otras personas puede llegar a frustrarse.

Se dice que se ha motivado a una persona cuando se satisfacen algunos de sus deseos o necesidades.

Una necesidad implica en algunos casos crear una meta y un deseo que ocasionan una reacción para alcanzarlo. Posteriormente viene una tensión por la

problemática que habrá de enfrentarse para llegar al punto deseado, esto ocasionará una<sup>63</sup> o varias acciones que provocan la satisfacción de haber conseguido lo propuesto.

Una buena técnica de motivación es que cuando se persigue cierto objetivo se les informe a quienes participen de los resultados para que sean conscientes de los logros que se van dando.

Las necesidades de seguridad son las que suponen una prevención de eventos futuros, es decir, el ser humano necesita sentir seguros algunos elementos que le satisfagan en un futuro, así también necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y status que ocupa en la sociedad.

Las necesidades sociales se refieren a que la mayoría de los seres humanos requieren de cierto grupo para sobrevivir, es la necesidad de pertenencia y aceptación de ese grupo.

Las necesidades de estima se refieren a que el hombre debe sentirse querido y útil a los demás, así también necesita saber que ocupa un lugar importante para las personas que le rodean.

Por su parte las necesidades de autorrealización se refieren a que el hombre también debe crear medios y formas de comunicarse para que se exprese y pueda trascender.

Para Maslow tiene mucha importancia la prepotencia, que se refiere a la cobertura de estas necesidades y sostiene que cuando se han cubierto algunos de estos rubros, el hombre buscará automáticamente cubrir las siguientes según sus necesidades.

Es importante contemplar que para los mexicanos la jerarquía de necesidades de Maslow cambia en cuanto a la importancia, ya que en muchos casos los empleados en México trabajan para cubrir sus necesidades económicas, posteriormente vienen las

---

\* ARIAS GALICIA FERNANDO. ADMON. DE REC. HUMANOS. ED. TRILLAS. PAG. 70

demás aunque efectivamente cuando ésta es cubierta destaca la necesidad de<sup>64</sup> autorrealización.

Las necesidades en general provocan cierta reacción, generan conductas y formas de comportamiento, la motivación es aquello que provoca también una conducta y para las organizaciones la motivación de los individuos que la integran es su motor.

El ser humano como otras especies, posee lo que conocemos como instinto, este provoca ciertas actitudes dependiendo del entorno. Ante este factor existe otro que distingue nuestro género, el raciocinio que constantemente se impone al instinto, juntos forman u ocasionan ciertas conductas o motivaciones y que surgen debido a la carencia o necesidad de algo.

La motivación puede distinguirse como todas aquellas cosas que provocan y orientan la conducta o forma de responder hacia ciertas acciones encaminadas al logro de objetivos. Estas conductas están influidas por ciertas cosas como el entorno, situación emocional, condiciones económicas, valores y sentimientos.

Así es que la motivación está influida o condicionada por la forma en que nos desenvolvemos. Todo lo que nos rodea moldea nuestras necesidades y motivaciones.

Según Fernando Arias Galicia, “La motivación es compleja y a ellas concurren tres grandes vertientes: Biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etcétera) y cultural (valores, normas, etcétera)”<sup>b</sup>

Cuando se pretende motivar a un individuo, es necesario hacer para él atractivos ciertas recompensas (no necesariamente económicas) que le sean útiles y valiosas para que pretenda llegar a ellas.

---

<sup>b</sup> IDEM I PAG. 67

## **B) CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

La comunicación es un proceso mediante el cual se puede expresar una sensación, sentimiento o deseo.

En este proceso intervienen varios elementos como el lenguaje, entorno, emisor, receptor, canal y cultura.

En un entorno organizacional debe existir un lenguaje y códigos en común para entablar una comunicación eficiente, el lenguaje es un instrumento socializador porque forma parte y es una de las bases de la misma sociedad.

No existe instrumento más eficaz que la comunicación para integrar a un grupo de personas y para que la información fluya con una buena velocidad.

Dado que en algunos casos existe comunicación pero no en cantidad o forma adecuada, podemos hablar entonces de tipos de comunicación en cuestión de calidad. Una buena comunicación, que es la que nos interesa, es capaz de responder las preguntas: ¿qué necesito saber para poder desarrollarme en forma adecuada en mi puesto? Y ¿qué se debe hacer en caso de contingencias?, Porque estas preguntas implican desarrollo personal y posturas ante diversas situaciones.

La comunicación de buena calidad permite que la información sea clara y oportuna.

En el entorno laboral y en la sociedad existen dos tipos de comunicación, la verbal y la no verbal.

En cuanto a la comunicación verbal nos referimos a aquella para la cual utilizamos el sentido del habla para expresarnos. En el caso de la comunicación no verbal hablamos de toda aquella postura corporal que utilizamos para expresarnos, por ejemplo la mirada, movimientos con las manos o expresiones faciales.

La comunicación es algo que también debe planearse, dejar las cosas por entendidas y sin aclararlas o notificarlas puede ocasionar problemas. Así también el dejar a medias un mensaje provoca que se puedan dar diferentes interpretaciones, hablamos entonces de cierta distorsión que algunas veces es intencionada y otras por accidente.

“Redding y Sanbon en 1964 definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, Katz y Kalm en 1966 perciben a la comunicación organizacional como un flujo de información dentro del marco de la organización. Zelko y Dance en 1965 perciben a la C.O. como independiente entre las comunicaciones internas y externas. Lesikar en 1972 añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales. Thayer define a la C.O. como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas internas y externas, publicidad y capacitación). Mas recientemente Greenbaum en 1971 y 72 percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Considera el papel de la comunicación como de coordinación. Witkin y Stephens en 1972 definen al sistema de la comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la comunicación. Finalmente Haney en 1973 la define como la coordinación de un cierto número de personas que están íntimamente relacionados”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GERALD M. GOLDHABER, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PAG. 21-22

Para efectos de esta investigación, la comunicación organizacional es una forma de llevar a cabo las labores dentro de una organización. Es un conjunto de medios utilizados para mejorar y ampliar o en su defecto crear vías de comunicación dentro de una empresa, por lo tanto al hablar de comunicación organizacional nos referimos ciertamente a un fluido de información que:

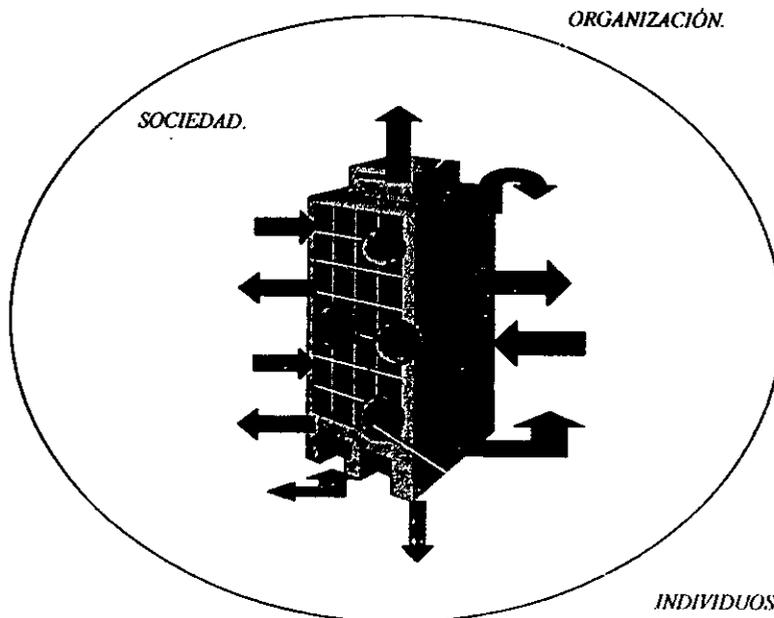
1. Llega a su destino.
2. Llega sin distorsión.
3. Complementa y cultiva conocimientos.
4. Genera un ambiente laboral sano.
5. Ayuda a que se adopten valores.
6. Auxilia para la expansión y creación de valores.
7. Elimina mermas.
8. Prevé problemas y conflictos.
9. Resuelve rápida y eficientemente algunas crisis.
10. Apoya a la adopción de otro tipo de programas para el desarrollo de la empresa y de los individuos que la componen.

Hemos recalcado que la comunicación organizacional significa libre y sano flujo de información. Información es todo aquel dato que implica conocimiento acerca de la empresa y su entorno independientemente al área que nos refiramos.

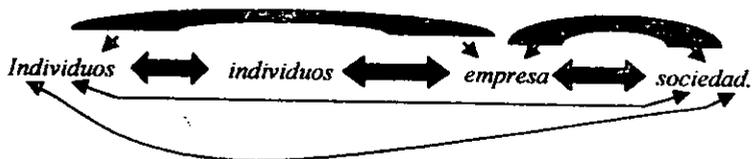
La comunicación organizacional es también el intercambio de ideas entre los individuos que pertenecen a una organización y que concierne a esta empresa. Tomando en cuenta que las organizaciones son parte de la sociedad y que para subsistir deben interactuar con ella, es de igual forma comunicación organizacional aquella información que existe y se intercambia entre empresa y sociedad.

“Los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización, pueden ser divididos en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos software en su difusión, y los que usan métodos hardware. Los últimos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, los primeros de la capacidad y de la habilidad individual (pensar, escribir, hablar, escuchar). En los métodos software se incluye actividades de comunicación orales (cara a cara), como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades tales como el memorándum, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, etcétera. Ejemplos del método hardware pueden ser el teléfono, teletipo, microfilm, radio, video o computadora”.<sup>2</sup>

En esta investigación sostenemos que existe un esquema que puede reflejar un buen proceso de comunicación organizacional:

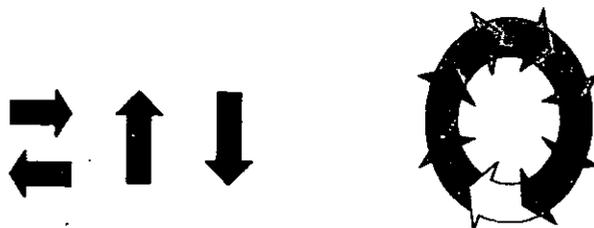


<sup>2</sup> IDEM 13. PAG. 24-26



Lo denominamos red de comunicación organizacional porque se da un ciclo retroalimentativo de comunicación directa entre cada elemento. Mientras menos eslabones contenga el recorrido de un mensaje éste llegará con más eficiencia y rapidez por lo que será más útil y ofrecerán mejores resultados.

Nos referimos a que para que exista la comunicación organizacional sana, las flechas de comunicación deben ser lo más directas, sencillas, precisas y claras que se pueda, es decir:



comunicación del centro a los lados y viceversa, de arriba hacia abajo y viceversa y en forma recíproca.



Para tal efecto, debe jerarquizarse la información con la finalidad de no saturar el ciclo de comunicación.

La jerarquización debe hacerse con base en el entorno social, interno de valores y de objetivos de la empresa.

Cuando se habla de que en la organización existe un buen programa de comunicación organizacional es porque existen –o por lo menos así debiera ser– dos puntos fundamentales.

1. -Establecimiento de vías de comunicación. Estas varían dependiendo del tipo de empresa, nivel socioeconómico de la población laboral, sexos y edades.

En este caso existe quien se ocupe de averiguar qué tipo de empleado tiene su empresa y esta labor inicia desde el reclutamiento, sabiendo los gustos y formas de vida de la persona se puede establecer el medio de comunicación más efectiva para llegar a él.

2. -El famoso feed bak, de igual forma debe haber quien se dé a la tarea de verificar si la gente se sabe comunicar, si sabe expresar sus ideas y conocimientos, si no es así se deben establecer métodos para ayudarlo a compartir todo su intelecto, hay que enseñar a la gente a comunicarse, tener confianza y seguridad.

En la comunicación organizacional existe un aspecto que puede ser tomado como el más importante; el mensaje, aunque junto con él intervienen otros aspectos como es el individuo como ente independiente y como parte de un todo.

La red también tiene un gran valor ya que por medio de ella el mensaje llegará a su destino en forma clara o deformado.

## **1. - LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO PUENTE DE ENLACE ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.**

¿Y qué relación puede tener la comunicación y filosofías como la calidad total?

Es que sencillamente no existe calidad total sin comunicación, no existe ningún tipo de programa si antes no hay comunicación.

No puede concebirse la adopción de ningún tipo de idiosincrasia si antes no se da una buena campaña de información, se orienta, se explica, se invita, e incluso se envuelve y estas propiedades sólo la comunicación puede ofrecerlas.

Gracias a la comunicación se puede contar con la creación de equipos de alto desempeño, círculos de calidad, resolución de problemas, desarrollo de ideas, prevención y eficacia. No se puede trabajar aisladamente, es decir, debemos tener en mayor medida contacto con el entorno, eso sólo significa comunicarnos, expresar y dejar expresar, decir lo que se piensa y hacer lo que se dice, el respeto al ser humano puede externarse mediante la comunicación.

## C) CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL.

### 1. - CALIDAD TOTAL.

Para entender este concepto empecemos por definir cada parte de él. La calidad es la efectividad que presenta un producto o servicio al ser utilizado por el cliente, este último calificará como bueno o malo el servicio o producto del cual se sirve.

En el caso de la palabra total podremos entenderle como un todo que está formado por partes independientes pero relacionadas estrechamente.

“Calidad es el grado en que un producto o servicio satisface los requerimientos propios del uso al que se le destine”.<sup>3</sup>

Por otro lado, a la calidad total se le puede definir como una filosofía que implica la mejor de las calidades pero en todo el proceso que interviene en la creación y desarrollo de cualquier producto o servicio. Hablar de calidad total significa hablar de calidad en cada parte de alguna organización y de la vida misma, para ofrecer calidad en nuestro trabajo debemos recibirla y vivir con ella.

La calidad total es también conocida como control total de calidad (CCT), control de calidad (C.T), control estadístico de calidad (C.E.C.) y control de calidad para toda la empresa (C.C.T.E.).

La calidad total surgió en los estados unidos pero en Japón se desarrolló y se aplicó con fervor esta filosofía con el objetivo de agilizar la reconstrucción de ese país destruido por la recién terminada segunda guerra mundial. Por otro lado también sirvió a ambos países para desarrollar la creación de armas y mejorarlas cada vez más.

Personas que participaron decididamente en el desarrollo de conceptos como la calidad total fueron: W. Edwards Deming y Joseph Juran.

La calidad en las personas se refleja por la cultura y los valores.

Uno de los objetivos de la calidad total es la satisfacción completa del cliente pero también de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto. La mejora continua es la base de la calidad total.

Es importante señalar que efectivamente mejorar la calidad en cierto momento significa aumentar los costos, pero también significa acabar con tabúes, con vicios y hasta con defectos que llamaremos evitables, es decir aquellos que se generan por errores absurdos o sin sentido pero que igual afectan el desarrollo de la empresa.

Para la calidad total existen tres puntos en su desenvolvimiento: el trabajador, el cliente y los proveedores. El trabajador es la base del éxito en el alcance de las metas y objetivos, el cliente es el consumidor final y quien decide si el producto o servicio le será útil y el proveedor es de quien dependerá en gran medida la eficiencia de nuestro producto o servicio.

Parte del sistema que implica la calidad total permite que las personas tengan tiempo suficiente para estar desarrollando constantemente cosas nuevas, retos nuevos y más proyectos que llegan a realizarse con éxito, esto se debe a la correcta delegación de actividades como son responsabilidades y autoridad, siempre con la supervisión y apoyos necesarios. De esta manera muchos de los errores y problemas son erradicados y los que no, cuando surgen ya tienen varias posibles soluciones, y es que la planeación es un principio fundamental.

Hablar de calidad total significa tener la visión suficiente como para distinguir un proyecto potencial del que no lo es.

Significa una constante vigilancia en todos los procesos y un control de los mismos. Tienen que priorizarse los problemas y aplicarles la solución correcta.

Finalmente se habla de una ardua dedicación en el aspecto interno de la empresa en la forma en que ésta se constituye y cuál es el objetivo de tal situación.

Para que la calidad total funcione debe incluir a la organización completa desde arriba hasta abajo. La calidad total nos habla de excelencia. Es un proceso que una vez iniciado no puede detenerse pues dejaría de ser un proceso.

El caso de la calidad total es muy singular, la dedicación a los clientes buscando satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas es clave en este proceso. Con este sistema se consigue tener clientes que nos prefieran sobre la competencia y nos sean fieles.

El tiempo de producción se reduce y consecuentemente, los costos se van reduciendo en forma proporcional. Se motiva el trabajo en equipo, olvidándose de la cultura del yo para iniciar la cultura del nosotros. Incluso se adquieren las habilidades y recursos para trabajar justo a tiempo, es decir, hacer lo que el cliente pide cuando el cliente lo pide. Así pues, el desarrollo organizacional es importantísimo para llevar un orden secuencial y pausado gracias a un buen liderazgo.

Cuando utilizamos la medición podemos mejorar continuamente.

Los valores que tenga una empresa, garantizan y son parte de la calidad total.

Hacer las cosas mal, repetir trabajos y corregir errores cuesta mucho dinero.

Es muy común hablar de un valor agregado en calidad total, esto significa ofrecer más de lo esperado y más que los demás, los detalles forman un todo que le da sentido al producto o servicio. Las acciones o cosas que transforman son las que ofrecen el valor agregado. Cuando el cliente interno está contento y motivado, es fácil complacer al cliente externo, las relaciones públicas internas determinan el éxito de las relaciones públicas externas.

Para que la calidad total sea efectiva, necesita existir un ambiente adecuado, debe haber una cultura del cambio, buscando incrementar la eficiencia y productividad, además de un profundo respeto por el ser humano, visión para aprovechar sus habilidades y conocimientos motivándolo constantemente. Se puede generar la mejora continua porque constantemente se busca un cambio para elevar el rendimiento.

Debe trabajarse con plena conciencia de que el cliente es un ser pensante que tiene en sus manos el poder de decisión. Nuestro cliente se da cuenta del trato y de la intención de quererle satisfacer en cada detalle. Así pues el destinatario en muchos casos no está dispuesto a pagar el precio de la calidad hasta que la comprueba y le satisface. El compromiso al vender un producto o servicio no termina ahí, es importante mantener lazos estrechos buscando la retroalimentación y el asesoramiento hacia nuestro mercado objetivo, hay que recordar que el servicio después de la venta puede pesar para la próxima decisión del cliente.

Otro factor determinante en la calidad total, es la capacitación del personal buscando constantemente mejorar nuestros sistemas.

Para nosotros la adopción de la calidad total constará de los siguientes pasos:

1. Definición del clima laboral y medición de la postura de la empresa interna y externamente. •
2. Redefinición de valores, metas y objetivos.
3. Definición de un plan de comunicación para expandir estos valores.
4. Priorizar cada situación en la empresa.
5. Capacitación del personal para que progresivamente entienda los cambios, los acepte y los adopte.
6. Una vez definidas las metas de la organización, es importante que todos las entiendan.

7. Toma de decisiones para la solución de problemas o conflictos.
8. Participación del personal en la resolución de los problemas.
9. Investigación y medición del progreso.
10. Redefinición de planes y métodos con base en los resultados obtenidos.

Para todo lo anterior es muy útil identificar a los diversos líderes que hay en la empresa para tenerlos de nuestro lado, convenciéndolos del cambio para que lo entiendan. Se recomienda empezar haciendo cosas que ofrezcan resultados a corto plazo para ir ganando la confianza y por tanto apoyo.

La calidad total ofrece y exige congruencia. En el caso del management que es el corazón de la empresa y quien tomará la gran decisión, debe preocuparse por el llamado benchmarking, en otras palabras se deberá investigar quién hace mejor las cosas que nosotros para superarle.

En cuanto a la medición para los resultados, no podrá arreglarse lo que no se mide, pero todo tiene posibilidades de ser medido, identificar y tener bien definidos a nuestros clientes nos facilitará el proceso, ya que podemos saber qué buscan y así le conquistaremos ofreciéndole eso que necesita, con cero defectos. Esta actividad debe ser periódica.

Gracias a programas y filosofías como la calidad total, se puede llegar al punto de que alguien que momentáneamente esté sin ocupación apoye al sector que sí tiene trabajo, esto debido a que el personal está capacitado no sólo en su área, sino que conoce el movimiento de otros departamentos.

El management debe tener la suficiente capacidad creativa para provocar solidaridad, ésta a su vez, disminuirá el control excesivo que lo único que provoca es presión y ambientes tensos. Por otro lado también se consigue eliminar el trabajo que no es necesario.

Se debe cambiar la forma de percibir y aplicar control, éste último debe ser un ciclo planeado de actividades que nos ayudará a establecer una norma u objetivo, es decir, definiremos un proceso que nos permita llegar a las metas trazadas.

Una certificación de calidad es la garantía que en un momento dado puede ser el punto que incline la balanza. La calidad total nos ofrece la posibilidad de obtener una verdadera garantía de calidad. Todos los procesos son susceptibles de mejorarse y de acrecentar su calidad.

“El control de calidad abre canales de comunicación dentro de la empresa, permite que las empresas descubran una falla antes de que ésta se convierta en desastre”.<sup>4</sup>

Todo lo anterior se puede resumir diciendo que con la calidad total se hace lo que se tiene que hacer, cuando debe hacerse y donde debe hacerse. Las cosas salen bien y a la primera ya que este ciclo empieza y termina con la educación.

La calidad total en una empresa llega a su punto ideal cuando la organización no requiere de vigilancia, incluso contempla el ciclo administrativo tradicional:



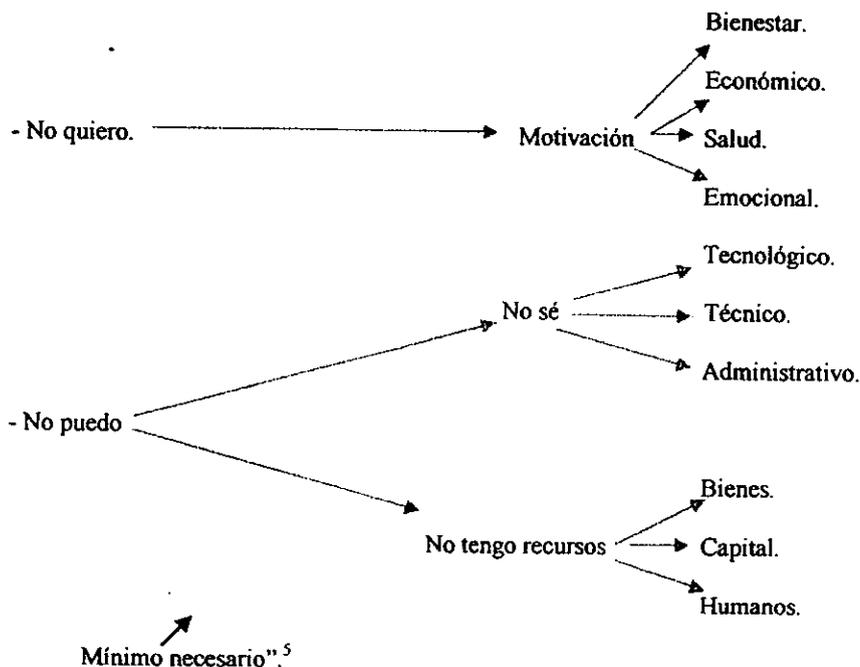
A pesar de todo, la humildad en el trabajo y en general en la vida de los individuos ayudará a que el proceso de calidad total sea asimilado con mayor rapidez, cuando se piense que se ha llegado a lo más alto, es el mejor momento para pensar que hemos dejado de estar ahí.

---

<sup>4</sup> IDEM 15.

En el proceso de adopción de calidad total es importante relacionarse estrechamente con los trabajadores para saber cuando hay errores o fallas, por qué las hay.

“¿Por qué no hago las cosas bien?”



En la mejora continua que debe existir cuando aspiramos a la calidad total, hay por lo menos datos y resultados que se adquieren del análisis y de las fuerzas y habilidades de la organización, una clara definición de objetivos y metas, proceso de P-H-V-A, priorizar problemas para su resolución y establecimiento de técnicas que nos ayudan a prever conflictos.

Sólo mentes con visión para el cambio pueden comprender el significado y el trabajo que implica la adopción de un programa de calidad total. Este tipo de gente sabe

que la calidad no cuesta y si baja los costos, es una forma de vida, eso significa ser persistente pero paciente, poseer una gran aptitud para liderar y no tener temores más que a la ineficacia.

Gracias a la calidad total se puede competir incluso en el ámbito internacional y los clientes pueden tener mayores expectativas de calidad a costos menores. Así también, la calidad total exige personal capacitado, equipo o tecnología de punta, materia prima adecuada y de buen nivel así como una metodología que contemple a cada elemento.

Por las condiciones competitivas que se dan hoy en día, la calidad es un factor necesario, pero en lo futuro esa misma calidad será la única forma de subsistir.

Es importante reunir a los integrantes de una área para tratar de formar equipos de trabajo, de este punto hablaremos más adelante.

Al empezar a trabajar, cada departamento establecerá sus propias estrategias y objetivos congruentes con los de la organización en general. Una filosofía como la calidad total permite la apertura de información, la oportunidad de compartir con los empleados los gastos de la empresa puede ayudar a que se extienda una preocupación por tratar de mejorar, aunque esto sólo surtirá efecto con ciertos elementos.

Cuando a un empleado se le demuestra constantemente y con hechos esa voluntad de cambio que se requiere, es muy probable que termine acercándose a sus superiores inmediatos, que se motive y que siga ese ejemplo.

De mucha ayuda es que los trabajadores participen en la elaboración de las metas y objetivos de su área para que éste vea resultados en cuanto a ellas, así, él trabajará arduamente para lograrlas ya que las siente suyas.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Cuando se haya iniciado este proceso, puede establecerse un método que nos ayude a recompensar a quien ha trabajado y ha sobresalido.

"Control total de calidad es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, el mantenimiento y la mejora de la calidad en las diferentes áreas de la organización que le permitan llevar a la comercialización, la ingeniería, producción y el servicio a los mejores niveles económicos para una completa satisfacción del cliente".<sup>6</sup>

La calidad total consiste en eliminar todos los errores y fallas.

Cuesta mucho la calidad, pero el costo de no tenerla es mucho mayor, la prevención ayuda a evitar mermas.

Tomando en cuenta que las organizaciones están constituidas por hombres y mujeres, cabe señalar que un ser humano de calidad es aquel que posee espíritu de servicio y que intenta una mejora continua en todo lo que hace y en él mismo.

Las diferentes organizaciones que viven hoy o que están en un proceso de adopción de la calidad total atraviesan diferentes etapas:

"Cuadro de madurez de la administración de calidad:

CATEGORÍAS DE MEDICIÓN	ETAPA 1. INCIERTIDUMBRE	ETAPA 2. DESPERTAR	ETAPA 3. ILUSTRACIÓN	ETAPA 4. SABIDURÍA	ETAPA 5. CERTEZA
ACTITUD Y COMPRENSIÓN DE LA DIRECCIÓN	NO ENTIENDEN A LA CALIDAD COMO UNA HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN. TIENDEN A CULPAR AL DEPARTAMENTO DE CALIDAD POR LOS PROBLEMAS.	RECONOCEN QUE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD PUEDE SER DE UTILIDAD PERO NO ESTÁN DISPUESTOS A PROVEER EL DINERO O EL TIEMPO NECESARIOS PARA LLEVARLO A CABO.	AL REALIZANDO EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD SE APRENDE MÁS DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD. SE DA AYUDA Y APOYO.	IR PARTICIPACIÓN: SE ENTIENDEN LOS ABSOLUTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD. RECONOCEN SU PAPEL PERSONAL EN DAR UN ÉNFASIS CONTINUO.	CONSIDERAN A LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD UNA PARTE ESENCIAL DEL SISTEMA DE LA COMPAÑÍA.

<sup>6</sup> IDEM 15

SITUACION ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD	LA FUNCION DE CALIDAD ESTA OCULTA EN LOS DEPARTAMENTOS DE INGENIERIA O PRODUCCION. LA INSPECCION PROBABLEMENTE NO FORME PARTE DE LA ORGANIZACION.	SE NOMBRA UN ENCARGADO DE CALIDAD MAS ENERGICO PERO EL ENFASIS PRINCIPAL AUN ESTA EN LA EVALUACION Y EN SACAR EL PRODUCTO. AUN ES PARTE DE LA PRODUCCION O DE ALGUN OTRO DEPARTAMENTO.	EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD CAE BAJO LA ALTA DIRECCION. TODA LA EVALUACION ES INCORPORADA Y EL GERENTE DESEMPEÑA UN PAPEL EN LA ADMINISTRACION DE LA COMPANIA.	EL GERENTE DE CALIDAD ES UN EJECUTIVO DE LA COMPANIA. REPORTE EFICAZ DE LA SITUACION Y ACCION PREVENTIVA. SE OCUPA DE ASUNTOS DEL CONSUMIDOR Y PROYECTOS ESPECIALES.	EL GERENTE DE CALIDAD PERTENECE AL COMITE DE DIRECCION. LA PRINCIPAL PREOCUPACION ES LA PREVENCION DE LA CALIDAD. ENCABEZA LAS IDEAS.
MENEO DE LOS PROBLEMAS	SE AFRONTAN LOS PROBLEMAS CONFORME ESTOS SE PRESENTAN; NO SE RESUELVEN, DEFINICION INADECUADA, MUCHOS GRITOS Y ACUSACIONES.	SE FORMAN EQUIPOS DE TRABAJO PARA ATACAR LOS PROBLEMAS MAS IMPORTANTES. NADE SOLICITA SOLUCIONES A LARGO PLAZO.	SE ESTABLECE COMUNICACION PARA LA ACCION CORRECTIVA. SE AFRONTAN LOS PROBLEMAS ABIERTAMENTE Y SE RESUELVEN DE MANERA ORDENADA.	SE IDENTIFICAN LOS PROBLEMAS EN SUS ETAPAS INICIALES DE DESARROLLO. TODAS LAS FUNCIONES ESTAN ABIERTAS A SUGERENCIAS Y MEJORAS.	EXCEPTO EN LOS CASOS MAS RAROS, SE PREVIENEN LOS PROBLEMAS.
COSTO DE LA CALIDAD COMO % DE LAS VENTAS	REPORTADO DESCONOCIDO REAL 20%	REPORTADO 3% REAL 18%	REPORTADO 8% REAL 12%	REPORTADO 6.5% REAL 8%	REPORTADO 2.5% REAL 2.5%
ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	NO EXISTEN ACTIVIDADES ORGANIZADAS. NO SE ENTIENDEN ESTAS ACTIVIDADES.	SE INTENTAN INICIATIVAS MOTIVACIONALES DE CORTO PLAZO.	IMPLANTACION DE PROCESO DE 14 PASOS, ENTENDIENDO Y ESTABLECIENDO CADA PASO.	SE CONTINUA CON EL PROCESO DE 14 PASOS Y SE INICIA LA ETAPA DE ASEGURAR. (ACTUAR CON CERTEZA)	EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ES UNA ACTIVIDAD NORMAL Y CONTINUA.
RESUMEN DE LA POSTURA DE LA COMPANIA CON RESPECTO A LA CALIDAD	NO SABEMOS POR QUE TENEMOS PROBLEMAS CON LA CALIDAD	ES ABSOLUTAMENTE INEVITABLE TENER SIEMPRE PROBLEMAS CON LA CALIDAD?	ATRAVES DEL COMPROMISO DE LA DIRECCION Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ESTAMOS IDENTIFICANDO Y RESOLVIENDO NUESTROS PROBLEMAS.	LA PREVENCION DE DEFECTOS FORMA PARTE RUTINARIA DE NUESTRA OPERACION.	SABEMOS QUE NO TENEMOS PROBLEMAS CON LA CALIDAD

La calidad total es un proceso que busca la mejora continua a través de la participación de todas las personas de la organización".<sup>7</sup>

<sup>7</sup> IDEM 15

“Es un cambio de cultura en toda la organización para hacer de la calidad una forma de vida, es una filosofía, es la convicción de que siempre habrá formas mejores de hacer las cosas”.<sup>8</sup>

Podemos deducir que las empresas exitosas reúnen ciertas características, por ejemplo: poseen buena calidad y buen servicio e incitan al desarrollo de su personal que aprende a ser leal y honesto. De ahí que la misión de los líderes sea importantísima ya que debe motivar, capacitar, dar ejemplo, tomar decisiones, dar forma a las ideas y verificar que todo salga bien, esto significa saber delegar.

“El liderazgo transformador se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad”.<sup>9</sup>

1. Es muy común escuchar palabras como “hágalo, arréglole, déle solución, inténtelo” en empresas que han iniciado el cambio. Esto se da gracias a que se aprende a aprender de los errores y a corregir para prevenir. La comunicación cara a cara es una de las mejores herramientas. Así se comparten ideas y se rompen hábitos, provocándose irremediabilmente la renovación.

El doctor Eduard Deming investigador de ambientes de desarrollo organizacional, ofreció catorce puntos para la calidad total:

“1. - Crea una constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con la meta de llegar a ser competitivos, permanecer en el campo de los negocios y crear empleos.

2. Adopte la nueva filosofía.
3. Interrumpa la dependencia de la inspección para conseguir calidad.

---

<sup>8</sup> IDEM 15

4. Acabe con la práctica de hacer negocios con base en el precio de venta.
5. Mejore en forma constante y permanente los sistemas de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y disminuir por lo tanto los costos.
6. Instituya el adiestramiento en el puesto.
7. Instituya la supervisión, la meta de la supervisión debe ser ayudar a las personas para desempeñar un trabajo mejor.
8. Elimine el miedo, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para la empresa.
9. Rompa las barreras entre departamentos.
10. Elimine lemas (slogans), exhortaciones y metas impuestas a los trabajadores, pidiéndoles cero defectos o nuevos niveles de productividad.
11. Elimine estándares de trabajo que perciben cuotas numéricas diarias, sustitúyalas por una supervisión de ayuda y servicio.
12. A) Elimine barreras que le roben al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su trabajo.  
B. Elimine las barreras que le roben a los directivos e ingenieros el derecho de sentirse orgullosos de su trabajo. Esto significa eliminar la valuación del desempeño y la administración por objetivos.
- 13 Instituya un programa vigoroso de educación y de readiestramiento.
- 14 Asigne a todo el personal de la empresa la tarea de conseguir la transformación descrita, lo cual es tarea de todos”<sup>10</sup>

“En el control de calidad existen tres puntos clave: garantía de control de calidad antes de la venta, garantía de calidad en la venta y garantía de calidad después de la venta”.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> IDEM 15

Los tres puntos señalan al cliente como lo más importante.

Una de las cualidades del control de calidad, es que nos ayuda a marcar la pauta en el terreno donde se mueve nuestra empresa, y la clave es producir cuando, donde y como lo necesita el cliente. El tiempo bien administrado permite ir adelantando el trabajo para satisfacer necesidades futuras, es decir, la investigación.

Es importante ponerse en el papel del cliente cuando pretendemos satisfacerle y aún superar sus expectativas. Cuando se ha realizado la venta de un producto o servicio, el trabajo no ha terminado, la satisfacción del cliente que exige la calidad total debe asegurarse con una buena asistencia. Además la calidad total permite garantizar precisamente la calidad del producto o servicio.

“Control de calidad es un sistema de métodos para la previsión coste-eficaz de bienes y servicios cuya calidad es adecuada a los requisitos del comprador”.<sup>12</sup>

El verdadero control de calidad sólo puede alcanzarse organizando los puntos fuertes de una empresa, a este control de calidad se le llama control de calidad para toda la empresa (C.C.T.E.), o control de calidad total (C.C.T.)”.<sup>13</sup>

La introducción del control de calidad o calidad total, ayuda a racionalizar todos los aspectos de la dirección de la empresa. Dos variantes existen en cuanto a los dirigentes de una empresa, aquellos que se preocupan por acrecentar sólo las ganancias aunque den gato por liebre. Y los que se preocupan por la calidad de su servicio o producto y por sus ganancias.

Los segundos buscan métodos que les permitan lograr su objetivo y uno de ellos es la calidad total, que por su maleabilidad es aplicable a cualquier tipo de empresa.

---

<sup>10</sup> IDEM 15

<sup>11</sup> IDEM 15. KAORU ISHIKAWA.

<sup>12</sup> KAORU ISHIKAWA. INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE CALIDAD. EDICIONES DIAZ DE SANTOS. 1994

<sup>13</sup> IDEM 24

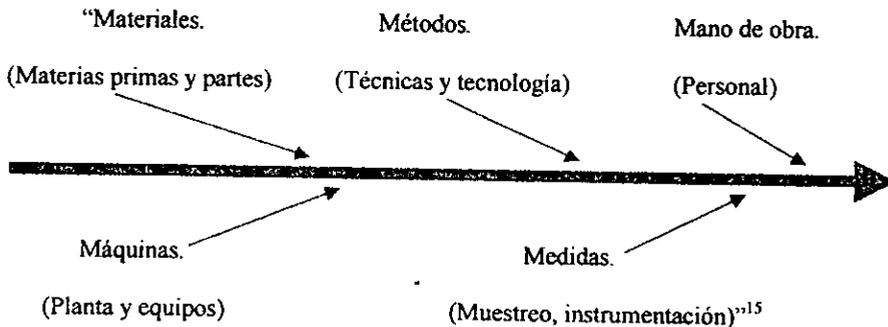
El control de calidad utilizado en Estados Unidos, no es el mismo que en Japón, así pues en México pose características específicas por lo que cada acción debe adecuarse al entorno.

Cuando una organización utiliza por primera vez el control de calidad es necesario empezar por la inspección para evitar molestar al cliente.

“Cuando se pone en práctica el control de calidad tenemos que gestionar las cinco emes: Mano de obra, materiales, maquinaria, métodos y medidas”.<sup>14</sup>

El señor Kaoru Ishikawa se refiere a que debemos liderar, distribuir, orientar, crear y aplicar todos los datos y herramientas con las que contamos para mantener un equilibrio de éxito y retos.

Para ilustrar las cinco emes Ishikawa nos ofrece el siguiente diagrama de causa y efecto:



Una de las tareas de la mejora continua que es parte del ciclo de calidad total, es la búsqueda de problemas y encontrar su rápida y eficiente solución previendo que no se repita.

“La mejora continua se puede dividir en mejorar el entorno inmediato de uno, y mejorar la escala total basada en las prioridades. La primera consiste en que las personas de cada puesto de trabajo buscan activamente los problemas de su entorno

<sup>14</sup> IDEM 24

inmediato y les hace frente uno a uno. Este es el tipo de mejora promovido por el uso de actividades de círculos de calidad. La mejora a escala total se basa en las prioridades y en los adelantos. Se establecen prioridades”.<sup>16</sup>

La calidad total hace posible que la experiencia adquirida se pueda compartir, la clave es que siempre hay algo más que aprender, por eso no existe el temor de que al enseñar se supere al maestro, ya que éste tampoco deja de aprender. Kaoru Ishikawa distingue entre dos tipos de calidades: “Calidad dura (productos) y calidad blanda (servicios)”.<sup>17</sup>

La calidad total no trabaja sola, se ayuda de distintas herramientas y algunas tienen que ver con la estadística.

“Las herramientas estadísticas introductorias (dirigidas a todos los empleados, desde la alta dirección hasta los operarios, pasando por los directores medios) abarcan:

✓ Introdutorios:

1. Diagramas de pareto.
2. Diagramas de causa y efecto.
3. La idea de estratificación.
4. Hojas de comprobación.
5. Histogramas y distribución de frecuencias.
6. Diagramas de dispersión.
7. Gráficas y gráficas de control.

✓ Intermedios.

1. Distribución de los estadísticos.
2. Estimación de muestreo.

---

<sup>15</sup> IDEM 24

<sup>16</sup> IDEM 24. PAG 77

<sup>17</sup> IDEM 24. PAG 92

3. Inspección de muestreo.
  4. El uso del paper probabilístico.
  5. Introducción al diseño de experimentos.
  6. Correlación simple y análisis de regresión.
  7. Técnicas sencillas de fiabilidad.
  8. Métodos sencillos de ensayos sensoriales.
- ✓ Avanzados.
1. Diseño avanzado de experimentos.
  2. Análisis multivariante.
  3. Técnicas avanzadas de fiabilidad.
  4. Métodos avanzados de ensayos sensoriales.
  5. Análisis de servicios temporales<sup>18</sup>.

Todos estos elementos son de gran utilidad para la calidad total pero la definición de cada uno de ellos es tema de otra investigación.

---

<sup>18</sup> IDEM 24. PAG. 110

## 2. - CÍRCULOS DE CALIDAD.

“En Japón iniciamos oficialmente las actividades de los círculos de calidad en 1962. Estas actividades fueron un éxito porque se acomodan a la naturaleza humana. Los círculos de calidad son grupos pequeños de personas del mismo lugar de trabajo que desempeñan actividades de control de calidad voluntariamente para controlar y mejorar continuamente sus lugares de trabajo”.<sup>19</sup>

Los círculos de calidad sirven para que se exterioricen todas aquellas trabas que se presentan para la optimización del trabajo a realizar, esto con la finalidad de dar solución inmediata con la participación de todos los integrantes. Es un gran núcleo de comunicación donde los acuerdos que se toman son la base de las actividades cotidianas.

Básicamente en estas reuniones se genera una gran cantidad de ideas que son evaluadas y posteriormente puestas en marcha, así pues los resultados que derivan son variables y van desde inculcar valores, cambio de cultura y formas de pensar, hasta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, motivación, surgimiento de líderes en pro de la organización, ambientes laborales sanos y cordiales y el desarrollo personal de cada integrante.

Por otro lado los círculos de calidad funcionan como monitores una vez que se ha iniciado un programa de adopción de calidad total, ya que ahí se puede comprobar si las cosas se están haciendo como debieran, y si no es así, se busca una mejor opción.

---

<sup>19</sup> IDEM 24. PAG 86

Como bien lo sostiene Kaoru Ishikawa, la participación en los círculos de calidad debe ser voluntaria, ya que obligar a un elemento puede provocar desmotivación y malinterpretación de estas actividades, incluso el empleado puede sentirse agredido y atacar a los círculos de calidad saboteándolos. Recordemos que no hay nada peor que un trabajador lleno de rencor hacia la empresa.

Los cambios aquí tampoco se dan de un momento a otro, son graduales y pausados. Aún así es recomendable empezar con propuestas y metas alcanzables a corto plazo para que se empiecen a ver cambios que motiven la participación de los empleados indecisos e incrédulos.

Los círculos de calidad fracasarán si antes no se capacita al personal, en algunos casos se les enseña a expresar sus ideas, hay quien tiene un enorme potencial pero le es difícil explicar y compartir sus conocimientos.

Para formar los círculos de calidad es importante contar con voluntarios, y con gente que sea participativa, que le interese su entorno laboral, que aporte ideas, que sea congruente y que sea una persona de calidad.

Creado ya el círculo de calidad, se deberán elegir temas a tratar.

“Los pasos a seguir son:

Escoger un tema (fijar metas).

Aclarar las razones por las cuales se escogió dicho tema.

Evaluar la situación actual.

Análisis (investigación de causas).

Establecer medidas correctivas y llevarlas a la práctica.

Evaluar los resultados.

Estandarización, prevención de errores y su repetición.

Repaso y reflexión, consideración de los problemas.

## Planeación para el futuro”<sup>20</sup>

Los participantes en los círculos de calidad deben manejar algunas herramientas que Ishikawa considera como elementales o introductorias:

Diagrama de Pareto.

Diagrama de causa y efecto.

Histogramas.

Análisis de dispersión (Regresión y correlación).

Estratificación.

Gráficas de control.

Hojas de verificación (Chequeo).

En este caso no estamos totalmente de acuerdo, creemos que para formar los círculos de calidad debe haber una persona que guíe los temas, que dirija a buen término los diálogos y que aterrice todos los proyectos, en todo caso sería esa persona quien debe manejar todas estas herramientas, los demás integrantes necesitan manejar el diagrama de causa y efecto para entender las causas y consecuencias de las cosas. La razón es que pensamos que en los círculos de calidad se expone el tema y lo que se hace es un análisis en grupo, no una medición exacta y matemática.

Dadas las características de los círculos, es muy probable que en ellos se confronte gente que jamás se había conocido, incluso a partir de este momento se da una mejor interacción.

La función del dirigente en la reunión será además la de moderar, hay algunos temas que se prestan a debate, en ese momento debemos estar pendientes de no desviarnos del punto.

---

<sup>20</sup> IDEM 15

No es muy recomendable que el tamaño del grupo sea grande porque será más difícil el control y la exposición de ideas, recomendamos que el número fluctúe entre cinco y ocho integrantes.

Uno de los objetivos de los círculos de calidad es que en grupo se hallen formas de hacer más ameno el trabajo, más fluido.

El ser humano por naturaleza es un ser que busca su bienestar y en su trabajo pretende realizarse como en su vida, los círculos pueden ayudar a agilizar este factor.

Cuando en un círculo de calidad se ha abordado un tema no debe tomarse mucho tiempo en su resolución ya que el grupo se ahogaría.

Cuando en un círculo de calidad surgen ideas y propuestas para la resolución de algún problema detectado y se ponen en práctica las soluciones discutidas, lo que se consigue es que efectivamente se supere el bache y esto es muy motivante para los participantes ya que observan que sus comentarios son tangibles, valiosos y por tanto tomados en cuenta.

Debido al análisis que se lleva a cabo en los círculos de calidad, podemos decir que son también grupos de estudio. Es importante señalar que así como la calidad total puede ser adoptada por cualquier tipo de empresa, también los círculos de calidad se pueden usar en cualquier organización indistintamente para todas las áreas.

## **D) INTERRELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD TOTAL.**

Por principio de cuentas, la calidad total y el desarrollo organizacional surgieron con la finalidad de obtener mayor calidad en ciertas áreas de la producción mundial, ambas son filosofías que empezaron a acuñarse este siglo y son parte de lo que hoy se puede denominar "el ISO 9000", que es una combinación de la calidad total, desarrollo organizacional, reingeniería de procesos, justo a tiempo y otras, aunque no necesariamente deben existir todas para llegar al llamado ISO 9000. De hecho cada empresa debe acoplar la que más convenga a sus intereses y que por su contexto ofrezca más ventajas.

Tanto la calidad total como el desarrollo organizacional buscan un crecimiento paulatino y organizado que permita llegar a las personas a la excelencia en su trabajo y en su vida privada, ambas son una forma de vivir y de ser.

Cuando se pretende adoptar la filosofía de la calidad total es necesario aplicar otras filosofías que vayan moldeando el ambiente, una de ellas es el desarrollo organizacional.

Gracias a que en el desarrollo organizacional se permite y motiva el desarrollo de los individuos y de la empresa, la calidad total puede comprenderse más fácil y rápidamente. La resistencia al cambio es mucho menor.

En ambas materias la existencia de valores es indispensable.

Para fines de esta investigación, diremos que uno de los primeros pasos de la calidad total es el desarrollo organizacional, porque el D.O es dirigido desde la alta gerencia y la calidad total no funcionaría si no se aplica desde el extremo mas alto hasta el más bajo de la pirámide. Es decir tiene que ser entendida desde el más importante ejecutivo hasta el último peldaño de la empresa.

Cuando el desarrollo organizacional pretende lograr un bienestar integral se refiere a los tres puntos del ciclo: trabajador, clientes y dueños de la empresa, y ese es uno de los fundamentos de la calidad total.

Igual que el desarrollo organizacional utiliza las ciencias del comportamiento, la calidad total también necesita de ellas. La motivación que se puede inyectar a un trabajador dependerá directamente de este factor.

En realidad a la calidad total y al desarrollo organizacional las unen una serie de similitudes que hacen a una, parte de la otra. Por ejemplo: Ambas facilitan la idealización de objetivos y metas a nivel empresarial, departamental e individual, todas ellas congruentes entre sí.

Aunque en el desarrollo organizacional las decisiones se deben tomar con base en la información que se tiene, sostenemos que en ocasiones el punto exige riesgo, pero la calidad total gracias a la prevención permite disminuir este factor notablemente.

El desarrollo organizacional permite que se trabaje armonizadamente y en una misma dirección, así la calidad total puede lograr un avance más fluido. Cuando en una empresa existe el desarrollo organizacional, los salarios son equivalentes a la realidad y esto implica que la calidad total contemple –como su nombre lo dice, total- la vida del empleado.

Una de las cualidades que ambas filosofías poseen, es que donde se encuentran se genera una buena comunicación, pero ¿qué es primero, la comunicación o el desarrollo organizacional y la calidad total?. La respuesta es que no existe D.O. ni C.T. sin comunicación.

El desarrollo organizacional es uno de los métodos utilizados por la calidad total para llegar hasta donde se desea.

Hablar de calidad total significa hablar también de desarrollo organizacional aunque no son lo mismo. Los alcances de la calidad total se dan en gran medida gracias al desarrollo organizacional.

A continuación se nombran algunos puntos de la calidad total que se logran mediante el desarrollo organizacional:

- Comunicación fluida y oportuna. (Comunicación organizacional)
- Cooperación de todos los individuos en el logro de metas.
- Superación y previsión de conflictos.
- Integración.
- Ambiente laboral sano y agradable.
- Congruencia.
- Renovación de procedimientos.
- Delimitación de objetivos y metas alcanzables.
- Ciclo de administración P-H-V-A.

Por otro lado, el liderazgo es un elemento del que necesariamente hará uso el desarrollo organizacional, esto es; debemos hacer que los empleados pretendan y persigan objetivos congruentes a los de la empresa, para eso es necesario mantener al frente a alguien con el carisma y conocimientos técnicos, humanos y teóricos suficientes como para dar un ejemplo, guiar, dirigir y orientar. Así, el liderazgo que exige el desarrollo organizacional para su desenvolvimiento es también esencial en la comprensión y adopción de la calidad total.

Como se ha mencionado, el liderazgo es el resultado de ciertas acciones provocadas por la interacción de grupos, por eso el desarrollo organizacional puede ayudar a la formación de equipos que posteriormente serán quienes formen los círculos de calidad dentro del contexto de la calidad total.

El líder debe manejar algunos aspectos que le son de gran ayuda al desarrollo organizacional y a la calidad total, por ejemplo motivación, fuerza de voluntad, respeto por su alrededor y gran manejo de la comunicación.

### **3. - PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO PARTE MEDULAR, EN LA ADOPCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN MVS TELEVISIÓN.**

#### **A) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CLIMA LABORAL.**

Cuando en el entorno surge una nueva empresa, su madurez se basa en su juventud, es decir, la mejor arma que se tiene es la frescura de ofrecer algo nuevo o por lo menos diferente.

El factor juventud implica el inicio de una nueva forma de hacer y ver las cosas.

No siempre la antigüedad significa experiencia, pero en muchos casos el tiempo, los errores y las fallas cometidas antaño, ofrecen la posibilidad de no caer en los mismos baches.

MVS televisión es un ejemplo de empresa joven y con jóvenes. A pesar de lo anterior, ocho años después de su inauguración formal, se yergue como una de las empresas de televisión restringida más importantes en México y con una sólida base en cuanto a fusiones, de las cuales por mencionar sólo un ejemplo, surge Directv que es una de las fuentes televisivas más importantes en Estados Unidos con una cobertura internacional, esto es, a todo América latina y Europa mediante España.

El hecho de que MVS televisión cuente con ocho años de edad significa que se encuentra inmersa en una serie de contradicciones comunes en organizaciones relativamente con poca experiencia.

Vayamos por partes, MVS televisión es una empresa y es un medio de comunicación, efectivamente ha crecido mucho en poco tiempo, ha tenido éxito como distribuidora de señal al hogar y como rentadora de la misma, ha obtenido una buena proporción de ingresos vía comercialización y por último es productora de algunos programas.

Como empresa, en cuanto al clima organizacional, la corta vida de MVS televisión no ha permitido superar ciertos rasgos desfavorables.

A mediados de 1996 no se contaba con un departamento de recursos humanos propiamente. El aspecto laboral y financiero estaban inmersos en un sólo punto. Unos meses después los servicios de una organización externa revelaron que MVS, una empresa de comunicación carecía de la misma.

La dirección general de MVS televisión pasó a manos del contador público Gerardo Lara Cantú en 1996, a partir de entonces se empezó a buscar un camino que orientara los pasos de aquel niño que había crecido y crecido hasta dejar de ser una empresa familiar. A mediados de 1997, el contador Cantú integra a MVS televisión los servicios de quien básicamente se encargaría de crear al departamento de recursos humanos, así el licenciado Martín Castellanos Barragán ingresó a la empresa.

El ambiente organizacional estaba dado por las siguientes características: Un desarrollo desproporcionado, es decir, en el terreno técnico se contaba con lo más adelantado en cuestión de televisión; videoservidores, equipo digitalizado y equipo operable por computadora.

A pesar de lo anterior el aspecto humano se fue rezagando, y es que en una empresa familiar no se necesita una estricta división de actividades, todos se conocen y el grupo es reducido, al crecer se van generando necesidades, el personal que cada vez va siendo más, necesita atención, oportunidades de escalar y un status que le proporcione bienestar económico, hasta entonces nadie se había preocupado por estos detalles que al paso del tiempo fueron acrecentándose hasta llegar al punto de encontrarnos con un ente formado por individuos que cada vez se comunican menos, se desarrollan menos y ven menos oportunidades de superación.

Todo esto se provoca por dos causas fundamentales: crecimiento inesperado y hasta cierto punto descontrolado y la posible incorrecta determinación de las prioridades. La prioridad era ser competitivos y trabajar con equipo de calidad.

Para quien escribe este trabajo, es importante responder una pregunta: ¿Cómo es que MVS crece aún con este rezago y logra colocarse en un sitio tan importante en cuanto a las comunicaciones ya no sólo en México sino a nivel internacional?

Primero porque el inicio de MVS televisión marca la pauta de lo que sería más adelante, un buen principio facilita el camino aunque no garantiza el éxito. Para esto es útil recordar cómo empezó MVS televisión. don Joaquín Vargas Gómez fue un hombre con mucha visión, tenía cualidades que provocan motivación, don Joaquín era de las personas que acostumbraba acercarse a sus empleados, incitaba cierta comunicación que produjo que los trabajadores fueran llevando poco a poco a MVS al lugar que hoy ocupa.

“¿Cómo has estado?, ¿Cómo me estas operando este canal?, ¿Por qué no tienes chamarra?, ¿Tienes a la mano todo lo que necesitas?”, son preguntas que frecuentemente don Joaquín, con un brazo en la espalda del camarada hacia buscando una retroalimentación, tal vez ni él mismo sabía del alcance de esta motivación, pero la llevaba a cabo.

Así es como la empresa se encaminó.

Por otro lado, el carácter privado de la organización, puede que halla también marcado la diferencia. La necesidad de la familia Vargas Guajardo de hacer a MVS comunicaciones rentable y atractiva, ha llevado a los integrantes de esta familia a buscar opciones, por tanto se puede decir que incluso han tenido la función de bomberos, apaga incendios que van sofocando los conflictos sobre la marcha.

Se cree que MVS televisión ha llegado hasta donde está gracias a la tecnología que utiliza para trabajar, a la visión de hombres como don Joaquín y a las alianzas que han inyectado capital a la organización.

Debido a la juventud de la empresa, el problema o conflicto más radical se puede resolver o manejar de tal manera que se elimine por completo y eso es lo que les interesa a los inversionistas extranjeros, además de que se ha tenido la habilidad de presentar a MVS como una organización rentable y sana o que puede sanearse con mayor facilidad que empresas con más de quince o veinte años.

Ahora que se ha llegado a un punto donde ya no puede dejarse de lado aquel factor humano, que en un inicio los encaminó, es inevitable buscar formas y métodos que nivelen este factor.

La falta de atención al aspecto humano provocó que existieran barreras que dividían, al personal por ejemplo una notoria falta de comunicación entre áreas e individuos aún perteneciendo al mismo equipo de trabajo si es que así podía llamárseles, la prevención era un aspecto, pocas veces tomado en cuenta ya que los problemas se resolvían sobre la marcha. Para buscar una solución a algo, necesitaba presentarse un verdadero problema que le generara mermas a la empresa y así ser digno de atención.

El personal no contaba con una capacitación que le permitiera aspirar a puestos más altos, además de que no los había. Existía un esquema organizacional y directivo algo difícil de entender, incluso muchos puestos se asignaban a personas que venían colaborando ya hace mucho tiempo, aunque en muchos casos carecían de las cualidades para desempeñarse en ese lugar. El sistema de dirección fue elegido con base en el poco camino andado, por lo que llegó a ser autoritario y limitativo, esto ocasionó que gran parte del personal se sintiera presionado e incómodo para trabajar.

Generalmente no se tomaba en cuenta la opinión o las posibles aportaciones que algún trabajador pudiera dar, al paso del tiempo esta situación se prestó para que algunos jefes se aprovecharan de su posición e incurrieran en abusos de poder. Incluso en muchos casos se dieron luchas internas por poder o luchas a costa de él. Todo esto sin vislumbrar que había tres afectados importantes; el trabajador, el cliente y la empresa.

Actualmente todavía existen algunos lunares que impiden que fluyan ideas, comunicación y desarrollo para los empleados, por si fuera poco, incluso ellos son incapaces de comunicarse o de motivar.

Por su parte, pocas son las actividades de apoyo al trabajador de MVS televisión que el sindicato (STIRT) ha llevado a cabo. Su función se ha reducido a la de un espectador más del entorno, a alguien que se hace presente sólo cuando hay revisión de contrato o cuando hay elecciones internas, se ha olvidado de su razón de existir, el trabajador, ¡la explicación!, esa la encontramos nada menos que en el viciado sistema político mexicano que no compete a esta investigación analizar.

Como mencionamos en el capítulo anterior, las relaciones públicas internas son la base de las externas, y si no hay relaciones públicas internas sanas, mucho menos las externas.

En MVS televisión no se puede decir que hay relaciones públicas insanas simplemente porque no las hay, aún no se pueden distinguir claramente. De lo anterior se deduce que una de las tareas más importantes es la creación de relaciones públicas internas.

A medida que fue transcurriendo el segundo semestre de 1997 se fueron buscando salidas que llevaran a la empresa a nivelar el aspecto humano con el técnico, así pues el licenciado Martín Castellanos tendría tres funciones primordiales:

1. Creación de un departamento de recursos humanos.

2. Determinación e inserción de relaciones públicas internas gracias a la creación o institución de vías de comunicación que permitieran cerrar y acortar distancias.
3. Llevar a la organización a la adopción de métodos y filosofías que facilitaran y mejorarán, todos los procesos, una de ellas y hasta hoy la que se utiliza en MVS es la mejora continua.

En el caso del punto número uno (creación del departamento de recursos humanos), nos referimos a un grupo de personas que se encarguen de la elaboración de métodos con base en teorías existentes, a la realidad que se vive, a las necesidades de la organización y la responsabilidad de capacitar o buscar los medios para la capacitación del personal según el área a la que pertenezcan. Así también que se ocupen de las tareas que podemos definir como clásicas, por ejemplo, capitalizar las condiciones laborales (vacaciones, incapacidades y selección de personal) y finalmente de la creación de nuevos paradigmas para administrar este recurso tan importante, los seres humanos.

Anteriormente los problemas surgían porque no había tiempo para planear. El departamento de recursos humanos no debe encargarse de la nómina, es muy diferente que el área de nómina forme parte de recursos humanos.

En el punto dos nos referimos a que el departamento de recursos humanos debe encargarse también de crear y pulir líneas de comunicación entre todos y cada uno de los integrantes de MVS. La misión en este caso es hacer que se formen verdaderos equipos de trabajo gracias a una buena comunicación que además ayuda a prever, orientar y a ser una "organización aprendiente" que tiene plena conciencia de la riqueza intelectual y de experiencia que constituye el personal.

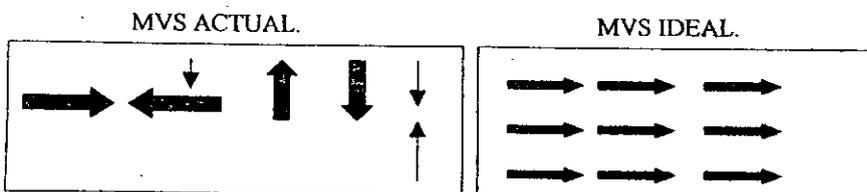
Como organización aprendiente entendemos aquella organización que aprende de sus experiencias, las almacena en una memoria organizacional y la utiliza para planear y reestructurar todo su esquema.

Finalmente en cuanto al punto número tres nos referimos a un proceso que es más o menos largo pero que garantiza resultados, así con base en la elaboración de valores y de actitudes, en MVS se espera que se avance en todos los aspectos teniendo como trampolín a la capacitación a todos los niveles.

Gracias al tiempo en el que se dejó de lado el desarrollo humano, el personal ha alcanzado un grado de apatía muy notorio, incluso se ha llegado al extremo de seguir diferentes líneas, de tal suerte que se ven como el burrito que intenta llegar a cierto lugar pero por diferentes lados:



Aquí se define a MVS como una organización que busca su autodefinition, pretende encontrarse a sí misma, pero en un 80 % aún lo hace por diferentes caminos. MVS se encuentra inmersa en un ciclo de mejora continua que intenta establecer un diálogo para "ganar-ganar", es decir que todas las partes de la empresa se vean beneficiadas con la toma de decisiones razonadas y con base en la memoria organizacional que se pretende crear.



En muchos casos el personal ya sólo actúa por inercia. Si se abren opciones de hacer cosas nuevas se ve hasta cierto punto incrédulo y a veces sólo participa por cumplir.

Repetidas veces las opiniones, sugerencias o comentarios del personal se truncan, existe una excesiva autosensura debido a acciones tomadas anteriormente en contra de quien ha intentado expresarse, persisten temores a perder el empleo.

Se ha generado que ciertos empleados lleguen incluso a odiar a la empresa, trabajan ahí sólo porque según ellos “no hay de otra” denigrándose ellos mismos, a sus compañeros y a la empresa.

La incredulidad de ciertos directores y su desconfianza provocan que halla un ambiente laboral tenso y que cansa emocionalmente a los empleados. Algunos de ellos (jefes) tienen miedo de verse rebasados por las nuevas formas de pensar y de hacer las cosas, se resisten al cambio y se aferran a formas de administración caducas y excluyentes.

MVS televisión es un lugar donde existen líderes, el problema es que aún no se ha logrado que se desarrollen y que ofrezcan a la empresa la posibilidad de explotar sus habilidades y conocimientos. A muchos de ellos no se les ha reconocido y no han tenido la oportunidad de demostrar que pueden hacerse seguir de los demás en busca del logro de metas y objetivos en común.

Esas son las características organizacionales que imperan en MVS y constituyen la mitad de la perspectiva.

La segunda parte se forma por los esfuerzos que actualmente se están llevando a cabo para solventar la necesidad del desarrollo humano.

Uno de los primeros pasos cuando se eligió a la mejora continua para librar el obstáculo del rezago, fue un reconocimiento del clima laboral, del cual hemos hablado en el capítulo uno.

Posteriormente se determinó que MVS televisión carecía de valores que le ayudaran a buscar un fin determinado y que beneficiara a cada elemento.

Para compensar esta carencia se llevó a cabo la creación de los mismos (valores). El siguiente paso era hacerlos llegar a toda la población laboral para que poco a poco cada elemento se fuera identificando con estos puntos.

Pero el crear valores y pretender que el personal los adopte como suyos significa una socialización y la socialización implica todo un proceso que no es fácil iniciar y mantener.

Los valores llegaron a los trabajadores por tres vías; La primera es una carpeta para mauser. En ella aparecen una serie de párrafos que constituyen los valores de MVS televisión, aunque algunos todavía son un sueño definitivamente alcanzable porque son congruentes, ofrecen la posibilidad de alcanzar metas y proporcionan elementos de autocrítica para cada individuo.

A continuación se nombran e interpretan estos valores con base en la realidad de MVS televisión:

*"Nuestra misión.*

*Generar, distribuir y comercializar canales de televisión de alta calidad, para ofrecer a la sociedad entretenimiento, información y cultura mediante la producción de*

*programas propios, la adquisición de programas y el establecimiento de alianzas con empresas de primer orden.*

*Los procesos que permiten llevar a cabo nuestra misión, se realizan en un ambiente cordial y con personas acostumbradas a trabajar en equipo."*

Es aquí donde comenzamos con los sueños. En el primer párrafo se menciona una de las prioridades de la empresa. Como ya habíamos mencionado, MVS televisión ha logrado colocarse en un nivel muy competitivo gracias a la distribución y comercialización de señales con buena calidad. Es digamos, una empresa de televisión por cable sin cable que se ha denominado como restringida. Efectivamente el material tiene dos variantes; los que son propios (es decir que la misma empresa produce) y los que se obtienen mediante las alianzas que han contribuido al crecimiento de la empresa ya que ciertamente son organizaciones con sólidas bases financieras, por ejemplo Hewlet Packard, el tecnológico de Monterrey, cadenas televisivas como la ABC, CBS, NBC de Estados Unidos y Antena tres de España.

Pero a pesar de todo, aún es un anhelo que todos los procesos se realicen en un "ambiente cordial" y en "equipo". El ambiente que se vive en algunas áreas no es precisamente cordial ya que existen roces entre jefes y empleados, entre los mismos empleados y en algunos casos también hay luchas por el poder que hacen muy tenso el ambiente. Por otro lado aún se presentan individualidades muy marcadas entre el personal, aún existe la cultura del yo.

Es muy común escuchar frases como "no tengo por que hacer más de lo que se me asigna", "no pienso trabajar con X persona", incluso se dan continuamente

actitudes paternalistas entre quienes tienen más hacia quienes tienen menos tiempo laborando en la organización. En muchas ocasiones no existe comunicación entre el personal de cierta área por lo que se han llegado a duplicar actividades, se pierden tiempo y recursos. No en todos los departamentos es así, igual existen algunos en los que han empezado a entender los cambios y se siente un verdadero ánimo de cooperación para el trabajo.

*“Mediante el esfuerzo conjunto buscamos mejorar tanto los conocimientos y cualidades de la persona, como su nivel de vida, así como lograr el conocimiento y la rentabilidad de nuestra empresa”.*

Existen todavía algunos factores que impiden que se dé “un esfuerzo conjunto”, por ejemplo la actitud y aptitud de algunos directores, algunos porque no son capaces de reconocer que necesitan capacitarse porque han sido rebasados por las exigencias del nuevo líder situacional, otros porque se aferran a un viejo sistema administrativo caduco que les daba poder, desafortunadamente no están dispuestos a perder ese control, por tal motivo no han querido darse cuenta de que ellos no son verdaderos líderes. Otro ejemplo lo constituye la falta de entendimiento a la visión del cambio, a la necesidad de cambiar para subsistir. Cuando se pretende adoptar una filosofía de trabajo es necesario que ésta se desprenda desde la punta más alta de la pirámide organizacional, en el caso de MVS comunicaciones a la cual pertenece MVS televisión, no existe una comunicación como la que se exige en estos casos. Esto se refleja cuando se elimina un órgano de comunicación interna como la revista de MVS televisión para dar paso a otra donde ya no sólo se hablará de MVS televisión sino de todo MVS y se interrumpe así, un proceso cognoscitivo en el que estaba inmersa la organización. ¿Tendrá conocimiento de este hecho el corporativo de MVS comunicaciones?. Con seguridad su intención no es la de interrumpir este proceso, se puede vislumbrar que en todo caso el

objetivo es unificar información, pero no se puede negar que tras esa decisión hay consecuencias y algunas no son muy buenas.

*“Dignidad de la persona.*

*En MVS televisión reconocemos el valor humano de cada persona y apreciamos el trabajo bien realizado”*

Este hecho empezó a notarse en febrero de 1998, se han tratado de buscar enlaces con los empleados para tomarles en cuenta y hacerles ver que la empresa pretende verlos como lo que son, seres humanos, aunque el proceso es largo y sinuoso, ya que tienen que eliminarse muchos tabúes.

A diferencia de otros años, se pretende demostrar por parte de la empresa, que el trabajo bien hecho es valioso, este año en particular comenzaron a repartirse algunos reconocimientos escritos a quienes de alguna manera contribuyeron a la transmisión y producción de ciertos eventos que culminaron con éxito.

Otra prueba es que en diciembre de 1997 se realizó por primera vez un concurso con la finalidad de dar oportunidad a la población laboral de demostrar sus habilidades.

*“Actitud de servicio.*

*La actitud de servicio en MVS televisión, es un valor indispensable para satisfacer plenamente cada una de las necesidades de nuestros clientes, tanto internos como externos”.*

En este caso distinguimos dos puntos importantes:

1. La actitud de servicio. Esta es una de las cualidades de personas que se han denominado “personas de calidad” y que mencionamos en el segundo capítulo. Por lo que entendemos que se ha empezado a tener una verdadera preocupación por crear gente de calidad para ofrecer esa misma calidad.

2. Por otro lado el punto número dos se refiere a la importancia que se da a lo que en el segundo capítulo denominamos como relaciones públicas internas y externas. Mencionábamos que era muy importante distinguir qué camino tenía cada una de ellas y que si la primera no existía, mucho menos la segunda. La importancia radica en que finalmente se ha generado la inquietud por crear las inexistentes relaciones públicas internas en MVS televisión, pulirlas y así ofrecer excelencia en nuestras relaciones públicas externas.

Entendemos como clientes internos a todo el personal de la organización, y como clientes externos a todos los proveedores, suscriptores y cableros a los que se vende la señal así como a quienes se les vende espacio para la publicidad.

*“Desarrollo humano y profesional.*

*En MVS televisión estimulamos constantemente al desarrollo humano y profesional de nuestros empleados. Agradecemos la aportación de ideas que fortalezcan a la empresa y respetamos la libertad de expresión hacia la crítica constructiva.*

La capacitación es un factor que se había dejado de lado, las consecuencias empezaban a pesar.

Actualmente se inició un plan de capacitación para el personal, algunos de estos cursos “seminarios” han sido impartidos por el Tecnológico de Monterrey. El proceso es lento, por tanto hay todavía incrédulos, pero a pesar de todo ya se inició el camino y estando a la mitad del río es más fácil atravesarlo que regresar.

Como prueba tenemos el siguiente documento: (pag. sig.)

En cuanto a las ideas que el personal puede aportar a la empresa aún existen ciertas barreras que desmotivan a quien tiene la intención de participar. Existen todavía quienes



11 de Febrero de 1998

## A TODO EL PERSONAL DE MVS TELEVISION

Aprovecho este espacio para comentarles que continuamos avanzando, mediante la capacitación del personal y prueba de ello es que del 26 al 30 de enero del año en curso, en el Hotel Aeropuerto Plaza, fue impartido por la Dirección Técnica de MVS Televisión, el curso de “ SEÑAL DE TELEVISION ”.

Dicho programa tiene como objetivo: “ **Que el personal desarrolle el dominio técnico de la Señal de Televisión, para obtener el mayor beneficio en la concepción y manejo de los conceptos e ideas, a la vez de unificar criterios e información para integrar a las diferentes áreas involucradas en la Producción, Post-Producción y Transmisión de la señal a través de un lenguaje común que permita mejorar conjuntamente su calidad** ”.

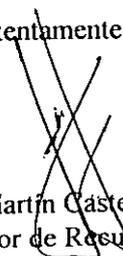
El temario del curso es:

1. Conceptos básicos de video.	5. Equipos y aplicaciones de audio.
2. Sistema de Televisión a color.	6. Código de tiempo.
3. Equipos de medición y señales de prueba.	7. Consejos Prácticos.
4. Audio para Televisión.	

Con una duración de 10 horas.

En este evento participaron 46 personas de la Dirección de Promoción y próximamente será implantado para las demás áreas que estén relacionadas en este proceso.

Muy atentamente,

  
Lic. Martín Castellanos Barragán  
Director de Recursos Humanos

Telerey S. A. de C.V.  
Boulevard Puerto Aéreo 486  
Colonia Moctezuma  
México, D.F. 15500  
785 4230 Tel. 762 0607 Fax

piensan que sólo el grupo encargado de la creatividad o proyectos pueden sugerir y crear, por tanto muy pocos son los que voltean a su alrededor para ver que existen otras opciones y que no forzosamente sus ideas son las mejores. A pesar de lo anterior, el concurso “Haz tu numerito” de diciembre del 97 y del que ya hablamos, muestra la intención de empezar a buscar nuevas opciones, sólo falta que las valoren.

Crucial en un proceso como la mejora continua es el factor “libertad de expresión”. Los viejos sistemas que limitaban, han dejado huella y han creado tabúes difíciles de romper. No es suficiente con tener la intención de escuchar y dialogar, hace falta enseñar al personal a comunicarse y a perder el miedo ocasionado ciertamente por el caduco sistema autoritario. Este es un factor que apenas empieza a distinguirse y por el que mucho trabajo habrá que hacerse si realmente se quiere aceptar la crítica constructiva y ¿Por qué no? La autocrítica.

*“Trabajo en equipo.*

*Con el fin de cumplir nuestros objetivos es indispensable conjuntar los esfuerzos de cada una de las personas que integran las diferentes áreas de MVS televisión”.*

No se puede trabajar en equipo si antes no se deja atrás la cultura del yo para iniciar la cultura del nosotros.

En cuanto a los trabajadores no se ha logrado hacer conciencia de que la decisión y actitud de cada individuo afectará la labor de los demás.

Trabajar en equipo significa encontrar soluciones a problemas en forma conjunta y tomando en cuenta las aportaciones de quienes intervienen directamente en cierto proceso.

En MVS televisión todavía quedan rezagos de autoritarismo, pero en un gran número de departamentos ya se ha empezado a trabajar en la posibilidad de ir formando equipos de trabajo, incluso en ciertos lugares se han iniciado una serie de entrevistas a los empleados con

la finalidad de buscar retroalimentación. Vamos como en un laberinto que se esquematiza de la siguiente manera:



Es decir, en algunos sitios se van abriendo puertas y en otros no, se van librando obstáculos que dependiendo del lugar tardan más o menos tiempo.

*“Competitividad.*

*Para lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, en MVS televisión llevamos a cabo las acciones necesarias para capacitar adecuadamente al personal, automatizar las operaciones, mantener tecnología de punta y obtener un buen desarrollo en la organización”.*

Como se ha mencionado, la capacitación es una vía que poco se había tomado en cuenta y que representa todo un reto para los directivos de la empresa por la cantidad de gente que compone a la organización y por la compleja gama de actividades que en ella se realizan.

Se han iniciado ya una serie de cursos de capacitación que van área por área y que se imparten con base en la actividad específica de cada individuo. La pregunta es ¿se ha tomado en cuenta si existe una correcta distribución de los recursos humanos?. Para algunos directores el hecho de realizar una descripción de puestos ha sido suficiente para saber si los trabajadores se desempeñan en el puesto que les interesa.

En primer lugar esta descripción ha sido viciada y distorsionada por quienes las elaboran, aunque no todos tienen el mismo problema. El hecho es que no se ha tomado en cuenta el factor: ¿te sientes bien en tu área de trabajo, es la que te gusta, crees que tu campo de acción es otro?. De tal suerte, antes de capacitar habría que ver si el personal se quiere y debe capacitar en cierta actividad en particular, posiblemente deba tomarse en cuenta que no todos los empleados están donde quieren estar.

*“Orden y puntualidad.*

*En MVS promovemos hacer las cosas en el momento que se deban llevar a cabo, abordándolas según su verdadera importancia, eliminando la improvisación”.*

*“Comenzamos las labores con puntualidad, las continuamos con intensidad o constancia, procurando terminarlas en el tiempo adecuado. Consideramos que cuando una persona trabaja ordenadamente, es más fácil que encuentre el momento necesario para el descanso merecido y para realizar otras actividades”.*

La improvisación es un factor que aún no puede eliminarse, esto se debe en parte porque todavía no existe lo que en su momento definimos como “memoria organizacional” que se elabora con base en la experiencia de los individuos de una organización. De hecho elaborar esta memoria sería uno de los ideales que darían pie al reconocimiento del valor intelectual dado por la experiencia en cada persona.

En cuanto al inicio y continuación de actividades, consideramos que aún existe cierta falta de motivación para continuar con intensidad cada actividad.

En lo que concierne a trabajar ordenadamente, coincidimos en afirmar que esto ocasiona que exista el tiempo suficiente como para descansar y para aprender cosas nuevas, investigar e innovar, pero este es un factor de distribución de actividades que significa delegación de autoridad pero también de responsabilidad. Afortunadamente varios directores

actualmente se están dando a la tarea de delegar para tener más tiempo de pensar en mejores formas de desempeño laboral.

*"Calidad.*

*En MVS televisión buscamos siempre la calidad que nos lleve a la excelencia. Esto nos exige esforzarnos por realizar nuestras funciones bien, a la primera y libre de errores".*

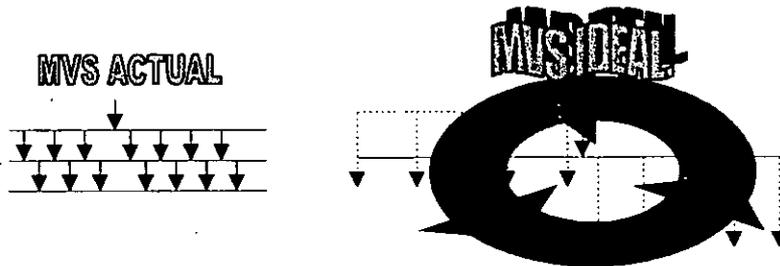
Independientemente de la forma en que se ha logrado, MVS televisión ha conseguido colocarse en un buen nivel de calidad en su ramo, ha ofrecido calidad en su trabajo en cuanto a sus transmisiones, pero al crecer el control tiene que irse acoplando, las improvisaciones del pasado hoy, son un riesgo muy grande, de ahí la necesidad de buscar métodos que le ayuden a acrecentar la calidad pero ahora en todo el proceso y mantenerla.

Existen muchas actividades que no siempre salen bien a la primera, pero como anhelo es alcanzable y razonable, si MVS televisión sigue haciendo camino al andar, seguramente conseguirá que su personal haga las cosas bien y a la primera.

*"Comunicación.*

*Con el fin de alcanzar metas comunes, en MVS televisión procuramos que la comunicación fluya en todos los sentidos de la organización".*

Con base en el estudio llevado a cabo en julio de 1996 por la empresa Whater house el cual reveló que en MVS televisión no había comunicación y mediante la experiencia obtenida en entrevistas a ciertos directivos de la empresa, podemos decir que en MVS no existen todavía los canales y formas para eliminar las evidentes barreras de comunicación, aunque se impulsan métodos que pretenden solventar estas carencias, con el siguiente esquema pretendemos reflejar la situación de comunicación en MVS.



#### “Liderazgo.

*En MVS contamos con directores competentes que orienten a la empresa hacia el futuro, promueven la participación y motivación, y estimulan al personal a su cargo para la consecución de los fines propuestos”.*

En este caso los directores de MVS televisión se pueden calificar de tres maneras:

1. Aquel que efectivamente es competente y que orienta a su equipo.
2. El que se capacita y trata de ser competente y orientar a su equipo. En la actualidad algunos directores toman seminarios que les hacen comprender y adaptarse al cambio para transmitir esos conocimientos a su personal.
3. El que se resiste al cambio, el que se niega a desprenderse del poder absoluto, el que se niega a escuchar críticas y por tanto no hace uso de la auto-crítica.

En MVS televisión se necesitan líderes situacionales que resuelvan y actúen en pro de su equipo y de la empresa.

#### “Fortaleza.

*Para vencer los obstáculos con serenidad y optimismo, en MVS televisión estimulamos el esfuerzo para lograr los objetivos establecidos. Esto desde luego incluye apegarnos durante todo el año a los presupuestos”.*

Existe una sana intención de estimular el esfuerzo porque le conviene a la empresa. El punto es que en ocasiones las formas no son las adecuadas.

No basta con creer que se está estimulando, es necesario corroborar y ratificar haciendo las investigaciones pertinentes. Esto último se menciona porque se da continuamente en MVS televisión.

*“Sobriedad.*

*En MVS televisión evitamos los gastos innecesarios en comidas, viajes, teléfonos, etcétera. Representamos a nuestra organización adecuadamente mostrando una buena imagen sin caer en el despilfarro y en la tacañería. El ahorro en gastos superfluos redundará en beneficio de todos”.*

A lo largo de los ocho años de existencia de MVS televisión, se puede ver que efectivamente no es común que se hagan gastos innecesarios. Aunque es poco frecuente, se llega a dar que exista escasez de algunos materiales pero se ha demostrado que a la primera oportunidad se cubre esta carencia.

*“Honestidad y lealtad.*

*Promovemos el trabajo honrado considerando que la justicia exige su parte tanto de MVS como del trabajador”.*

La honestidad y la lealtad son frutos de la motivación y el liderazgo, en MVS televisión aún falta camino por recorrer en ambas puntas, por eso consideramos que no se ha comprendido el significado de este valor, por tanto todavía suena a ideal.

*“Cuidado de los instrumentos de trabajo.*

*Las instalaciones, equipos y máquinas de MVS televisión, son nuestras herramientas de trabajo. Debemos utilizarlas de manera adecuada y procurar que los demás lo hagan”.*

En cuanto a este punto, es útil mencionar la valiosa labor que lleva a cabo el área de mantenimiento del equipo, ya que gracias a ellos se puede contar con maquinaria en buen estado y equipo óptimo, a pesar de eso el crecimiento de la empresa en ocasiones provoca la falta de materiales de reemplazo, personal que sepa hacerlo y tiempo en horas hombre. El mantener la tecnología de esta empresa en pleno funcionamiento es una de las bases del progreso.

No se puede dejar de mencionar que debido a la falta de educación y cultura en algunos individuos, se dan u ocasionan fallas en cierto equipo, no se les da un buen trato o en ocasiones el uso es inadecuado.

*“Las personas que conformamos MVS televisión, cumplimos nuestra misión a través de nuestros valores al ofrecer nuestro mejor esfuerzo, integridad, habilidades y experiencia con un gran sentido del compromiso y responsabilidad”.*

Vayamos por partes. Cumplir una misión a través de los valores significa primero entender esos valores, y en MVS televisión un gran porcentaje de la población laboral aún no los entiende y mucho menos los ha adoptado como suyos.

Por lo anterior consideramos tener los elementos necesarios como para decir que el último punto es una meta que no se ha cumplido pero que es alcanzable, lo que se necesita es tiempo, paciencia, fortaleza, convicción y un buen manejo de términos.

El camino se ha iniciado, MVS televisión continúa como se dijo antes, haciendo brecha con sus pasos, sólo falta apoyo de la alta dirección (el corporativo) y un cambio de cultura mediante el ejemplo y la voluntad.

La segunda vía por la que se hicieron llegar los valores a los trabajadores es un póster que ha sido colocado en todas las áreas de la organización.

Por último los valores se imprimieron en el medio de comunicación interna llamado: “MVS al aire”, revista de MVS televisión.

Concluimos este inciso diciendo que ahora que se han creado valores y que se busca que el personal los adopte, es necesario un buen programa de comunicación organizacional que ayude a alcanzar ese objetivo.

## **B) MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR Y METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MENSAJES INSTITUCIONALES.**

En MVS Multivisión el cambio está condicionado por problemas de actitudes respecto a diferentes escalas valorativas de empleados (conflictos intergrupales) o por imágenes distorsionadas de algún departamento clave. De ahí la necesidad de crear un programa donde progresivamente vayan eliminándose las barreras de comunicación que impiden el desarrollo integral.

La falta de comunicación, la comunicación por vías o canales herroneos así como la recepción y envío de mensajes distorsionados es la causa de que se pierdan valiosos recursos económicos que van desde el desperdicio de horas hombre, pasando por la mala utilización de inmuebles o herramientas hasta llegar al mal empleo de fondos monetarios.

Los problemas generados por la mala comunicación o falta de ella se pueden presentar en una sola área o entre departamentos, incluso entre individuos que son parte de un mismo grupo.

Este panorama “anticomunicación” impide la formación de verdaderos equipos de trabajo, complica el desempeño de los individuos y pone trabas a la evolución y desarrollo de la empresa. Como se puede observar, cuesta mucho el no tener un programa de esta naturaleza comparando lo que pasaría si se tuviera. Cabe hacer mención de que la diferencia entre una empresa y otra son sus trabajadores porque la base de un programa de desarrollo organizacional son precisamente los trabajadores (desde el más alto ejecutivo, hasta el último peldaño del organigrama).

En cuanto a los medios de comunicación que proponemos se empleen para llegar a todo el personal y exista retroalimentación, contemplamos básicamente tres; periódicos

murales o pizarrones, una revista interna y una red de audio. La condición mental y emocional en la que se encuentre la población trabajadora de MVS condicionará el tipo de mensaje, el mensaje en sí, la forma de enviarlo y de presentarlo. En resumen la información del clima laboral, determinará la forma en que nos dirigiremos a nuestro público meta. Una vez que obtenemos los datos necesarios y que tomamos las precauciones pertinentes para el manejo de nuestro mensaje, es útil expandir los resultados obtenidos para que cada individuo que participa en la empresa esté enterado de lo que se pretende y para qué, de esta manera comenzará a sentirse tomado en cuenta y entenderá con mayor facilidad los nuevos conceptos y transformaciones, comenzará a sentirse en otro entorno.

Al momento de haber detectado un problema, en primer término se definirá la forma en que nos comunicaremos con quienes estén involucrados en él, no seremos los únicos en ejercer una acción ya que se trabajará en conjunto con este sector afectado; desde la punta más alta hasta la más baja, la recomendación en cuanto a la toma de decisiones será que todo el grupo sea participe de las mismas, para que se integren y se sientan promotores de las respuestas, esto es porque al ofrecer ellos mismos algunas soluciones se vuelve más fácil la posibilidad de que acaten y participen ya que la idea es de ellos mismos y al contradecirla se contradecirán solos, el resultado; la acción a tomar será aceptable y bien recibida.

El resultado deberá ser presentado a los directivos para su aprobación y para que conozcan el problema con detalle. “Comunicar es motivar”.

Cada grupo puede elegir la forma de organizar las acciones a tomar, elegirán entre charlas y exposición de posturas u opiniones que irán acompañadas de publicaciones y un constante bombardeo motivacional.

Una de las labores principales, será reforzar las estructuras que se estén formando, remarcando y acentuando mensajes para que paulatina y planeadamente se adopten otras formas de pensar.

## **1) ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PERIÓDICOS**

### **MURALES.**

Se eligió este medio por su flexibilidad en cuanto a la información que en el se puede manejar, esta propiedad se puede aprovechar para mantener informado a todo el personal sobre sucesos que le atañen directamente.

Un periódico mural es un medio de comunicación que sirve para difundir información de interés general. Por otra parte fomenta el interés y la integración de los empleados. Este medio también puede ser utilizado para informar sobre medidas de seguridad, cambios relevantes en la organización y para todo ello se vale de las diferentes formas de utilizar colores, líneas, figuras, tipografía y símbolos.

Por ejemplo, existen diversos tonos para la elaboración de un mensaje:

- “Tono argumentado: Explica con detalle el por qué de las cosas.
- Tono imperativo: Sin ser ofensivo impulsa, deslumbra e impone.
- Tono humorístico: Le da un sabor alegre y hasta risueño al mensaje.
- Tono filosófico: Ahonda en la postura que se toma, argumenta, explica e invita a la reflexión.

- Tono de diálogo: Invita a la expresión de ideas y se dirige de tú al público cuando así se requiere además de que puede ser fresco o serio según sea el caso.
- Tono narrativo: De principio a fin puede ofrecer una crónica que va describiendo diferentes entornos.
- Tono interrogativo: A la vez que comunica va realizando preguntas al público sugiriendo alguna reflexión”.<sup>1</sup>

A pesar de todo lo anterior los mensajes deben ser interesantes, concretos, sencillos, concisos, creíbles y pertinentes. Este último punto tiene especial importancia ya que la distribución de los periódicos también es planeada y no al azar, deben colocarse en lugares clave para que quien los lea lo haga con tranquilidad y atención con la finalidad de que reciba, entienda e interprete el mensaje, este ciclo es instintivo.

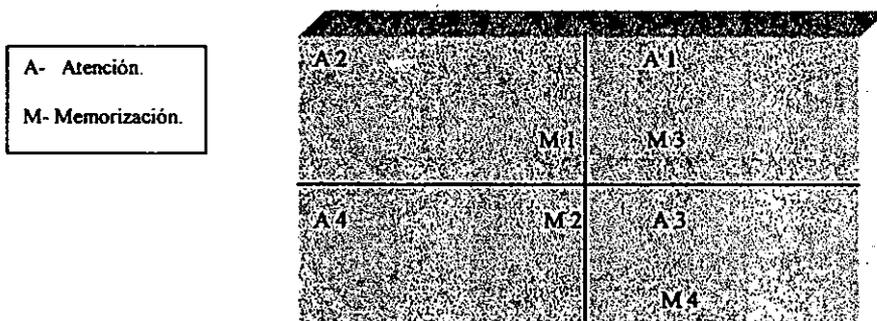
Es importante mencionar que cada periódico mural puede contener diferente información, esta situación estará dada por el grupo de personas que regularmente transite en aquel sitio y que esté interesado por ciertos datos, esto no significa exclusividad de información ya que habrá avisos de interés general.

Para tal efecto es necesario tomar en cuenta que la posición de la información también es importante.

Se utilizará entonces el “espacio de memorización y atención”<sup>2</sup> jerarquizando los datos en dos grandes grupos:

- A) Aquellos que nos interesa sean memorizados.
- B) Aquellos que se desea que llamen la atención.

Una vez jerarquizada y dividida la información se procederá al ordenamiento de la misma tomando en cuenta el siguiente cuadro:



Con base en estudios psicológicos que sirven de apoyo a campañas publicitarias y lo cual es tema de otra investigación.

Para la empresa, los lugares más adecuados en cuanto a la colocación de los periódicos murales por sus características son:

- Comedor MVS.
- Lobi.
- Antiguo comedor.
- Antesala del master.
- Antesala de la oficina de continuidad.

<sup>1</sup> DATO OBTENIDO DE LA CLASE DE "PUBLICIDAD Y PROPAGANDA" POR EL PROFESOR SUÁRES DÍAZ ANTONIO. E.N.E.P. CAMPUS ARAGÓN. 5/10/95

<sup>2</sup> IDEM 1.

- Antesala de recursos humanos.
- Antesala de las oficinas de producción.

En cuanto a características adecuadas para la colocación del periódico mural, nos referimos a los requisitos mínimos que debe tener un sitio para que en él se pueda recibir un mensaje sin distorsión; tranquilidad, espacio y ventilación.

Para obtener los resultados deseados, es decir que cada mensaje cumpla su cometido, se debe utilizar otras tácticas como “La psicología de trazos, líneas y formas”<sup>3</sup> que a continuación se describe.

### 1.1) “PSICOLOGIA DE TRAZOS, FORMAS Y FIGURAS”.

#### TRAZOS.

Fuertes:	Seguridad, fuerza, firmeza, agresión, soberbia y enojo.
Débiles:	Delicadeza, tranquilidad, ligereza, sensibilidad, amabilidad, fragilidad, debilidad, timidez y flojera.
Hacia arriba:	Es más fuerte que el trazo de abajo, mas aspiraciones, superación, progreso. Éxito y triunfo. Soberbia y altivez.
Hacia abajo sólo son aspectos negativos:	fracaso, decadencia, ruina y muerte.
Hacia la derecha:	Avance, esfuerzo positivo, ser futurista, tener continuidad.

Hacia la izquierda: Retroceso, introspección y negativismo.

### **LINEAS.**

Vertical ascendente: Superación, éxito, triunfo y logro de metas.

Vertical descendente: Lo contrario a lo anterior.

Horizontal: Seguridad, continuidad, estabilidad, reposo y paz o dependiendo del contexto, estacionamiento, inmovilidad.

Inclinado a la derecha: Igual a los trazos, optimismo.

Apuntando hacia la derecha: Decadencia, desánimo, inestabilidad, tristeza y melancolía.

Inclinado hacia la izquierda: Va hacia atrás, está contra la lógica, está en decadencia.

Rectas: Continuidad, fuerza, estabilidad, firmeza seguridad, decisión y permanencia.

Curva: Movimiento, suavidad, dulzura y flexibilidad.

Cóncava: Cambio, Variedad, acumulación.

3 IDEM 1

Espirales hacia adentro: Introspección, hermetismo, aislamiento y soledad.

### **FORMAS.**

Curva: Femenidad.

Aguda: Masculinidad.

Con estos elementos se busca persuadir a los trabajadores que son parte de MVS.

Persuadir significa introducir a alguien a creer en algo o hacerle tener un comportamiento que implica un cambio de actitud de acuerdo a medios planeados.

La combinación adecuada de estos elementos ofrece la posibilidad de penetrar en la mente de nuestro público meta.

La diferencia entre un periódico mural hecho al azar y uno planeado y que da resultado, además de que enaltece la imagen del lugar donde se encuentra, es la correcta utilización de los colores que en él se encuentren, no se pegan papeles al pormayor y sin criterio alguno. Cada elemento debe ser colocado intencionalmente.

### **1.2) "SIGNIFICADO DE LOS COLORES PARA REVISTAS, BOLETINES Y PERIODICOS MURALES"**<sup>4</sup>.

Cada color provoca diferentes estados de ánimo dependiendo del entorno y el estado emocional, de ahí la necesidad de saber utilizar cada color en el momento y lugar adecuados:

"Amarillo: Alegría, riqueza y frivolidad.

Amarillo oscuro: Prudencia y engaño.

Amarillo limón: Perfidia y antipatía.

Anaranjado: Estimulo, se relaciona con gloria y progreso.

Azul: Fe y calma.

Verde claro: Sensación de descanso y esperanza.

Rojo: Violencia, fuerza, sangre, dinamismo, conciencia revolucionaria y deseo.

Rosa: Ingenuidad y amor.

Negro: Rigidez, solemnidad, tristeza, muerte, duelo, ignorancia y soledad.

Violeta: Sueños, misticismo y secreto.

Blanco: Pureza, perfección, inocencia, castidad, frío, paz y limpieza.

Café: Opresión y gravedad.

Gris: Vejez, tristeza, desesperanza y pobreza”.

## **2) CREACIÓN DE UNA REVISTA INTERNA.**

Se ha elegido este medio para tratar asuntos de particular importancia y porque en ella se pueden hacer reconocimientos y manejar la información con base en la realidad de la empresa.

Una vez que hemos iniciado el contacto con los empleados, comenzarán a darse situaciones que tendrán que ser tratadas aún con más detalle. Para ello se ha pensado en la creación de una revista que tendrá diversas funciones, entre ellas un enlace de directivos con trabajadores, intercambio de ideas, acentuar mensajes y resaltar logros.

La idea de una revista no se basa en copiar un modelo que ya se ha establecido y que día a día va envejeciendo, la propuesta es crear algo nuevo utilizando elementos que

---

<sup>4</sup> DATO RETOMADO DE LA CLASE DE “ORGANIZACIÓN DE AGENCIAS INFORMATIVAS” DEL PROFESOR BORGA GERMÁN DE LA CARRERA DE COMUNIVCACIÓN Y P. ENEP ARAGÓN.

han llevado a la sima a otras publicaciones. Todo lo anterior implica una labor de equipo, cooperación, ayuda mutua en conjunto e interrelacionada “ Una cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones”.

Una revista es una herramienta para la motivación, es formativa y de integración. Por otro lado es un medio de comunicación interna que sirve para que el personal se familiarice con la empresa y se entere de las actividades que ésta tiene.

Una revista fomenta interés y hace sentir al empleado parte de la organización además de que informa sobre los objetivos, políticas y avances que se van dando. Por otro lado, está formada por secciones que a su vez se dividen en temas, es decir en espacios donde se habla de algunos asuntos específicos y que son respaldados por cierto tiempo de investigación, además de que argumentan y ahondan.

Posee tono y estilo, cada publicación tiene bien detectado a su público meta, lo cual define la forma de dirigimos a dicho sector social.

Morfología, es decir, el cuerpo de la revista, su forma desde el tamaño hasta la presentación total.

Una revista o en general cualquier tipo de publicación no puede ser lanzada arbitrariamente sin tomar en cuenta detalles como niveles socioeconómicos, el efecto de su existencia y su previa planeación para colocarse. Cada paso tiene que ser previsto y por consecuencia cada resultado tiene que ser esperado. Para ello se deben considerar ciertos requisitos indispensables:

Lugar en el que se va a distribuir el ejemplar, tamaño del mismo, colores, tipografía, cualquier otro símbolo a utilizar, lenguaje a usar, periodicidad, tiraje y mecanismos de financiamiento.

Para Multivisión se ha pensado en una revista dada su facilidad de manejo para el lector, su flexibilidad para transportar ya que no es estorbosa, por su volumen y por su costo de impresión, además de que se puede realizar en papel reciclado.

Para la tipografía se recomienda un tipo que sea de buen tamaño (entre 10 ó 12 puntos) y sin muchos bordes por su facilidad para ser leída y por la limpieza que ofrece en su imagen.

Sólo habrá diferencias en las cabezas que sirven para atraer al público, cabezas secundarias donde se da más información de la que el título o la cabeza ofrecen, los ombligos que normalmente aparecen como recuadros con un color diferente en medio de la hoja, los subtítulos que completan algún dato y en los balazos que sirven para ubicar en el tema al público. Todo según interés o convenga a los editores.

Cabe mencionar que en general la elaboración de la revista tendrá como base las mismas normas que los periódicos murales en cuanto a los "tonos" para dirigimos al público, "espacio de memorización y atención", "psicología de trazos, líneas y formas" y uso de colores para la elaboración de los mensajes, llámese a estos artículos, notas, reportajes, promociones y crónicas.

El lenguaje a utilizar debe ser claro, conciso, directo y fresco pero sin menospreciar datos que pueden ser de valor, todo esto con un estilo que motive e involucre al lector, que amenice pero que no sea burdo. La atención del lector se puede retener hablando de este

último, de hecho se recomienda que así se haga ya que el trabajador debe ser uno de los principales temas a tratar.

En cuanto a la periodicidad y el tiraje, se pretende que sea mensual porque así existe la oportunidad de recabar información, invitar a los trabajadores a ciertos eventos organizados por la empresa. El espacio entre un número y otro nos da la opción de no aburrir al público y en algunos casos hacerle falta para estar bien informado en cuanto a los sucesos que le interesan. Sobre el tiraje es útil mencionar que dependiendo del tamaño de nuestro sector objetivo, se deberá iniciar cubriendo por lo menos de un veinte a treinta por ciento de la población para detectar con un aceptable grado de exactitud los cambios que se deben realizar antes de intentar cubrir un mayor número de lectores, se habla del nivel de aceptación y de la reacción ante el surgimiento de la revista.

Antes de hablar del contenido editorial, abarcaremos la portada y sus partes.

Tomando en cuenta el formato que se propone, se ha pensado en una portada que muestre en primera instancia el título del boletín, en este caso RED MVS, porque lo que se busca es enlazar los diferentes departamentos, áreas y sucursales que forman una red, es decir, un conjunto de elementos relacionados entre sí que son independientes pero que a su vez dependen el uno del otro.

Bajo el título de la revista deberá presentarse la periodicidad de la publicación, la fecha, el año y el número.

A lo largo de la portada se colocarían las secciones de la revista con el título del tema a tratar, este punto sirve de gancho para atraer la atención de los lectores.

El contenido editorial es la propuesta en general de los temas a tratar, se trata de mencionar las secciones y su contenido. Para RED MVS existirán secciones fijas y no fijas según lo dicten las necesidades.

Una vez determinado el contenido editorial se inicia con la "relación de publicidad (cuando la hay) y promoción". En esta relación determinaremos el promocional, producto o servicio a incluir, su posición, su tamaño, y colores a usar. Para tal caso nos basaremos en los formatos de cuadrícula.

Cada uno de los cuadros está numerado y corresponde a cada página de la revista, hasta arriba se colocan en primer término el nombre de la revista, el volumen en el que trabajamos y por último el número de que se trate.

El llenado inicia desde la página tres ya que la uno y la dos corresponden a la portada.

En cada cuadro colocaremos lo que se ha planeado y así determinaremos el espacio que deberá ocupar cada cosa. Para ello tomaremos en cuenta también la relación de promoción y publicidad siguiente:

- Producto.
- Institución.
- Posición.
- Ubicación.
- Tamaño.
- Color.

#### **EJEMPLO DE LLENADO DE PAUTA PARA "RED MVS".**

VOL \_\_\_\_\_ NUM \_\_\_\_\_

FECHA

ORIT  
ADA

3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34

35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50

51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66

67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82

83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98

99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114

Cuando ya se tiene una propuesta como en este caso y ya se han delimitado espacios, aunque no siempre serán los mismos; podemos calendarizar la revista, nos referimos a la creación de una agenda de trabajo con por lo menos tres meses de actividad anticipada.

Con base en el armado anterior, la revista de MVS se sugiere trabajar con una agenda inicial.

De esta manera, completamos una agenda de tres meses que posiblemente sufra modificaciones debido a los resultados que se obtengan después de lanzar el número cero de la revista o piloto.

El siguiente paso es considerar una logística, una calendarización para tener un ejemplar en las manos.

Por ejemplo:

1	2	3	4	5	6	7
A	B	C	D	E	F	G

Actividad.

Tiempo estimado.

1. - Contenido editorial.

A.-

2. - Formación de pautas.

B.-

3. - Diagramación.

C.-

4. - Corrección.

D.-

- 5. - Segunda corrección. E.-
- 6. - Impresión. F.-
- 7. - Distribución. G.-

Al contar con este calendario, prácticamente se tiene armado el rompecabezas.

Para la impresión de nuestra revista determinaremos el papel en el que se plasmará la información, en este caso se recomienda el uso del papel reciclado por su bajo costo y rápida obtención. A largo o mediano plazo podría elevarse el nivel para mejorar la presentación.

Parece laborioso y enredado, pero el proceso es rápido en la práctica aunque definitivamente se debe ser metodoso y tener conocimientos sobre el tema. El objetivo es crear un medio de comunicación interno que logre el enlace entre los directivos y trabajadores para crear una conciencia laboral, logrando así una mejor “imagen” dentro y fuera del trabajo. Este medio de comunicación forma parte de las relaciones humanas que MVS requiere para su sano crecimiento.

Con una revista se iniciará una experiencia que llamaremos “Ambiente laboral de conocimiento” ya que precisamente los trabajadores se irán conociendo. Saber qué o quién es el hombre es el motivo de su existencia.

De la mano con estos cambios de actitud, la empresa difunde y expande sus logros y metas para que el personal las entienda y las adopte. Aunado a esto, conceptos que se prestan a confusión deberán ser aclarados para prevenir malos entendidos.

El éxito no es un factor que llegue por cuestión de suerte, es una forma de vida en la que influyen diversos elementos.

¿Qué se espera una vez lanzada la revista red MVS?

1. - Durante la primera quincena del mes en el que se ha distribuido la revista se irán dando comentarios, se generarán opiniones y algo muy importante, “el rumor” que en conjunto orientarán las actividades para mejorar el próximo número.
2. - El personal de MVS se sentirá un tanto desconcertado ante la incertidumbre de responder a una pregunta: ¿Realmente está cambiando la empresa donde laboro?
3. - Sensible y receptivo, el empleado estará pendiente aunque no ansioso de próximas publicaciones donde la crítica será aún más dura y valorativa para los editores.

Es precisamente después del primer mes cuando se deberá cerrar el ciclo, los mensajes enviados en el periódico mural y el boletín se verán en la urgente necesidad de ser respaldados y remarcados para que las dudas e incredulidades desaparezcan.

El último elemento aunque no menos importante estará constituido por un circuito cerrado de Radio...

### **3) CIRCUITO CERRADO DE RADIO.**

Un circuito cerrado de radio es un medio de comunicación que funciona como enlace entre todas y cada una de las personas para motivar y exaltar logros de la misma empresa. Al igual que la revista, el circuito cerrado acercará a los directivos con los trabajadores. Este medio de comunicación debe ser objetivo y tener un estilo propio.

En Multivisión un circuito cerrado constituiría un factor de importancia para que se lleve a cabo una interacción motivacional en donde se utilizarían básicamente mensajes (guiones) repletos de tips de superación personal, desarrollo humano y asertividad.

Este circuito cerrado puede utilizarse esporádicamente, por ejemplo una vez a la quincena para reforzar continuamente ciertos mensajes que nos interesa queden plasmados en la mente de los trabajadores.

Para tal efecto se llevará a cabo una distribución estratégica de los lugares donde se puede colocar este circuito. En este caso estos sitios deberán ser aquellos en donde la gente se detenga o espere para que pueda escucharlo mientras realiza otras actividades.

La sugerencia es que se coloque parte de la red en el comedor, en la antesala del master, recursos humanos, producción, lobi, casetas, centro de atención, antesala de la oficina de continuidad y comedor.

Al transmitirse continuamente un sólo día a la quincena el público capta el mensaje y lo lleva consigo, el subconsciente trabaja en su interpretación, pero no se aburre dado el espacio de tiempo.

Los spots no exederán los quince minutos de duración y se pueden producir con el material que la empresa considera inservible.

Para la elaboración de los mensajes se procederá a la realización de guiones como si fueran para radio.

Cada spot se realizará con base en algún suceso que recientemente se halla dado, esto con la finalidad de estar actualizados en cuanto a las necesidades de la empresa y del trabajador.

### **C) EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS MENSAJES.**

Para agosto de 1997, con el afán de contribuir en forma directa en el proceso de cambio iniciado en MVS televisión, se entregó a los directivos encargados de tan ambiciosa tarea, un proyecto en el cual básicamente se planteó la posibilidad de crear los medios de comunicación necesarios para eliminar las barreras que impedían el libre flujo de información. Dichos medios de comunicación son los planteados en el inciso anterior; una revista interna, un circuito cerrado de radio y periódicos murales o pizarrones.

Actualmente se utilizan dos de estos medios, los pizarrones y la revista interna aunque esta última con otro nombre. Dadas las características de ambas cosas, podemos decir que se utilizaron muchas de las ideas presentadas en el proyecto, por tanto se procederá a la evaluación del impacto que las dos vías de comunicación han tenido hasta febrero de 1998.

#### **1) LOS PIZARRONES.**

La distribución de los pizarrones o periódicos murales quedó como en el proyecto se sugirió y además en los nuevos edificios que existen en la empresa, recursos humanos, telemarketing, producción y otras.

En un principio se hizo presente la apatía de los trabajadores que veían el hecho como palabras más, palabras menos, no obstante la nueva forma de presentar la información con color y en orden, poco a poco provocó que el interés fuera creciendo. La colocación de cada pizarrón fue crucial, mientras muchos de los trabajadores ingerían alimentos en el comedor aprovechaban para leer y enterarse de cambios, consejos, avisos,

recomendaciones, así también quienes esperan ser atendidos o quienes se dan unos minutos de descanso han aprovechado la cercanía de toda esta información.

Gracias a estos pizarrones, el personal se vuelve curioso cada vez con más rapidez, por ejemplo en diciembre del año pasado los trabajadores se enteraron de que la empresa organizaba un concurso con el afán de integrar a los empleados y de reconocer la creatividad que existe en cada uno de ellos, en pocos días ya había interesados que buscaban información más abundante al respecto, en total dieciocho equipos participaron representando a todas las áreas y dado el interés de los concursantes se decidió otorgar un reconocimiento por parte de la empresa a cada participante.

Mediante los periódicos murales se han hecho algunas sugerencias que han terminado con problemas que ya tenían tiempo sin resolverse, por ejemplo, siempre había sido motivo de molestia para el personal de seguridad que los trabajadores no usaran su gafete dentro de las instalaciones, a pesar de que la medida era por su propia seguridad. Después de dos avisos donde se explicaba el motivo por el cual era indispensable portar el gafete en un área visible, se puede afirmar que el 98% de la familia laboral hoy porta su gafete sin necesidad de que lo solicite algún elemento de seguridad.

De igual manera la redacción, el tipo de letra y la ubicación de cada mensaje han servido para que los avisos sean entendibles, incluso estos espacios se utilizan ya para que diferentes directores den a conocer resultados y evaluaciones de ciertos trabajadores, por ejemplo el licenciado Martín Castellanos ha informado de los resultados de algunos cursos

impartidos, por si fuera poco, el mismo director general de la empresa ha aprovechado este medio para informar al personal de la situación salarial y de futuros cambios.

Por todo lo anterior, que sólo son algunos ejemplos del impacto positivo que han tenido los pizarrones o periódicos murales, se puede deducir que los mensajes elaborados con base en algunas recomendaciones del proyecto antes mencionado, han dado muy buenos resultados y han contribuido para la eliminación de ciertos baches.

## **2) LA REVISTA INTERNA.**

Independientemente al nombre que se optó por poner a la revista, se han retomado algunos puntos del proyecto entregado a la empresa; por ejemplo la periodicidad que es mensual y la tipografía.

El nombre de la revista es "MVS al aire" y constituye una vía de comunicación efectiva para toda la empresa.

Se le ha dado tanto peso a este órgano de comunicación, que muchos directores han participado escribiendo y aportando ideas.

El impacto de la revista en el personal ha sido tan positivo o más que los pizarrones, por este conducto también en su momento, se habló de los valores recién creados para la organización. Incluso se explicó en qué consistía el plan de desarrollo y los cambios para la empresa buscando su comprensión y aceptación.

Uno de los principales objetivos de la revista ha sido el dar a conocer las actividades de cada una de las áreas, por lo que se puede decir que estaba llevando a cabo una labor cognoscitiva para con los empleados. También se presentaba en cada número el

organigrama de los departamentos para que se diera a conocer a los integrantes con objeto de hacer más eficiente la comunicación.

Por otro lado la revista incluía una hoja de información en cuanto a cumpleaños de los trabajadores y algunos consejos sobre temas básicos como la computación, fue tal la aceptación de este medio que se tuvieron que constituir secciones fijas gracias al interés expresado, en muchos casos este interés no era del todo sano.

Es importante mencionar que la revista igual fue severamente criticada por muchas personas, pero esto se convierte en un factor muy interesante porque esta situación refleja el impacto del medio de comunicación, no cualquier cosa es tema de crítica, hubiésemos estado de acuerdo en afirmar que la revista era un fracaso si no se hubiera dado esta crítica, lo preocupante hubiera sido que pasara desapercibida.

Cumpliendo con un objetivo motivacional, la revista incluye una bienvenida al personal de nuevo ingreso, así también el cuerpo de seguridad aprovechó este impacto para continuar su labor de información y protección.

No podía faltar la parte que fuera útil a quienes quisieran colaborar con la revista, poco a poco la participación fue creciendo hasta convertirse en un medio de comunicación más específico, había preguntas, invitaciones y hasta reclamaciones.

Se puede decir que llegó el momento en que la revista fue hecha por el mismo personal que participaba enviando notas e información. Cada uno con su propio estilo.

Realmente se consiguió un buen impacto hasta febrero de 1998, tuvo porque para el mes de marzo la revista dejó de existir.

El motivo es la posición que ha tomado el corporativo. En el mes de septiembre de 1997 este grupo de dirección de MVS comunicaciones también empezó a distribuir un órgano de comunicación que aunque pretende la unificación de toda la empresa, interrumpe el proceso cognoscitivo de MVS televisión.

### **3) UN CIRCUITO CERRADO DE RADIO.**

En estos momentos en los que se ha truncado la continuidad de la revista interna, el circuito de radio puede ayudar a cubrir el hueco que deja "MVS al aire", aunque no la sustituye, ningún medio de comunicación sustituye a otro, se complementan pero no se sustituyen.

Se cree que el circuito de radio tendría un efecto muy positivo en cuanto a la motivación del personal, ya se ha visto que los trabajadores de MVS televisión tienen el ánimo de participar, son inquietos y por tanto susceptibles de motivar aunque esto no significa que sea fácil conseguirlo.

En empresas como "Bimbo", "Walt Mart" y algunos bancos, los resultados han sido muy satisfactorios, cuando se visitan se puede notar un ambiente lleno de cordialidad. Esto se debe a la inyección motivacional y asertiva de mensajes preparados concienzudamente resultando los logros de la organización gracias al trabajador, así también estos mensajes contienen un fuerte sentido de pertenencia.

El impacto en MVS televisión podría notarse en muy poco tiempo ya que incluso pueden participar los mismos empleados en la elaboración de los mensajes. Cabe señalar que la penetración de este medio en el subconsciente es muy alto y de gran utilidad para la organización.



## D) LA PROPUESTA PARA EL CAMBIO.

Como se ha dicho, el camino ha sido empezado en MVS televisión gracias a la preocupación de ciertas personas que están al frente de la empresa.

A continuación se presenta la siguiente propuesta para complementar lo ya iniciado.

MVS televisión es una empresa de comunicación. Como empresa, cuenta con un proceso para el desarrollo de sus actividades y recordamos que todos los procesos son medibles y susceptibles a mejorar. La diferencia la marca el campo de trabajo; la comunicación es un ambiente que tiene como factor clave el tiempo, en un medio de comunicación el tiempo es crucial, el material es como un enfermo y el que lo maneja como un doctor, si el enfermo no es atendido a tiempo y con los métodos adecuados se muere en nuestras manos, así el material en los medios de comunicación.

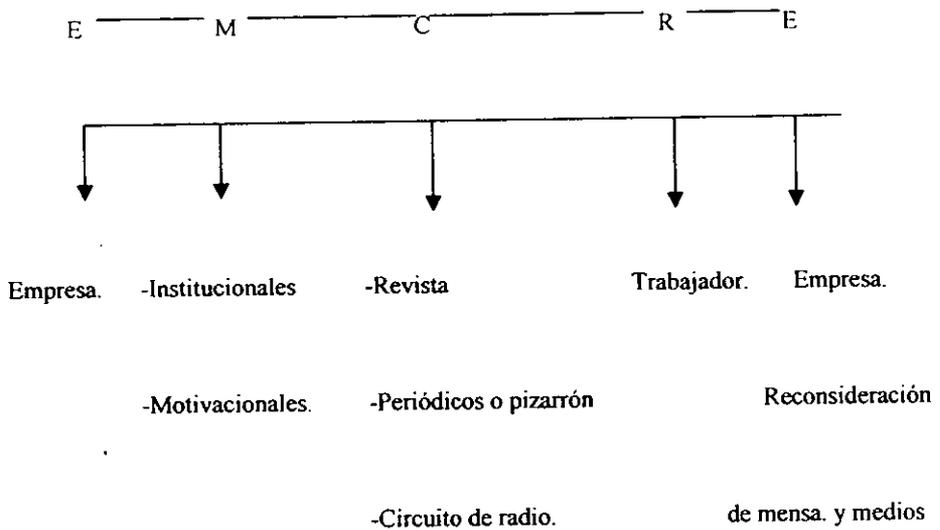
- I. Dado que ya existen ciertos valores, el primer paso será utilizar los medios de comunicación que se tienen a la mano con dos fines:
  1. Que la población laboral conozca estos valores y que mediante un constante bombardeo valla asimilando cada uno de ellos persiguiendo que sean aceptados y adoptados. Efectivamente este proceso socializador es más complejo, pero la ventaja de poseer medios de comunicación aminora esa complejidad.
  2. Informar a cada trabajador de las intenciones que se tienen al adoptar filosofías como la mejora continua, cómo se pretende desarrollar este proceso, cuáles serían los resultados, cuáles las limitaciones y por qué se ha decidido llevar a cabo esta

acción, los resultados pueden ser muy positivos, de inicio el hecho de hacer sentir al personal que existe una sincera preocupación por él y que se le está tomando en cuenta como ser humano es muy motivante.

El punto clave es la manera en que se le dirija el mensaje al personal, habrá trabajadores renuentes, incrédulos, agresivos, indiferentes y apáticos, la correcta elaboración de los diversos mensajes facilitará la posibilidad de llagar a cada uno de ellos. El constante bombardeo de cierta información que se envía por diferentes medios y diversas texturas generará curiosidad, reacciones como comentarios negativos que en todo caso serán poco más que muy importantes ya que eso significará que el mensaje está llegando a donde se pretende.

En el momento en que se note que no hay comentarios, ataques, dudas y demás, significará que se está pasando desapercibido y que habrá que reconsiderar el mensaje, su textura e incluso los medios utilizados.

Cuando los mensajes hallan sido enviados, recibidos e interpretados el siguiente paso será una retroalimentación que de hecho tiene que ser constante, así se determinará si se debe cambiar el método de comunicación e información, el ciclo se refiere al famoso feed back y quedaría de la siguiente forma:



II. El siguiente paso está constituido por un estudio o evaluación de la forma en que está distribuido el personal de la empresa. Las preguntas clave serán: ¿Los trabajadores están donde quieren estar?, ¿Tienen las aptitudes para ello?, ¿Podrían y querrían desarrollarse en otras áreas?

Para responder a estas interrogantes es necesario hacer lo que se denominará como una "descripción de puestos" para determinar qué tipo de gente se necesita para cada puesto y con base en las actitudes del trabajador ofrecer la oportunidad de demostrar que realmente quiere y puede desenvolverse en otro campo o en su campo real de trabajo.

Coincidimos con Abraham Maslow<sup>5</sup> cuando dice que los empleados no necesariamente trabajan por dinero, pero también afirmamos que al proceder en la adopción de cualquier modelo de superación se debe tener la certeza de que los sueldos son los adecuados o por lo menos acordes a la realidad.

<sup>5</sup> ARIAS FERNANDO GALICIA. ADMON DE REC HUMANOS. ED. TRILLAS. PAG 71

Cuando en algún lugar el salario no es suficiente para hacer sentir al trabajador que su actividad lo vale, difícilmente este elemento será susceptible de cualquier maniobra motivacional.

Partiendo de salarios congruentes y suficientes para vivir, podremos continuar con el proceso de cambio.

Esto no significa que se tenga que lastimar el sistema contable y financiero de la empresa, de hecho la recomendación consiste en buscar un equilibrio entre la empresa e individuo en el sentido monetario, hablamos del “Ganar, ganar”.

III. Cuando ya existe una fluencia aceptable de información y cuando se ha logrado que el personal se desarrolle donde quiere y puede hacerlo, la propuesta se orienta hacia la capacitación.

Buscando la optimización de los resultados y para el cambio de cultura la palabra clave es “educación”, si se cuenta con una planta laboral educada y capacitada, el proceso será más sencillo y rápido ya que gracias a la capacitación se obtendrá:

- ✓ Conocimiento en cuanto a la filosofía que se intenta adoptar.
- ✓ Los empleados sabrán comunicarse y expresar ideas. Se podrá transmitir conocimiento.
- ✓ Se creará una memoria organizacional.
- ✓ Se forjarán líderes.
- ✓ Se podrá motivar.
- ✓ Los trabajadores aprenderán a aprender.
- ✓ Serán participativos.

- ✓ Se despertará un espíritu de superación.
- ✓ Habrá evaluación y precisión.
- ✓ Se sabrá delegar.
- ✓ Se tendrá tiempo para planear.

En MVS televisión se cuenta con una herramienta que puede ser explotada al máximo en pro de la misma empresa.

Gracias a las alianzas estratégicas, existe la colaboración del tecnológico de Monterrey.

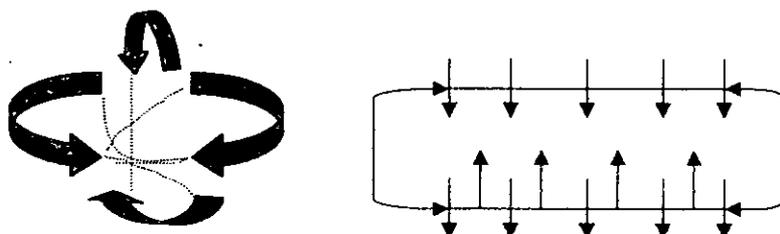
Actualmente existe un canal de televisión de los denominados “Redes privadas” que son el resultado de la unión de la escuela ya mencionada y MVS televisión. El tecnológico produce y MVS distribuye la señal, el canal es básicamente de capacitación empresarial y posee un muy elevado nivel académico.

Aquí se propone que en MVS se constituya una llamada aula virtual donde se pueda capacitar al personal empezando por todos los directores para que desde la parte más alta se valla desprendiendo el conocimiento y experiencia hacia toda la empresa. Paulatinamente se tendrá que ir avanzando hasta llegar a la parte más baja del organigrama, hasta el último rincón.

La labor no termina ahí ya que la capacitación debe ser cíclica incluso se puede capacitar al personal con los mismos trabajadores, aquellos con más experiencia y capacidad para transmitir sus conocimientos. Probablemente surja un temor o negativa por parte de estas personas, pero la misma capacitación nos dará la oportunidad de evitar esta situación, ya que se aprenderán cosas nuevas por lo que no tendrá miedo de ser superada.

Para evitar que algún elemento se niegue a compartir sus conocimientos se habrá de ofrecer seguridad en el trabajo, esto es, se evitará a toda costa que piense que al compartir su experiencia perderá su empleo o será removido, tendremos que ganarnos la confianza del empleado y esto sólo se logra mediante la motivación y el liderazgo.

La comunicación nos brinda la oportunidad de motivar, por tanto proponemos el siguiente esquema:



Todos se comunican con todos, comparten ideas, experiencias, información y soluciones.

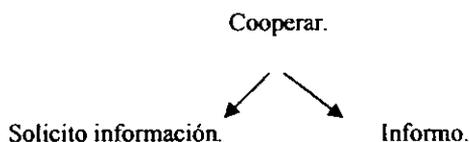
Nosotros le llamamos ciclo de comunicación retroalimentativa.

Alta gerencia.



N. empleados.

Comunicación también significa cooperación, cuando los trabajadores cooperen, entonces se habrá cumplido la labor de enseñarlos a comunicarse y esto significa:



Dentro de la capacitación, consideramos que existe un curso en particular que ayudaría a la empresa si todos los empleados lo tomaran, este es sobre “asertividad”.

La asertividad es una actitud y una forma de ser que se basa en el diálogo y busca la sincera expresión de ideas.<sup>6</sup>

Para la asertividad saber escuchar significa:

- Disponibilidad.
- No juzgar.
- Poner atención (5 sentidos)
- Expresar una actitud de “estoy para ti”.

La fuente de la asertividad es la etapa infantil del ser humano.

La asertividad considera que existen formas de comunicación que no son adecuadas, lo cual concuerda con lo que pretendemos establecer en MVS:

- ❖ Comunicación sinuosa.
- ❖ Comunicación insincera o pseudoasertiva.
- ❖ Comunicación inadecuada.
- ❖ Asertivo de doble personalidad.
- ❖ Concepto equivocado de la realidad.

---

<sup>6</sup> DATO OBTENIDO DEL CURSO DE ASERTIVIDAD EN NOTIMEX POR PARTE DEL IMSS. NOV. Y DICIEMBRE DE 1995.

- ❖ No admite la independencia de los demás.
  - ❖ Cree que mientras haga lo más correcto ha de conseguirlo todo.
  - ❖ La persona con déficit de conducta.
  - ❖ La persona cuyos hábitos los interfieren con sus deseos.
- Todos los puntos anteriores deben hacerse llegar al personal como inútiles y nocivos para ellos mismos y para la empresa.

Será muy útil que el personal comprenda que la actitud asertiva le abrirá muchas puertas, Pero ¿cómo ayudarlo a distinguir hasta dónde son asertivos y hasta dónde no?

Existen algunos ejercicios que se recomienda se apliquen en la empresa, uno de ellos se llama “inventario de asertividad” y sirve para que cada individuo se autoevalúe y para que la empresa también lo haga pero con el fin de detectar los puntos débiles y ayudarlos a ser fuertes. A continuación describimos el ejercicio:

### **1) INVENTARIO DE ASERTIVIDAD.**

Instrucciones:

Este cuestionario está diseñado para que usted se dé cuenta de qué tan asertivo es, en función a cómo se relaciona con la gente. Lógicamente no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que cada persona tiene su forma personal de comportarse.

Algunas personas intentan contestar estas preguntas pensando en lo que ellos creen que una persona debe hacer. No es esto lo que se pide aquí. Deseamos saber cómo es que usted realmente actúa.

Para cada oración citada a continuación, decida cuál de las siguientes respuestas es la que mejor se aplica a usted. Ponga el número de la respuesta en la línea colocada a la izquierda de la oración. Por favor sea muy honesto al contestar.

3	SIEMPRE	-3	NUNCA
2	GENERALMENTE	-2	RARA VEZ
1	ALGUNAS VECES	-1	OCASIONALMENTE

- \_\_\_ \*1. La mayoría de la gente parece ser más agresiva y asertiva que yo.
- \_\_\_ \*2. He dudado al hacer o aceptar citas de negocios por temor.
- \_\_\_ 3. Cuando en un restaurante la comida no se sirve a mi entero gusto, me quejo con el mesero (a).
- \_\_\_ \*4. Evito herir los sentimientos de la gente, aún cuando yo sienta que han herido los míos.
- \_\_\_ \*5. Si un vendedor se ha esforzado y tardado mucho para mostrarme su mercancía que no deseo, siento dificultad para decirle "que no la quiero".
- \_\_\_ 6. Cuando se me pide que haga algo, insisto en saber "por qué".
- \_\_\_ 7. Deseo tener discusiones buenas y fuertes.
- \_\_\_ 8. Me esfuerzo por sobresalir, con la mayor parte de la gente de mi posición.
- \_\_\_ \*9. Siendo honesto, la gente se aprovecha de mí
- \_\_\_ 10. Me gusta iniciar conversaciones con extraños y nuevos conocidos.
- \_\_\_ \*11. No sé qué decir a las personas atractivas del sexo opuesto
- \_\_\_ \*12. Dudo en hacer llamadas telefónicas a otras empresas o instituciones.

- \_\_\_ \*13. Prefiero solicitar trabajo por carta, que pasar una serie de entrevistas.
- \_\_\_ \*14. Me resulta difícil regresar una mercancía que compré y que después me doy cuenta que no es lo que yo quería.
- \_\_\_ \*15. Si un pariente muy cercano y respetado me molesta, suavizo mis sentimientos, en vez de expresarlos.
- \_\_\_ \*16. Evito hacer preguntas por temor a parecer tonto.
- \_\_\_ \*17. Cuando hay una discusión, me da miedo exasperarme y echar todo a perder.
- \_\_\_ 18. Si algún conferencista famoso y respetable hace una afirmación incorrecta, hago que él y los demás escuchen mi punto de vista.
- \_\_\_ \*19. Evito discutir de dinero o regatear precios.
- \_\_\_ 20. Cuando creo que he hecho algo importante, hago lo posible por darlo a conocer a otros.
- \_\_\_ 21. Soy abierto y franco respecto a mis sentimientos.
- \_\_\_ 22. Cuando me entero que alguien ha comentado algo falso y malo respecto a mí, lo busco lo más pronto posible y hablo con él a cerca de ello.
- \_\_\_ \*23. Me cuesta trabajo decir "NO".
- \_\_\_ \*24. Tiendo a controlar mis emociones, en lugar de hacer una escena.
- \_\_\_ 25. Me quejo del mal servicio en restaurantes y otros lugares.
- \_\_\_ \*26. Al hacer un cumplido, no sé qué decir.
- \_\_\_ 27. Si en un teatro o cine, una pareja cercana a mí se pone a platicar en tono alto, les pido que se callen o que conversen en otro lado.
- \_\_\_ 28. Cuando una persona trata de adelantarse indebidamente en una cola, tiene un buen pleito conmigo.

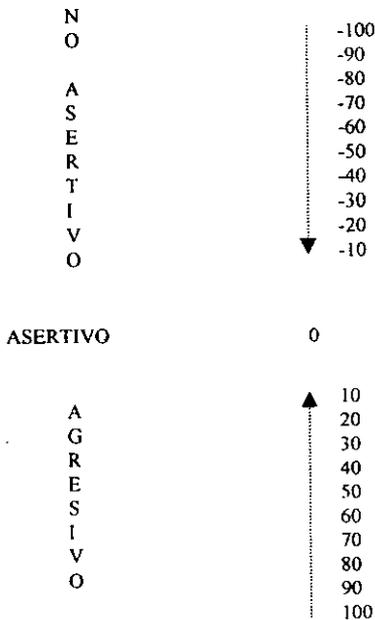
- \_\_\_ 29. Soy rápido (a) para contestar y expresar mis opiniones.
- \_\_\_ \*30. Hay ocasiones en las cuales no puedo decir nada.

Después de haber contestado las preguntas haga lo siguiente:

1. - Cambie los signos a aquellas oraciones que tienen asterisco (\*) frente al número.

Por ejemplo ponga un signo menos (-) a cada respuesta que tenga asterisco y cambie el signo (-) a un signo (+), si la respuesta tiene asterisco.

2. - Sume todas las respuestas que tengan signo (-).
3. -Sume todas las respuestas que tengan signo (+)
4. - En la gráfica que aparece abajo, registre sus resultados.



Posteriormente, la organización puede extender la información que sirva al empleado para catalogarse como individuo inhibido, asertivo o agresivo, así podrá incitarse a la autoreflexión.

El siguiente cuadro de características nos ofrece un panorama muy completo para ubicarnos en él:

### CARACTERÍSTICAS.

	INHIBIDO	ASERTIVO	AGRESIVO
V		Expresa el contenido claramente. Expresa pensamientos y sentimientos. Mensajes directos. Usa mensajes "yo".	Acusa. Comunicación imperiosa. Expresa sentimientos y pensamientos. Usa mensajes "tu".
R	Se disculpa constantemente de mensajes indirectos. Habla mucho para clarificar.		
B			
A			
L			
C	<b>CONDUCTA GENERAL.</b>	<b>CONDUCTA GENERAL.</b>	<b>CONDUCTA GENERAL.</b>
O	Actúa con la esperanza de que otros adivinen sus deseos. Apariencia insegura.	Actúa con naturalidad. Apariencia de seguridad y fortaleza.	Exagera para demostrar su superioridad. Apariencia amenazadora.
R	<b>TONO DE VOZ.</b>	<b>TONO DE VOZ.</b>	<b>TONO DE VOZ.</b>
P	Débil, tembloroso, volumen bajo, monótono.	Firme, caluroso, bien modulado, relajado.	Fuerte, frío, imperioso, autoritario.
O	<b>OJOS.</b>	<b>OJOS.</b>	<b>OJOS.</b>
R	Bajos, caídos, llorosos, evitan contacto visual.	Francos, abiertos, expresivos, contacto visual directo.	Frios, desorbitados, penetrantes y soberbios.
A	<b>POSTURA.</b>	<b>POSTURA.</b>	<b>POSTURA.</b>
L	Busca apoyo, agachada, mueve afirmativamente la cabeza.	Balancada, derecha, relajada, tranquila.	Rígida, dura, intimidante.
	<b>MANOS Y BRAZOS.</b>	<b>MANOS Y BRAZOS.</b>	<b>MANOS Y BRAZOS.</b>
	Sudorosas, temblorosas, nerviosas, se mueven constantemente, movimientos torpes y seductores.	Movimientos naturales, relajados, acogedores, cálidos.	Puños cerrados, usa dedo acusatorio, movimientos rechazantes o seductores.

Existen una serie de puntos que se llaman “derechos asertivos”, en ellos se manejan mensajes distintos pero con un mismo fin, la asertividad, que a su vez persigue honestidad y comunicación que son dos urgencias para MVS televisión.

Los derechos asertivos son:

## 2) DERECHOS ASERTIVOS.<sup>7</sup>

1. Tengo el derecho de juzgar mi propia conducta, pensamientos y emociones y de tomar la responsabilidad por las consecuencias que me traiga mi propia iniciativa.
2. Tengo derecho de no dar excusas o razones para justificar mi conducta.
3. Tengo el derecho de juzgar si soy responsable o no de encontrar solución a los problemas de otras personas.
4. Tengo derecho a cambiar de opinión.
5. Tengo derecho a cometer errores y soy responsable de ellos.
6. Tengo derecho a decir “No sé”.
7. Tengo derecho a diferir de la opinión de los demás.
8. Tengo el derecho de ser ilógico al hacer mis decisiones.
9. Tengo el derecho de decir “No entendi”.
10. Tengo el derecho de decir “para mí eso no es importante”.
11. Tengo el derecho a decir “No”, sin sentirme culpable.

Sugerimos que estos derechos asertivos sean repartidos a cada trabajador, que se emitan por los canales creados y que se difundan en cada rincón de la empresa para que el empleado siempre los tenga presentes.

---

<sup>7</sup> IDEM 6

IV. Ahora toca el turno y con base en la capacitación adquirida, crear objetivos concretos y alcanzables para la empresa, igual para cada área y cada equipo de trabajo, tomando en cuenta las metas de los individuos, todo esto utilizando el esquema clásico de la administración; Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

Pueden hacerse entrevistas o encuestas donde los empleados expresen y compartan sus ideales.

Mediante este proceso podrá jerarquizarse cada actividad y se elegirán las opciones más viables que ofrezcan a la mayoría los mejores resultados.

Poco a poco se irá recopilando la información que posteriormente servirán para tomar decisiones y para crear una "memoria organizacional".

Para planear se reunirá al equipo de trabajo, se analizarán opciones y se elegirán las más congruentes y fácilmente alcanzables, esto implica escuchar ideas, debatirlas y por tanto respetar una individualidad de pensamientos, al final, se habrá de tomar una resolución en equipo, se tomarán decisiones en conjunto y por tanto serán entendidas por todos los que habrán de participar.

Para llevar a cabo la acción, todo el equipo contribuirá y serán aprovechadas las habilidades individuales para trabajar en equipo.

La verificación se refiere a la retroalimentación y evaluación de los resultados para poder actuar ratificando o rectificando.

Existen algunos factores que son parte del desarrollo organizacional y que a continuación nombramos según se requieren en MVS televisión:

V. Liderazgo.

Dadas las condiciones de MVS televisión y tomando en cuenta que para llegar a este punto ya se ha pasado por la capacitación, proponemos aplicar lo que en el segundo capítulo denominamos como liderazgo “situacional” ya que como se explica permite combinar todas las formas de liderazgo existentes.

Por otro lado sugerimos que se proceda a la detección de líderes que cuentan con las características necesarias como para ser tomados en cuenta para dirigir equipos de trabajo. A cada líder se le debe ganar convenciéndole para que cuando lo sigan sus compañeros los oriente y los guíe al logro de objetivos en beneficio de la empresa.

Cuando se halla pulido a un líder en MVS televisión, este será capaz de comprender a los individuos para motivarlos, inspirará confianza que él mismo se habrá ganado desde antes y por decisión de quienes lo rodean.

Para MVS televisión un líder situacional representa aquel que se pretende sea autoritario cuando halla que tomar decisiones rápidas y que él antes ya razonó, pero también será benevolente cuando así se requiera, será también un líder que consulta con su equipo decisiones si el tema y tiempo se prestan. Finalmente, será participativo y de grupo cuando el asunto exija de la participación directa de todo el equipo.

En pocas palabras el líder situacional tomará el papel que mejor se acople a la circunstancia y momento, deberá poseer un excelente equilibrio entre todos estos puntos y deberá tener la visión suficiente como para aplicar cada actitud.

Proponemos que los líderes que existen actualmente interactúen constantemente con el personal, que dediquen parte de su tiempo a la retroalimentación con cada uno de ellos, que se ganen a la gente con respeto y trabajo.

También que los líderes asuman riesgos y sean ambiciosos para que contagien a sus seguidores. Que permitan el desarrollo de sus compañeros y que fomenten una buena comunicación, que sean sinceros, honestos y que contribuyan a crear un ambiente sano, compuesto por lealtad y apoyo.

Sugerimos que los líderes para esta empresa representen dignamente la posición de sus discípulos y que les ayuden a llegar a donde pretenden.

Por otro lado creemos que también sería útil que la evaluación del desempeño de los líderes la hagan sus propios trabajadores. Además de ser críticos esto les ayudará a ser más útiles para los demás.

Por último consideramos que es necesario que a estos líderes la empresa les brinde todo el apoyo y les tenga plena confianza para dejarlos proceder de acuerdo a las necesidades.

VI. En el caso de la motivación, proponemos como inicio, la realización de un estudio con base en la pirámide que Maslow<sup>8</sup> sugiere. La tarea consiste en investigar cuál de las cuatro necesidades de la pirámide no ha sido cubierta por cada elemento de la empresa. Por ejemplo, si notamos que a algún trabajador no le satisface el reconocimiento que hasta entonces tiene, lo indicado será que el líder le ayude a conseguir ese reconocimiento, o si a algún trabajador no le satisface el factor salario, buscar la manera de brindar el apoyo para que consiga lo que se propone (más dinero), pero sin afectar a los demás.

Este estudio se puede llevar a cabo por cada líder en su correspondiente grupo mediante un cuestionario elaborado específicamente para esta “detección de necesidades”. De esta manera será más fácil motivar a los trabajadores.

Por otro lado proponemos la creación de un sistema que permita hacer el reconocimiento correspondiente a los elementos que se distinguen por su eficiente labor, estos pueden ser aportaciones económicas extras, reconocimientos públicos, reconocimientos escritos y premiaciones, asignación de puestos más altos y obsequio de boletos para algunos eventos.

La cercanía de los líderes a su equipo de trabajo es importantísima para motivar al grupo, las pláticas y decisiones de común acuerdo con el personal son también un aliciente.

Como hemos venido mencionando, la posibilidad de que se tome en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones ofrece muchas ventajas; motivaría al equipo, las personas relacionadas en el tema y que lo conocen pueden aportar soluciones reales y fácilmente aplicables, su experiencia significa soluciones en muchos casos.

La posibilidad de que el trabajador haga críticas constructivas y que se le enseñe a hacerlo, indiscutiblemente también es una forma de motivar.

De igual manera, la posibilidad de estar aprendiendo cosas nuevas sería una parte importante de ésta propuesta, ya que se motiva al personal cuando se le asignan nuevos retos.

Los líderes tendrían la misión de ayudar a su personal a alcanzar metas constantemente, llegar hasta donde queremos nos motiva a buscar más cada vez.

Consideramos que puede crearse un cuadro de aciertos donde se esquematizarían, a la luz del equipo, los puntos que va acumulando cada elemento, con la intención de motivar una sana competencia que los invite a ser cada vez mejores, al final, los resultados se pueden publicar en los medios internos, "el trabajador más productivo del mes".

Así también proponemos que se sustituyan palabras como control y supervisión que generalmente denotan presión, el nuevo papel del líder y del supervisor es la de ser un facilitador para que el trabajo salga mejor, no la de un capataz.

Es relevante inculcar que cada elemento es valioso para la empresa.

Finalmente y para cerrar este ciclo motivacional que nunca termina, es muy favorable para la empresa informar sobre los resultados de cada paso a los trabajadores para que ellos mismos evalúen lo que han hecho o lo que han dejado de hacer.

VII. Hasta este punto el personal se ha visto inmerso en una serie de cambios de actitud relacionados con la nueva cultura. Dentro de éste cambio es el momento adecuado para recordarles el motivo de su trabajo y la razón por la que lo tienen, la importancia del cliente.

Se habrán de utilizar nuevamente los medios de comunicación disponibles para hacerle ver al empleado que si no fuera por el cliente no tendría trabajo, que es a él a quien debe agradecer brindándole un excelente servicio para su satisfacción.

Igual que debe agregar valor a todas sus actividades, también cuando atienda a algún cliente debe hacerlo ofreciendo más de lo que este espera, valor agregado, llenar sus expectativas y un poco más.

La propuesta consiste de entrada, en recibir a cualquier cliente con una sonrisa sincera, preguntarle si está a gusto con el servicio, si encuentra lo que busca, darle información sobre lo que necesite y orientarlo.

Los clientes pueden ser internos o externos, internos son todos sus compañeros de equipo, de área o de otros departamentos; externos son los suscriptores y los anunciantes.

VIII. Para éste punto, se habla del supuesto de que hemos fomentado en los empleados un espíritu de superación que beneficiará a la empresa. Contando con la capacitación se puede contar con un personal adecuado y preparado para afrontar y comunicar.

Este puede ser el momento para la creación de círculos de calidad.

En nuestra opinión, los equipos deberán formarse por máximo ocho elementos salvo contadas excepciones donde el grupo sea grande y forzosamente cada elemento tenga implicación directa en el asunto (s) a tratar, por ejemplo, en el caso del master, donde incluso el número se puede triplicar dadas las características del trabajo aunque no necesariamente debe ser así, por ejemplo en el departamento de programación, aunque de ésta área forman parte más de 30 elementos, los equipos pueden agruparse con base en el canal que tienen a su cargo.

Es importante que la base de la creación de estos equipos y su desarrollo en sí, dependan de la comunicación que entre todos los integrantes exista.

El personal aquí deberá de olvidarse del yo y entender el nosotros, la decisión que tome cada persona le beneficiará o afectará a todo el equipo y no sólo a él.

Podemos comenzar según el comentario anterior. El primer paso será la selección de los individuos que con base en un problema específico tengan algo que ver en su posible resolución. Además de que generalmente pertenecen a la misma área, aunque no siempre es así. En el caso de MVS existen dos posibilidades, la primera consiste, en integrar al personal de una misma área según su actividad. La segunda se refiere a que dado algún canal, se reúnan quienes participan desde la elaboración del material hasta la transmisión del mismo, la elección de alguna de estas opciones dependerá de las características del problema a resolver u objetivos a largo y mediano plazo de integración de personal.

Recomendamos que no se obligue a ningún empleado a participar, por el contrario es útil que en un principio se haga la invitación en general para que quienes participan lo hagan en forma voluntaria. Al paso del tiempo y gracias a los resultados obtenidos la inquietud deberá motivar a todo el personal a participar en algún equipo relacionado con su trabajo, insistimos en que antes la capacitación ya habrá abierto la brecha de la voluntad e iniciativa propia.

Cuando tenemos ya al personal elegido, el siguiente paso será la elección de los puntos a tratar según las prioridades, realizar una agenda de actividades y puntos a resolver.

Es importante la correcta elección de alguna persona que funja como orquestador, como líder para llevar a cabo una sencilla y provechosa etapa de planificación y resolución. Este líder debe reunir ciertas características, como mínimo debe saber manejar diagramas de pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, análisis de dispersión, estratificación, gráficos de control y hojas de verificación. Por otro lado debe contar sino con la simpatía de los participantes, si con el respeto mutuo.

Una vez elegida la agenda de trabajo, será útil aclarar a los integrantes del equipo las razones por las cuales se han elegido dichos temas. Posteriormente y ya en un ambiente de comunicación se habrá de analizar la situación que se vive, deberán exponerse según los empleados, cuales son las posibles causas de un problema.

Una vez determinada la causa principal y secundaria, habrán de establecerse como propuestas, mediadas correctivas, pero lo más importante será llevarlas a la práctica. A esta altura del análisis nuevamente sobresale la intervención del líder que también cumplirá una

función como de mediador para evitar discusiones innecesarias y para verificar que la conversación no se desvíe del punto (s) clave (s).

El hecho de que los trabajadores vean que sus propuestas son tomadas en cuenta y que se llevan a la práctica, ocasionará que el individuo se sienta parte importante en la organización y estará dispuesto a seguir participando.

El ciclo no termina cuando se llevan a la práctica dichas propuestas, por el contrario es en este momento cuando empieza el verdadero trabajo porque se tendrán que evaluar los resultados, tendrá que llevarse a cabo el monitoreo de las acciones y resultados para reiniciar el ciclo y ratificar o corregir, de ésta manera podremos pasar al siguiente punto donde estandarizaremos los efectos logrados y se podrá crear una "memoria organizacional" para la prevención de errores.

Como podrá verse el ciclo no tiene fin, igual que la mayoría tiene un inicio pero jamás termina, por lo tanto repasará y reflexionará, así se considerará la existencia de los problemas y se sabrá cuales son sus consecuencias. Por lo tanto habrá planeación incluso pensando en el futuro y necesariamente se estará preparados para las contingencias.

Los círculos de calidad que están compuestos por personal de distintas áreas aunque inmersos en un mismo problema o punto a tratar serán muy ricos y valorativos. A demás gente que jamás se había visto se conocerá y el resultado, entonces sí, podrá ser la integración ya no del personal de un departamento sino de toda la empresa.

El análisis y la resolución de un problema o el manejo de un conflicto no deberá prolongarse por más de dos semanas, es decir, no deberán tardar más de dos semanas en elegir y proponer soluciones. Pero sí es válido que la consecución de las propuestas y su

puesta en marcha tarden más tiempo ya que las decisiones pueden considerarse a corto, mediano y largo plazo.

Además de todo lo anterior, los círculos de calidad tendrán otra función, la de enseñar a comunicarse al personal, enseñarle a expresar sus ideas y conocimientos para que sepan aprovechar las de los demás, se cree que las pláticas en el pasillo, comedor, salas de espera y otras de tipo informal, poseen un elevado contenido de información útil para todos.

IX. Como parte culminante pero no menos importante, mediante todo el proceso anterior existirá la posibilidad de aspirar a ser una “organización aprendiente” que funciona con base a sus experiencias y su personal.

Muy pocas personas comprenden lo que es una organización aprendiente hasta que no están en una, y es que una de las prioridades de éste tipo de empresas es que su personal aprenda a aprender como en nuestros colegios de ciencias y humanidades.

Uno de los puntos básicos para las organizaciones aprendientes, aunque parezca laborioso, es uno de los primeros pasos en la integración del personal a la empresa y este es el reclutamiento, generalmente, éstas empresas prefieren contratar personal joven dada su facilidad para aprender, esto no significa que no contraten personas con más experiencia. De hecho sí las tienen, pero estos individuos poseen una verdadera convicción por salir adelante y una gran ambición de superación constante.

Casualmente la población laboral de MVS televisión es en su mayoría joven.

Por todo lo anterior, proponemos que con la interacción entre quienes recién salen de las universidades con ideas nuevas y quienes tienen la experiencia de la práctica se valla creando una memoria organizacional para plasmar cada circunstancia que se da en la

empresa, las ventajas que se obtienen son innumerables, prevención, conocimiento, planificación y obtención de resultados.

El valor intelectual y técnico que cada individuo va adquiriendo sobre la marcha deberá ser tratado cuidadosamente por la empresa, a los seres humanos se les deberá dar un trato respetuoso y con disciplina, se le deberá tomar en cuenta como una mina de conocimiento que la empresa procurará no perder en la medida de sus posibilidades.

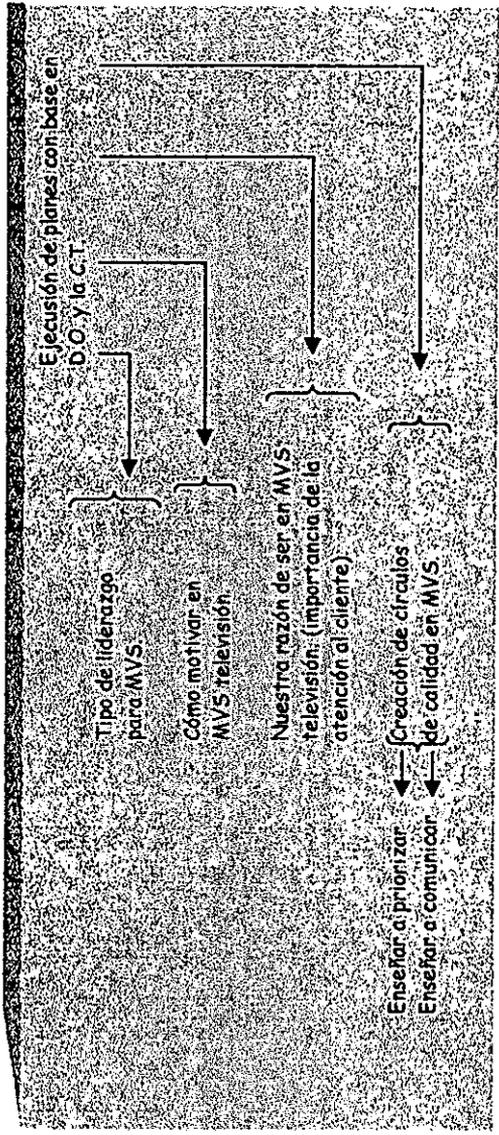
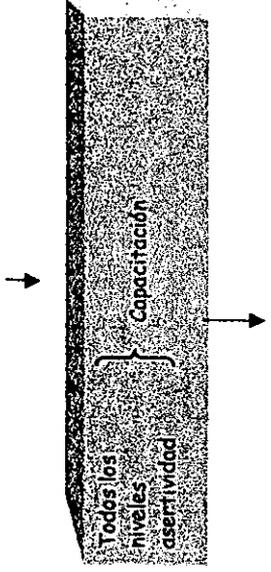
En general calculamos, que todo este proceso o ciclo retroalimentativo para MVS televisión, puede tardar de un año a año u medio gracias a la corta edad de la empresa, este hecho facilitará mucho la adopción de la mejora continua mediante la comunicación y desarrollo organizacional, que implican la existencia de la calidad de todo el proceso de producción, la calidad total.

Finalmente elaboramos un esquema que muestra el ciclo de adopción en forma resumida.

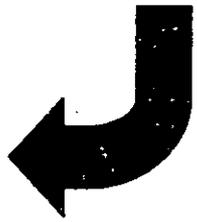
Creación de vías de comunicación  
(medios de comunicación)  
(proceso de comunicación)

Campaña de información mediante las vías  
de comunicación

Análisis de tabulación salarial  
Descripción de puestos



Regresamos al primer punto



Como se puede observar, este es un ciclo que nunca termina y reinicia donde empieza en la investigación y valoración de resultados para seguir innovando, nosotros regresamos al punto de la campaña de información para dar a conocer de los resultados obtenidos a todo el personal.

## CONCLUSIONES.

Con base en las hipótesis planteadas en el proyecto de tesis, y tomando en cuenta los resultados obtenidos, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

No puede adoptarse un programa de desarrollo organizacional ni elaborarse una estrategia partiendo de esta filosofía con el objetivo de eliminar barreras de comunicación, sucede precisamente alreves.

Para poder hablar de desarrollo organizacional en MVS y en general en cualquier tipo de empresa, antes es necesario eliminar las barras de comunicación que existan, ya que estas pueden impedir que se desarrolle cualquier tipo de filosofía, primero debemos procurar establecer o en su caso pulir los medios de comunicación para hacer llegar al personal la información necesaria que pueda crear la base real de crecimiento, en otras palabras, mientras no exista una adecuada estrategia de comunicación organizacional será muy difícil que cualquier intento de crecer y desarrollarse organizadamente de buenos resultados, incluso se puede llegar a caer en el desgaste de frases y estrategias que en sí son buenas, pero no milagrosas, necesitan un entorno acorde a lo que proponen.

Por otro lado, el echo de instituir o pulir los medios de comunicación interna en una empresa como MVS no garantiza que se halla iniciado el proceso de adopción de la calidad total, es un buen principio, pero en sí el avance es más complejo y requiere de muchos elementos más como: educación, inversión, aptitudes, actitudes, voluntad y ambición combinada con visión.

Por otro lado cada filosofía como la calidad total, la reingeniería de procesos, el desarrollo organizacional y otras son complementarias entre sí y poseen características en común, aunque se elija a una de ellas como base para la consecución del desarrollo.

Así pues; mantenemos la idea de que el desarrollo organizacional es un buen principio en este caso para iniciar el proceso de adopción de calidad total, porque cuando el desarrollo organizacional cumple con su cometido, se eliminan problemas y conflictos que detienen el esparcimiento de la calidad total, por ejemplo la falta de educación, educación mal enfocada, resistencia al cambio, etc.

En MVS tv. se procesa un sistema de trabajo basado en la mejora continua que también posee características muy similares a las de la calidad total. Aunque no se puede decir que sean lo mismo, partiendo de los rasgos comunes de ambas filosofías, es válido afirmar que los puntos en común han ofrecido hasta el momento buenos resultados.

Por ejemplo, la calidad total coincide con la mejora continua cuando habla de buscar la excelencia en el quehacer cotidiano. Hasta hoy el proceso de cambio avanza como se esperaba, lenta pero eficientemente.

Hemos visto por otro lado, que poco a poco se van eliminando los obstáculos que impiden el desarrollo, se cuenta ya con algunos cursos para el personal de la empresa, la capacitación se va aplicando por segmentos, se ha formado lo que se puede definir como un equipo de alto desempeño o un grupo de mejora, se han pulido algunos medios de comunicación como los periódicos murales, se intenta de diversas maneras que los jefes y empleados se comuniquen más y mejor, aunque aun falta mucho por hacer, gran parte del personal presenta resistencia al cambio, falta cultura y educación para entender las nuevas ideas.

Pese a lo anterior, se ha comprobado que los medios de comunicación (en este caso MVS tv.) cuenta como toda empresa, con un proceso de producción medible y por tanto susceptible de mejoras, de ahí que la calidad total sea igualmente válida para los

medios de comunicación como para cualquier empresa por que la calidad total enfoca sus esfuerzos al sentido humano para después elevar el aspecto técnico u operativo.

Por otro lado, hemos podido observar que efectivamente cuando una filosofía – cualquiera que esta sea- si no se desprende desde la punta más alta de la pirámide organizacional, difícilmente tendrá éxito; y aun cuando se desprenden de este lugar también es necesario sensibilizar al personal antes de hablarle de cambio, igual que para leer debemos conocer las letras, para entender el cambio primero debemos saber cómo es, que significa, qué implica y cómo se logra.

A lo largo de la investigación que se hizo para llevar a cabo la propuesta, se ha observado que MVS es una empresa que se enfrenta a muchos problemas que van desde la falta de presupuesto hasta la mala determinación de prioridades para invertir, los trabajadores ya no creen en las promesas de los jefes y carecen de motivación, de hecho al acometer acciones en pro de la mejora continua, se han encontrado los siguientes problemas, que son comunes para todas las áreas de la empresa.

- Carencia de liderazgo.
- Poca integración y falta de trabajo en equipo.
- Poca comunicación entre todo el personal en todas direcciones.
- Bajos sueldos, falta de incentivos y prestaciones.
- Carencias de mecanismos efectivos de evaluación y retroalimentación.
- Falta de oportunidades de capacitación.
- Resistencia al cambio.
- Falta de oportunidades de ascenso y progreso.
- Promesas no cumplidas, favoritismos y protegidos.
- Exceso de tramites en la función administrativa.

- Inadecuada planeación estratégica.

Todos estos puntos pueden tratarse gracias a los procedimientos que implica el desarrollo organizacional, la calidad total y la mejora continua.

MVS Multivisión tiene un problema en particular, la falta de Don Joaquín Vargas ha provocado que sus hijos queden al frente de sus negocios, cada uno con diferentes perspectivas y con diferentes objetivos, esto ocasiona que se sigan caminos distintos buscando logros distintos. En el momento en que todos ellos se den a la tarea de unificar criterios, metas y objetivos, MVS comunicaciones empezará a significar una verdadera competencia para empresas como televisa, porque cuenta con personal creativo que sólo necesita un poco de motivación.

En realidad, MVS es una organización que posee todos los elementos como para ser una empresa de primer orden, sólo falta enfocar bien todos esos elementos.

Para Enero de 1997 se pudo comprobar que la propuesta en cuanto a los programas de comunicación organizacional y de desarrollo organizacional son factibles dado que gran parte de estos puntos se retomaron para llevarlos a la practica en MVS tv., por lo tanto estas ideas, con base en sus propias teorías y a las necesidades de dicha organización, sobre la marcha se fueron puliendo hasta obtener la propuesta de esta investigación, que por sus características, nos atrevemos a decir que sería una buena alternativa para dar buenos frutos en multivisión ya que se ha elaborado con elementos de la misma.

Esta investigación nos lleva a concluir que la presencia de Joaquín Vargas Gómez fue un factor decisivo para que MVS se colocara en el lugar donde se encuentra, el acercamiento con su gente y la manera de comunicarse con ellos fue uno de los motores

que impulsó el crecimiento, hoy hace falta este tipo de actitudes para mantener el crecimiento en una forma adecuada y bien orientada.

El crecimiento de MVS implicó un cambio en el control de los procesos pero este no se dio como debería, en muchos lugares la ampliación de la organización rebasó las expectativas de los dueños, MVS pasó de ser una empresa productora meramente familiar, a una organización de la cual dependen muchas familias laboralmente hablando y se convirtió en un concepto nuevo en cuanto a la comunicación que aprovechaba la existencia de los satélites para la recepción y distribución de señales. De ahí que hoy en día uno de los problemas más grandes de MVS sea el compadrazgo o el proteccionismo.

Por otra parte, podemos concluir que existe una gran diferencia entre lo que es la televisión por cable y la televisión restringida, la segunda ofrece muchas ventajas en cuanto a la capacidad de canales, su recepción, su distribución y su mantenimiento, el problema de MVS es que las prioridades de inversión –mal enfocadas- no han permitido que el equipo empleado para todas las actividades mencionadas sea de lo mejor o se le dé el mantenimiento adecuado y mientras esté hecho persista Televisa continuará siendo ante los ojos de los suscriptores, una mejor opción tanto en costos como en calidad de imagen y del equipo que tienen en sus casas.

Las asociaciones de MVS comunicaciones con otras empresas han servido para mantener a la organización en un nivel aceptable, pero multivisión tendrá que mejorar en particular ese proceso de producción si desea mantener las sociedades.

De esta propuesta se desprende la siguiente conclusión: El aspecto del desarrollo humano en MVS tv. se retrasó por tres principales motivos:

1. Las características de las empresas mexicanas. Su infraestructura no contemplaba la importancia que requería el desarrollo humano.
2. El desproporcionado, inesperado y a su vez acelerado crecimiento de la empresa, que no contempló la creación de métodos de control de procesos acordes a ese mismo crecimiento.
3. La incorrecta determinación de las prioridades que provocaron un estancamiento muy notorio en puntos clave como el humano.

Estos tres puntos aunados a la falta de Don Joaquín propiciaron que el desarrollo fuera desproporcionado.

Otra conclusión es que los organigramas establecidos en la empresa ya no responden a las necesidades de una organización como MVS, por tanto habrá de ser un punto en la agenda la revisión y reestructuración o en su caso creación de los organigramas de toda la empresa.

Una de las consecuencias de la indeterminación de los organigramas es la incomunicación, y a su vez, esta provoca incertidumbre hacia el futuro dado que no existían objetivos o valores que fueran un lenguaje en común para todos, y hoy aún habiendo establecido los valores de MVS, el proceso socializador para que el personal los entienda y los adopte todavía está en proceso.

Hemos podido comprobar que mientras no existan liderazgo y motivación, no podrán formarse verdaderos equipos de trabajo y MVS es un lugar donde no se han explorado las distintas opciones que se tienen en cuanto líderes, no existe una base de datos que agrupe a una serie de personas con las aptitudes y actitudes necesarias como para saber guiar a un grupo al logro de objetivos benéficos para la empresa, aunque tampoco se

puede dejar de mencionar que se está haciendo un enorme esfuerzo para revalorar a todos los empleados de MVS.

En otro asunto, hemos visto que por el tipo de empresa que como medio de comunicación representa MVS, lo más recomendable es manejar lo que se define como liderazgo situacional ya que las decisiones a tomar son muy variadas y requieren de una gran sensibilidad y es que el factor tiempo, la diferencia que presentan los programas entre sí, la diversidad de actividades y la inestabilidad operativa en cuanto al manejo de las producciones por su misma naturaleza, requieren de decisiones diferentes según el caso del que hablemos.

Por su parte, la motivación en adelante determinará el éxito o el fracaso de las distintas actividades, el personal de MVS tv. ha demostrado que cuando se le toma en cuenta, cuando se valora su opinión o cuando se le incentiva, los resultados casi siempre son positivos, los empleados de esta empresa demostraron que sólo falta promover un poco de unión y trabajo en equipo para alcanzar metas, el ejemplo se ve cuando observamos la participación de los trabajadores en los eventos que promueve la misma empresa.

Tomando en cuenta la pirámide de necesidades que propone Maslow, hemos podido observar que esta jerarquización de necesidades se base en la forma de ser del trabajador estadounidense y por lo tanto no puede aplicarse textualmente al empleado mexicano, se ha notado que en el caso de los hijos de la bandera tricolor, sus prioridades varían, por ejemplo para ellos es más importante la seguridad económica o de incentivación que pueda obtener. El empleado de MVS no es la excepción, y es que la situación económica y social de nuestro país es diferente, esto ha ocasionado que las prioridades sean diferentes.

Uno de los puntos incluidos en la propuesta trata sobre la creación de círculos de calidad que tendrían la labor de buscar soluciones a los problemas que hay en MVS. Gracias a la aceptación que ha tenido esta propuesta, en la practica hemos podido comprobar que con la existencia de este tipo de grupos se logran superar muchos problemas y se abre un canal de comunicación bien definido entre jefes y empleados. En MVS tv. el grupo se ha denominado "Comité de Enlace". A pesar de esto también se ha podido comprobar que aún no existe la cultura suficiente en la empresa como para que cada área forme su propio equipo.

Pasando a otro punto, se ha comprobado que efectivamente existe un nexo entre el desarrollo organizacional y la calidad total, ya que ambas poseen elementos en común. Tan es así, que hay métodos que han surgido de la conjunción de estas dos filosofías y algunas otras, este es el "ISO", normas de calidad que avanzan día a día.

Con base en el desarrollo de la Mejora continua que lleva acabo MVS, puede afirmarse que aún con propuestas definidas y por escrito como la actual, aún hay cierta ignorancia por parte de algunos altos funcionarios y esto implicó falta de cooperación y por tanto obstaculizaciones para el progreso, un ejemplo fue la desaparición de la revista "MVS al aire" que es el reflejo de dos cosas: falta de comunicación y una especie de lucha por el poder por quienes dirigen el grupo MVS comunicaciones.

Sin embargo, los medios de comunicación elegidos para MVS tv. están dando frutos en la practica, por lo que nos atrevemos a afirmar que han sido bien elegidos tomando en cuenta el tipo de organización de la que hablamos y el personal que en ella labora.

Con relación a la propuesta de utilizar colores, líneas, trazos y distribución de información estratégicamente, puede notarse que si ha habido diferencia en cuanto al

impacto de los medios de comunicación de MVS, por ejemplo, en el pizarrón o periódico mural existe una notoria variedad de colores en los mensajes, tipo y formas de letra, también para distribuir la información, debido a esto los pizarrones llaman la atención del personal y se usan cada vez mas para comunicados de suma importancia.

## BIBLIOGRAFÍA.

174

- ❑ Artículo segundo del Reglamento del servicio de televisión por cable. (S.C.T.) 1983
- ❑ Castello de Ballín Laura. Historia de la televisión en México. 1993
- ❑ Covi Drueta María Delia. La televisión por cable. El caso mexicano.
- ❑ López Escobar Esteban y Jean Bertrand Claude. La televisión por cable en América y Europa. 1986
- ❑ Fernando Mejía Barquera. Coordinado por: Raúl Trejo Delabre. El cable de televisa en televisa el quinto poder. Ed. Claves Latinoamericanas.
- ❑ Si tienes visión por cable, tienes más. Manual de inducción. TV por cable S.A. de C.V.
- ❑ El sistema de televisión de señal restringida en México, un caso concreto: Multivisión (Tesis) Anónima entregada a Joaquín Vargas Gómez.
- ❑ Flores S José y Conde Leobardo, Televisión por cable ...¿Otro factor de integración en México? Cuadernos del TICOM, UAM Xochimilco.
- ❑ Lupián Víctor M. El primero. Programa institucional MVS Multivisión 1994. Producción Pablo Torres.
- ❑ Ordoñez Guerrero Fernando Ernesto. MVS Multivisión, la otra televisión. (Tesis)
- ❑ Entrevista realizada al Lic. Martín Castellanos Barragán. Dir. De Recursos Humanos de MVS Televisión. Septiembre de 1997.
- ❑ Entrevista realizada a la Lic. Guadalupe Morales. Gerente de Continuidad de MVS Televisión. Noviembre de 1997.
- ❑ Colunga Dávila Carlos. Administración para la calidad. Ed. Panorama 1995
- ❑ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4 edición. México. 1990.
- ❑ Koontz O' Donell. Elementos de Administración Moderna.

- ☐ R.M. Stogdill, Handbook of Leadership Hip (New York: The Free Press, 1997)
- ☐ Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness.
- ☐ Gereld M. Goldhaber. Comunicación Organizacional.
- ☐ Zúñiga Bernal Arturo. Programa de Calidad Total línea A del metro. 1993
- ☐ Kaoru Ishikawa A. Introducción al control de calidad. Ed. Días de Santos. 1994.
- ☐ Clase de “Publicidad y Propaganda” de la carrera de Comunicación y Periodismo en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales campus Aragón. Prof.: Suárez Díaz Antonio. Octubre de 1995.
- ☐ Clase de “Organización de agencias informativas” de la carrera de Comunicación y Periodismo en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales campus Aragón. Prof. Borga Germán.
- ☐ Curso de “Asertividad” impartido por el ISSSTE para los trabajadores de la Agencia Mexicana de Noticias (NOTIMEX). Noviembre y diciembre de 1995.

## HEMEROGRAFÍA.

176

- ☞ Pinón Arnoldo Revista Cambios. "Ninguna crisis frenará a Multivisión." 6/11/1989
- ☞ Entrevista realizada a Joaquín Vargas Guajardo. 24/04/1991. Revista MVS.
- ☞ Wireles Cable Association International. Wireless Cable an Overview. Revista internacional de cable, julio de 1993. Volumen 4 # 7.
- ☞ ADCEBRA. Revista mexicana de mercadotecnia, publicidad y comunicación. Año 11 # 12. Dic. De 1993. Ed Cecilia Bouleau.
- ☞ Navarro Bernachi Alfonso. "MVS la televisión se multiplica." Revista Expansión. Septiembre 27 de 1989.

## VIDEOGRAFÍA.

- ☞ Vargas Guajardo Ernesto, Vicepresidente de MVS. Homenaje a Don Joaquín en el Colegio Nacional de licenciados en Administración. Enero 26 de 1990.