

20424
47



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

"RADIO EDUCACION, EL OASIS DE UNA EMISORA QUE
ENVEJECE CON SU PUBLICO"

**ANALIZAR LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO
DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACION
CULTURAL DE RADIO EDUCACION DESDE
UNA PERSPECTIVA FORMAL E INFORMAL**

REPORTE DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA
BAJO LA OPCION DE SEMINARIO
TALLER EXTRACURRICULAR
ORGANIZACION COMUNICACION Y CULTURA
P R E S E N T A :
FRANCISCA DE LEON DUARTE

ASESOR: LIC. URSO MARTIN CAMACHO ROQUE

ACATLAN, EDO. DE MEXICO

SEPTIEMBRE DE 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

Las siguientes líneas son para aquellas personas que de una u otra manera tuvieron que ver en el desempeño del siguiente trabajo, y no puedo dejar de dar gracias a Dios por haber puesto en mi camino a todas las personas que conozco y que han estado conmigo hasta este día.

A Dios por darme la familia que tengo.

A mi mamá sol de mis días y luz de mis noches, gracias por inculcarme la responsabilidad y sensatez para hacer las cosas, por cuidarme y desvelarte junto a mí cuando más te necesité y no podía terminar con este trabajo, por sufrir con mis tristezas y alegrarte de mis triunfos.

A mis hermanos Ale y Fer por apoyarme y estar conmigo en todo momento, por alentarme moral y económicamente para seguir adelante cuando sentí que ya no podía y por regañarme cuando fue necesario.

A quienes se adelantaron en el camino y algún día alcanzaré, mi papá y mi abuelita. Aunque no están físicamente conmigo, sé que siguen a mi lado, y me cuidan. Papá gracias por tus sabios consejos que aún pongo en práctica y me han ayudado cuando más lo necesito sé que estarías orgulloso de tu Vigen.

A mi amiga Ara por apoyarnos mutuamente cuando ya la mente no daba para más y por todas las noches y madrugadas que pasamos junto al teléfono dándonos palabras de aliento para continuar con este trabajo y no dejarnos vencer por el sueño y la desesperación.

A Radio Educación y las personas que tan amablemente me brindaron información para la realización de este trabajo, a mis compañeras del Departamento de Información Cultural por su amistad y confianza para darme las facilidades necesarias durante mi estancia en la radiodifusora.

A todos mis compañeros de la carrera y mis recientes compañeros del seminario por todos los momentos buenos y malos, que pasamos juntos dentro y fuera de las aulas.

A mis maestros que durante la carrera me brindaron su tiempo, paciencia y conocimientos, gracias por compartirlo con nosotros.

Humberto, Jorge, Fernando y Javier gracias por darnos el último empujón para terminar la licenciatura con un título profesional

Martín gracias por tu buena vibra, sentido del humor y guiarme durante el proceso de este trabajo.

A la UNAM y la Enep Acatlán alma mater de miles de profesionistas, por cobijarme junto a su regazo y brindarme un lugar en su espacio.

EN MEMORIA DE MI PRIMA SANDRITA, DONDE QUIERA QUE TE ENCUENTRES, SOLO DIOS SABE PORQUE SUCEDEN LAS COSAS....



INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I LA RADIO CULTURAL EN AMPLITUD MODULADA	
1 Radio Educación a través de la historia	11
1.1.1. Se inicia una nueva época	15
1.1.2. Actualidad	17
2 El sistema de una radiodifusora educativa y cultural	22
1.2.1. Actividades, estímulos primarios y secundarios de Radio Educación	23
1.2.2. Estímulos primarios y secundarios del Departamento de Información Cultural	28
1.2.3. Insumos y productos de Radio Educación	28
1.2.4. Insumos y productos del Departamento de Información Cultural	31
1.2.5. Fronteras	39
1.2.6. Información del exterior	40
1.2.7. Grado de interrelación	42
3 Ambiente del Departamento de Información Cultural	43
4 Fuentes de incertidumbre	48
5 Obtención de información del ambiente	51
6 Toma de decisiones	52
CAPÍTULO II DE LA RADIO EDUCATIVA A LA RADIO CULTURAL	
1 Datos básicos de Radio Educación	55
2 Delegación sindical de la emisora	56
3 Tipología de Radio Educación	58
4 Misión y visión	60
2.4.1. Misión formal, misión actual y misión/visión	61
2.4.2. Objetivos de la emisora	63
2.4.3. Objetivos generales	63

4 TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.4. Relación entre misión/visión y objetivos	66
2.5. Estructura de la radiodifusora educativa y cultural	67
2.6. Cooperación y división del trabajo	69
2.7. Poder y autoridad	87
2.8. Estilo gerenciales	92
2.9. Áreas de atención urgente y detección de problemas	94
CAPÍTULO III FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES	
3.1. Diferencia entre lo formal y el funcionamiento real	98
3.2. Componentes y elementos del Departamento de Información Cultural	99
3.3. Diagramas de flujo	105
3.3.1. Flujograma real	106
3.3.2. Flujograma ideal	107
3.3.3. Diferencia entre flujograma real y flujograma ideal	110
3.4. Hoja de Inspección	111
3.5. Actores en el sistema	121
3.6. Observación de la personalidad	126
3.7. Personalidad de los actores	133
3.8. El actor y el grupo	147
3.9. Los actores y sus relaciones de poder con relación al problema medido	149
CAPITULO IV LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
4.1. El costo generalizado de la acción	154
4.2. Estructura de comunicación	160
4.3. Costo de una inadecuada comunicación	164
4.4. Problemas informativos	165
4.5. Los conflictos y problemas comunicativos	168
4.6. Los actores y sus diferencias	171
4.7. Método y técnica usada	172
4.8. La comunicación en el área	179
CAPÍTULO V CULTURA Y SUBCULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	
5.1. Hablando de cultura en las organizaciones	181
5.2. Diagnóstico del entorno	200

5.3. Cultura y subcultura	207
5.4. Metáfora de la organización	208
5.5. Plataforma estratégica	209
CONCLUSIONES	220
BIBLIOGRAFÍA	
HEMEROGRAFÍA	
OTROS	
ANEXOS	

6

TESIS CON
FACULTAD DE CIENCIAS

INTRODUCCIÓN

Los individuos a través de la historia han formado parte de las organizaciones donde mediante sus actividades laborales y cotidianas anteponen un interés común, logro de metas y objetivos que les permiten satisfacer sus necesidades personales donde intervienen las económicas, políticas, culturales y sociales, etc.

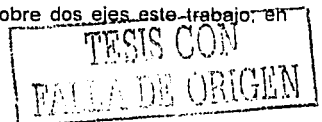
El presente trabajo es una muestra más de que las organizaciones en México son un fenómeno digno de seguirse estudiando, puesto que poseen una personalidad propia tal como un ser humano con funciones y disfunciones, y lo mismo pueden ser sociables que introvertidos, o lo que es lo mismo abiertas o cerradas.

Esta es una parte importante del porqué de la investigación realizada, ya que no solo es conocer a diversas organizaciones sino a nosotros mismos como individuos dentro una sociedad cada vez más inmersa en la globalización y al mismo tiempo caracterizada por un sinnúmero de culturas, ideologías y valores.

Es pues el Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura una apertura a adentrarnos tanto en la organización como en nosotros mismos y hasta cierto punto en los compañeros de trabajo con quienes convivimos diariamente, al conocer sus percepciones mismas que tenemos o nos formamos del lugar donde laboramos, donde también somos sujetos con diversas características que forman nuestra personalidad y que al mismo tiempo dan vida a la institución en donde nos encontramos, es también la otra "familia" que tenemos a la cual debemos dedicarle un tiempo a veces insuficiente pero necesario para nuestro beneficio personal que va desde lo económico hasta lo cultural.

Así, esta investigación que en un principio se desprendió de la necesidad de obtener un título profesional, posteriormente pasó al hecho de un interés real por conocer qué sucedía al exterior e interior de una organización como Radio Educación, y del Departamento de Información Cultural.

Cada capítulo presentado contiene la recopilación e investigación de la emisora, desde cuatro perspectivas hasta llegar a una propuesta que tiene que ver directamente con la cultura del sistema en estudio, debido a ello se monta sobre dos ejes este trabajo, en



primer lugar de manera general se hace un acercamiento a Radio Educación y particulariza en una de sus áreas, el Departamento de Información Cultural, que no por ser esta el objeto de estudio deja de ser menos importante, porque se tiene una idea generalizada de lo que puede estar sucediendo en cada una de las demás áreas que componen la estación.

Cada capítulo lleva a un diagnóstico de diversos problemas que se presentan en la organización y en el área cultural.

Así, retomando las investigaciones de diversos teóricos de las organizaciones que han introducido importantes novedades en ese aspecto de las instituciones, y cuyo objetivo es conseguir que tengan un papel relevante en el conjunto de actividades de una nación, es que nos disponemos a mostrar en este trabajo de investigación, cómo se pueden aplicar las aportaciones de otros investigadores a la práctica diaria en una organización, tanto en su funcionamiento como en el desempeño de los actores organizacionales.

Aunque no es una preocupación reciente, sí lo es la voluntad actual de convertirlas en los pilares de las naciones. También son, en buena parte, novedosos los instrumentos que se proponen para hacer posible su tratamiento dentro del nuevo orden mundial.

De esta manera, anteriormente se consideraba que las organizaciones eran racionales en el sentido de coordinar a un grupo de individuos, sin embargo, no queda solo en ese rango, pues tienen personalidad propia, y pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras.

Parte fundamental en las aportaciones de este trabajo, así como del Seminario es en primer lugar, que las organizaciones deben tomar en cuenta para qué están trabajando y cuáles son los objetivos que persiguen con el fin de llevarlos a cabo, llegar a la eficiencia y eficacia es algo que buscan constantemente, pero intervienen elementos ya sea internos o externos que les impiden alcanzar sus fines por lo que sólo luchan por sobrevivir y se niegan a morir aunque a veces esto es inevitable.

En el capítulo I de los cinco que conforman este trabajo, se estudia el contexto en que se desenvuelven en un primer plano la emisora y en segundo plano el área cultural, para el

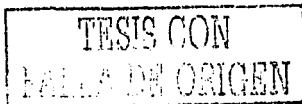
apoyo de este estudio se utiliza la Teoría General de Sistemas con la que se ubican los factores del ambiente general y activo que afecta a la organización, este último viene a señalar las relaciones directas del objeto de investigación. Una segunda teoría utilizada es la Contingente, que servirá para definir la situación que guarda la organización y el área cultural en relación a los problemas que las aquejan y cómo responde a ellas.

En el capítulo II se analiza la dimensión formal de la organización para dar cuenta de los valores, creencias e intereses particulares, que los identifican como integrantes del sistema social, en el capítulo III se aborda la problemática organizacional que afecta la realización de labores, se confronta lo que dice la radiodifusora que es, con la manera de operar, se direccionan las mismas contradicciones del Departamento de Información Cultural, una vez que se descubran las diferencias existentes, se ubica y analiza si éstas causan la problemática en el área de cultura de la emisora, en este mismo apartado se profundiza en la complejidad que se origina en las organizaciones a partir de que son habitadas por seres humanos, por tal motivo son los actores el punto principal en este análisis que se presenta en una dimensión general y particular en cuanto a su desempeño.

En consecuencia nos adentramos en los múltiples factores que involucran a la comunicación en el capítulo IV, tomada esta como eje en el cual gira la vida organizativa, con miras a mejorar el constructo organizacional, la calidad y la oportunidad de los servicios que prestan las organizaciones.

Finalmente se propone una estrategia de intervención comunicativa en el capítulo V para lograr la eficiencia, la eficacia y la "habitabilidad" de dicha organización y del área objeto de estudio integrando todos los ámbitos y diagnósticos detectados en cada capítulo.

Éste apartado se basa en torno a la cultura organizacional, donde intervienen todos los factores humanos que influyen en la realización y funcionamiento de labores de una organización, aquí la comunicación juega un papel preponderante en el logro de la configuración de la cultura, que es mediadora y al mismo tiempo se integran características ideológicas, de valores, es decir la diversidad y relaciones que se presentan en toda organización, también llamados constructos de la realidad e integración de los mismo para formar otra.



La diversidad cultural en las organizaciones viene a generar los conflictos, por esto mismo, las organizaciones no los deben dejar de lado y sí darles una solución que evite un quiebre organizacional, es importante trabajar la parte de la cultura organizacional tomando en cuenta que conociendo más de ella se convierte en una posibilidad de evitar que se presenten más conflictos.

La estrategia por un lado retoma los elementos que han permitido que Radio Educación permanezca al aire, es decir en el sistema social, al mismo tiempo que innova aquellos elementos que se considera la harán desarrollar aún más, como es ganar el reconocimiento del público radioescucha.

Al mismo tiempo esto beneficiará a los trabajadores que algunos de ellos están satisfechos por la labor que desempeñan, sin embargo se busca que su trabajo además sea reconocido por la propia organización y no sólo por algunos radioescuchas.

Para lograr lo anterior es necesario involucrar lo aprendido durante la carrera, pues ésta como formadora de profesionales de la comunicación organizacional tiene en su haber la capacidad de incluir todos los recursos y elementos necesarios para que el alumno conozca el marco teórico y metodológico para intervenir comunicativamente en cualquier organización.

La realización del presente reporte de investigación con miras a obtener el título profesional fue posible mediante la participación del investigador en el Seminario Taller Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura" cuya planeación le permitió fragmentar y analizar todos los aspectos organizacionales e intervenir en el Departamento de Información Cultural de Radio Educación comunicativamente, de manera sistemática y ordenada, mediante los diagnósticos preliminares que dan cuenta de la complejidad que encierra toda organización.

Capítulo I La Radio Cultural en Amplitud Modulada

1. Radio Educación a través de la historia.

En este capítulo se presenta a continuación el entorno en el cual se desenvuelve Radio Educación, así como su evolución histórica, auge y crisis y cómo es que ha logrado permanecer hasta la fecha en el cuadrante, siendo una radiodifusora permissionaria.

Aunque el nacimiento de la emisora data de 1924, el surgimiento de Radio Educación como difusora cultural, tal como puede escucharse hoy, parte de 1968 y gana claridad en su perfil durante la primera mitad de la década de los setenta. En el segundo lustro del llamado "proyecto cultural" parece consolidarse cuando se emite el Acuerdo 22 de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1978, el cual le da personalidad jurídica a la emisora al considerarla como un órgano desconcentrado de la misma secretaría.

De acuerdo con una entrevista realizada por José de Jesús González Almaguer y Patricia Elizabeth Rodríguez Montiel, autores de la tesis *La voz de los escuchas*, (a quienes mencionaré en lo sucesivo como "los autores de *La voz de los escuchas*") a un ex colaborador de Radio Educación, en 1987, el reportero Héctor Gama, éste señaló que el proyecto Radio Educación no se había definido, sin embargo, precisó que: "aunque es un proyecto amorfo, ambiguo, impreciso, sí hay elementos comunes, criterios comunes que nos permiten hablar de ese proyecto. (Gama, en González, 1987:126)

Aún así, los autores de *La voz de los escuchas* manifestaron que quizá lo más cercano a una definición de lo que es este proyecto, lo encontraron en el Acuerdo número 22. Sin embargo, tomando este acuerdo como texto definitivo, sus intenciones no son muy claras: apoyar a través de la radio la enseñanza; promover y difundir programas de interés cultural y cívico; y promover el mejoramiento del nivel cultural de la población.

Lo que sí puede decirse, es que en estos años Radio Educación asumió como tarea propia el distinguirse como una estación radiofónica plural que se esforzó por ganarse a pulso el nombre de cultural.

Esto, según comentarios del actual subdirector de Planeación y Evaluación, el Maestro Norberto Benjamín Rocha Hernández, quien en una entrevista informal, llevada cabo de este modo por así presentarse la oportunidad en su oficina el día 2 de octubre de 2002, señaló que como parte de ese esfuerzo, Radio Educación se preocupó por dar mejor información a sus escuchas al ampliar el número de sectores que podían expresarse a través de sus micrófonos; "promovió los programas musicales donde también se conversaba de otros temas afines; se esmeró en el uso creativo y novedoso del lenguaje radiofónico en radionovelas o en programas de cuentos para niños como 'De Puntitas', que actualmente es solicitado a Radio Educación por otras radiodifusoras estatales para su retransmisión; y en suma, se dedicó a la difusión de una radiofonía que le valió conquistar un público selecto en su calidad y numeroso en su cantidad".

Cabe destacar que Radio Educación: es una emisora que pertenece al gobierno y este hecho la marca en su estructura y en sus funciones, así como en su dimensión política, social y cultural.

De ello se tratará en el siguiente apartado donde se presenta la manera en como da origen esta radio y cómo es que se pretende utilizar como un instrumento educativo.

1.1. Origen y Desarrollo.

Apenas había surgido formalmente la radiodifusión en nuestro país cuando en 1923 nace la primera emisora estatal. "En 1923 la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) instala una estación radiofónica en la ciudad de México. Un año después, se funda una emisora que es el antecedente de la estación que hoy se conoce como Radio Educación, con las siglas XEEP, que transmite en el 1060 Khz. en Amplitud Modulada y en el 6185 Khz de la banda internacional de los 49 metros, que inicialmente difundía durante doce horas al día la misma programación que XEEP. En la actualidad se producen series especiales para los radioescuchas de otros países.

La emisora que se identificaba bajo las siglas de CZE, había sido concebida por José Vasconcelos, quien ocupaba el cargo de secretario de Educación Pública, y fue él quien diseñó los rasgos de una emisora cuyas funciones sirvieran a la democratización de la cultura y a la superación del hombre a través del conocimiento.

De esta forma, se visualizaba la posibilidad de utilizar a la radiodifusión como un instrumento educativo y cultural, útil para la sociedad que emanaba de una cruenta y larga revolución". (González, 1987:130)

Desde 1923 se había ideado la construcción de una emisora radiofónica estatal que se dirigiera a las grandes concentraciones de población. Para ello, diferentes dependencias gubernamentales presentaron proyectos con ese objetivo y la decisión final fue la SEP, quien se eligió para llevar adelante la idea original de Vasconcelos.

El 30 de noviembre de 1924 se inauguran las transmisiones de la radiodifusora CZE, y el acto es encabezado por el entonces titular de la SEP, Bernardo J. Gastélum, ya que meses antes José Vasconcelos había renunciado a su cargo. En esa misma ceremonia, el nuevo secretario de educación subrayó el propósito de desarrollar "una efectiva labor educativa por la radio".

En sus inicios la estación fue manejada como aparato de difusión de la información estatal. Esta tendencia se hizo más evidente en el periodo presidencial del general Plutarco Elías Calles, cuando la emisora se orientó hacia una labor de apoyo oficial al gobierno. (Radio Educación,s/p:s/a)

Vasconcelos pensó en una emisora que apoya su campaña contra el analfabetismo y su programa de educación rural, la estación "tenía entre sus fines, auxiliar en su labor a los maestros y a la misma SEP en su intento por incorporar a la vida nacional a los pueblos y rancherías alejados de la ciudad". (González, 1987:131-132)

Según María de los Ángeles Muñoz García, en su tesis Radio educación: una difusora cultural del Estado Mexicano, al inaugurarse la CZE en 1924, su señal podría escucharse también en Estados Unidos, aunque sólo disponía de 5000 watts de potencia. Sus primeras emisiones eran de carácter pedagógico y a partir de 1928 las lecturas transmitidas por radio se sistematizaban al convertirse en series regulares que serían escuchadas en escuelas de los estados de Puebla, México, Morelos, Hidalgo y Tlaxcala, así como en el Distrito Federal. Esta labor didáctica fue suspendida en 1929 al cancelar la emisora sus transmisiones. (Muñoz, 1980:80)

Es importante mencionar que en su emisión inaugural, Radio Educación, antes llamada CZE, 560 Khz., Ciencia y Educación, difundió la toma de protesta del presidente Plutarco Elías Calles, en la cual se destacaron algunos de los objetivos a desarrollar durante el gobierno entrante, y para ello, cito lo que según los autores de La voz de escuchas y la radio, manifestó el mandatario en ese entonces: "los maestros rurales y misioneros reunirán en algún lugar de sus respectivas rancherías a los alumnos, para escuchar música, noticias y temas de interés general" (González, 1987:133)

A pesar de que se identificaba como la CZE, a Radio Educación, tuvo que cambiar sus siglas con motivo de la Conferencia Radiotelefónica Internacional, celebrada en Madrid, España, en 1928, en la que se asignaron las letras XE como distintivo de las emisoras mexicanas, de este modo, la CZE, se convirtió en XEFC. Pero hacia finales del mismo año se modificó el distintivo de llamada a XFX, 610 Khz.

El 25 de julio de 1937, la emisora pasó al entonces recién creado Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad de la Secretaría de Gobernación (Segob), con los distintivos de llamada XEDP en Amplitud Modulada (AM) y XEXA en Onda Corta (OC) la cual se utilizó hasta los años cuarenta; pero en los sesenta desapareció por incosteable. Hacia 1940, cuando todavía conservaba el nombre de Radio Gobernación, dejó de transmitir.

Con todo lo anterior, podemos darnos cuenta mejor, de que la radio en ese tiempo era vista como un medio de cultura y educación, que buscaba incluso mejorar el nivel de los propios maestros, sin embargo, también nos encontramos con que los cambios en el gobierno venían a cambiar el objetivo previsto para esta radiodifusora, aunque el hecho de la falta de recursos financieros, tampoco permitía el adecuado funcionamiento de la emisora.

La estación volvió a la SEP el 19 de noviembre de 1946, ahora como XEOF, 560 Khz., en AM, y XEEP, 6155 Khz., en OC, Radio Educación. Pero el retorno no duró mucho tiempo, pues a partir de entonces, la que fuera una emisora importante a nivel nacional, fue decayendo hasta casi desaparecer en 1952.

En el periodo de 1958-1964 durante la presidencia de Adolfo López Mateos, se inicia una reforma en el campo de la educación.

Como parte de esa reforma, la emisora se convirtió en una labor de apoyo al magisterio; ya que utilizó la radio como instrumento para actualizar a más de 95,000 mil maestros rurales, de los cuales 58,000 obtuvieron un título gracias a esos programas didácticos. (González, 1987:136)

1.1.1. Se inicia una nueva época.

Fue hasta 1967 cuando la radiodifusora de la SEP salió otra vez al aire, con tantas dificultades técnicas que hubo que suspender hasta octubre de 1968, cuando de manera más formal aparece nuevamente en el cuadrante con sus siglas actuales XEEP en AM en los 1060 Khz., con ellos se inicia una nueva época, desde entonces no ha tenido más interrupciones en sus transmisiones.

Durante el periodo 1970-1976 Radio Educación se consolida como una estación cultural, por lo cual puede considerarse a esta década como el auge de esta emisora.

En opinión del Maestro Norberto Benjamín Rocha Hernández, en el nuevo arranque de la radiodifusora, "muchas gente se educó musicalmente con la emisora, aprendieron a escuchar música de otros países, como la africana, brasileña, antillana, noruega, incluso música indígena, cosas que no llegaban aquí mediante las radiodifusoras concesionadas o comerciales", de ahí que esa haya sido la "gran propuesta" de esta estación radial.

Asimismo, señaló que otros nuevos programas introducidos por Radio Educación fueron los de servicio social, cultural e infantiles, de tal forma que se generó una nueva forma de hacer radio, "una forma de locución desenfadada, fresca, frente a los acartonados locutores de las otras radiodifusoras del cuadrante, ahora ya no lo vemos así, porque ahora todos son iguales, 'perdieron el acartonamiento', pero hay que ver que eso fue una cuestión que se dio primero aquí".

De lo anterior se desprende que, de acuerdo a los autores de La voz de los escuchas y la radio, en palabras de Enrique Atonal, quien fuera jefe del Departamento de Radio, (lo que hoy es el director general), en 1970, con el nuevo inicio de Radio Educación en 1968, "y

los programas de música clásica, lo que se buscaba era una respuesta a la invasión de música moderna transmitida en la radio comercial" (González, 1987:137)

Por su parte, Rocha Hernández manifestó que con la llegada de Atonal a Radio Educación, inicia una nueva etapa de búsqueda de estilo y personalidad, para la radiodifusora, los objetivos eran: educar de una manera divertida y activa, de esta forma, por primera vez se consideraba al público parte importante de la comunicación en la radio.

Cabe señalar que dentro de los directores que han estado al frente de Radio Educación se encuentran

Para 1978, desaparece la Dirección General de Educación Audiovisual, un órgano de la SEP, que era al que pertenecía Radio Educación, y en noviembre de este mismo año, se publica en el Diario Oficial el acuerdo secretarial 22 mediante el cual fija sus funciones y objetivos, donde se define a Radio Educación como órgano administrativo desconcentrado de la SEP, ahí mismo, se pone de manifiesto el propósito del Estado de ofrecer al país, dentro de la radiodifusión no lucrativa, una opción de elevado contenido cultural, y al mismo tiempo, le permite garantizar sus permanencia, lo que dificultaría una decisión que tendiera al cierre o a la modificación de la emisora.

El 7 de diciembre de 1988, cuando ya está creado el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA) Radio Educación queda adscrita a él, aunque hasta la fecha, esta emisora es subsidiada por la SEP, de esta manera, pese a que coordinada, ya por el organismo jurídico de la CNCA, no obstante, a la serie de modificaciones, baja el nivel de audiencia notablemente en comparación con la década de los setenta, pero, continuó con los objetivos de difundir contenidos educativos y ampliar el disfrute del arte y la cultura a través del medio, dentro de un proceso que contribuye a la capacitación de nuevos públicos, así como avanzar en el proceso de modernización técnica y de ampliación de potencia, lo cual se da en 1993, al separarse las señales de AM y OC mediante la producción de series específicas para la audiencia internacional.

1.1.2. Actualidad

Radio Educación cumple con diferentes funciones como una radio cultural y educativa, que tiene por encomienda servir y difundir la cultura entre la población, y ello lo ha logrado en cierta medida con la ampliación de su potencia para llegar a más lugares en el país.

En 1994 se amplía la potencia de XEEP a 100,000 watts con la que en condiciones favorables llega a 16 estados de la República Mexicana y lugares circunvecinos. Dos años después, en 1996, se publica el Programa de Cultura 1995-2000 del CNCA en él se encomienda a Radio Educación la tarea de auspiciar la creación artística y de difusión.

Normativamente, las acciones son regidas por la Ley Federal de Radio y Televisión y por el Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Industria Cinematográfica.

Las principales líneas de acción en el periodo de 1995-2000 fueron:

- Revisión del perfil de la estación XEEP con fundamento en los objetivos originales de la institución.
- Renovación anual de la programación de la emisora, de acuerdo con las necesidades y expectativas de los radioescuchas.
- Colaborar con organismos públicos, instituciones de educación superior, empresas y asociaciones civiles para la producción de programas y la retransmisión por emisoras de provincia.
- Difusión de la imagen del país en el exterior a través de XEPPM-OC, mediante emisiones que abordan las diferentes facetas de la cultura nacional y la promoción del patrimonio arqueológico, histórico y turístico. (Conaculta 1995:230)

Cabe destacar que en 1993 se inicia la conmemoración del aniversario de la radiodifusora, es decir, los XXV años, que cuentan a partir de 1968, año en que Radio Educación ya no ha salido del aire, dicha celebración se lleva a cabo mediante la transmisión de música y programas en vivo, por el número de horas correspondiente al número de años que cumple la emisora. Lo que llaman el maratón radiofónico. Desde entonces se ha establecido como una tradición.

Los propósitos del maratón radiofónico son:

- Promover la imagen institucional de Radio Educación.
- Captar nuevos oyentes de la señal de XEEP.

- Dar a conocer el trabajo de los productores, locutores, operadores y técnicos de la radiodifusora.
- Promover la música de autores e intérpretes nacionales.
- Propiciar el encuentro y la convivencia de los trabajadores de la emisora con sus escuchas.
- Ofrecer al público y al personal de Radio Educación, momentos de esparcimiento.
(Radio Educación, s/p: s/a)

En el campo de la producción, Radio Educación se preocupó por involucrar a directivos y trabajadores. Para ello se estableció un Comité Técnico de Evaluación en el que intervienen representantes de todas las áreas productivas, lo que fortaleció el papel de vanguardia de la emisora en la difusión de la cultura.

Se instrumentó un Programa de Modernización Tecnológica que, aunado al mejoramiento de la productividad y al desarrollo de los sistemas administrativos, permiten concretar proyectos en un clima de armonía laboral y de incremento de su prestigio.

Parte de su reestructuración esencial fue revisar y revalorar los contenidos discursivos y musicales de la programación. De esta manera se incorporaron nuevas realizaciones que cumplieron con los intereses de las instituciones culturales que apoyan diversas emisiones. La efectividad de los contenidos se corroboró en los estudios de opinión realizados cada año, mismos que registraron una tendencia positiva.

En 1997 dan inicio las transmisiones vía satélite a través de EDUSAT, con series de las señales de AM y OC.

Para 1998 se realiza el III Foro de Radio Educación, el 1060 al 2000, cuyo fruto inicial consistió en la incorporación de un paquete renovador de programas educativos y culturales para XEEP. (Radio Educación, s/p: s/a)

La señal de Radio Educación se difunde desde las instalaciones de Ángel Urraza No 622 en la Colonia del Valle, y es subida al Sistema EDUSAT de la SEP a través de CONTEL de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.



1.1.3. Programas más escuchados y auditorio.

Los programas que realiza la estación, aparte de culturales, también cumplen una función social, debido a que en ellos se abordan temas de salud, educación, salud reproductiva, y programas de orientación, dirigidos a los jóvenes para informarles acerca de diversos temas como la drogadicción, el alcoholismo, sexualidad, etc., así como diversos programas infantiles que a pesar de que tienen años de haberse realizado, aún sigue pidiéndolos el auditorio, sobre todo en las radiodifusoras culturales estatales, donde son retransmitidos.

En cuanto a la oferta que ofrece en su programación la radiodifusora a diferencia de las emisoras comerciales, son que "es una oferta dirigida a gente que reflexiona, que le gusta pensar, que entiende, y que cubre ciertas necesidades con nuestros programas", señaló Norberto Rocha.

Cabe destacar que el auditorio actual que comprende a esta estación de radio es de edades que van desde los 40 años hasta más de 70 años, de tal forma que Rocha Hernández reconoció que "muchachos de 20 años no nos oyen", algunos programas son los que llegan a este tipo de público, como los que son dirigidos especialmente a ellos, sin embargo, no siempre son escuchados.

"Hubo un momento en el cual a Radio Educación lo oían los jóvenes, pero esos jóvenes envejecieron y la estación envejeció con ellos, y las propuestas que esos jóvenes de los años setenta escuchaban se fueron acompañándolos en los años".

En este sentido, el subdirector de Planeación y Evaluación admitió que Radio Educación necesita un cambio de propuestas para llegar a un auditorio más joven, "como todo en el mundo ya perdieron su frescura".

Sin embargo, otros datos proporcionados por el Departamento de Audiencia y Evaluación, señalan que en el periodo que comprende los meses de julio a agosto del año 2002, de acuerdo con entrevistas realizadas al público radioescucha que se comunica a los diferentes programas vía telefónica transmitidos por la emisora, se tiene que cuentan con un universo de 46% de personas que tienen más de 50 años, 26% tienen entre 40 y 49

años, 10% 30 a 39 años, 7% de entre 20 y 29 años y el 6% restante lo conforman el público de entre 10 y 19 años.

De esta manera, se tiene un contraste con lo expuesto por el Subdirector de Planeación y Evaluación; pero cabe resaltar que la información antes mencionada, sólo abarca dos meses, y el Maestro Norberto Rocha hace un recuento general.

Siguiendo con los datos de Audiencia y Evaluación, en cuanto a género, 51% son hombres y 49% mujeres, quienes sintonizan Radio Educación.

Por lo que toca a los programas más escuchados, en los meses antes mencionados, los noticieros son los que ocupan los primeros sitios, en sus distintos horarios, destacando *Pulso de la mañana*, con un 15% de preferencia. Con un similar número de menciones se encuentran los programas *Gramática Inolvidable*, es decir 13%, y el noticiero cultural *Su casa y otros viajes*, con un 11%, también en un horario matutino.

Un 26% del auditorio prefiere los programas antes señalados por el contenido, 21% porque le gustan, 18% porque aprenden, 12% porque se informan, 7% por la música, 7% porque son interesantes y 5% porque son variados.

La ocupación de la audiencia de Radio Educación es variada, un 25% son profesionistas, 18% amas de casa, 13% técnicos, 12% estudiantes y 10% jubilados. (Audiencia y Evaluación, s/p:s/a)

En cuanto a la edad, se ha determinado que el 70% oscila entre los 30 y 45 años, el 20% son jóvenes y el 10% restante personas de la tercera edad. (Radio Educación, s/p:s/a)

1.1.4. Función actual de Radio Educación.

Durante la entrevista informal realizada al Maestro Rocha Hernández, enfatizó que la función actual de Radio Educación es producir y transmitir programas radiofónicos, con el propósito de coadyuvar al desarrollo educativo, cultural y cívico del público, que sintoniza las frecuencias que opera la emisora, así como preservar el acervo sonoro de la institución e impulsar la creación de nuevas propuestas radiofónicas, es decir seguir produciendo programas radiofónicos, "es lo que quiere hacer Radio Educación.

produciendo y transmitiendo, no es cambiar la radio en el mundo, ni en México, sino ampliar los horizontes de la gente que nos sigue escuchando y el público está conformado por una gran variedad de factores que tiene que atender de manera específica, pero junto con eso, es muy importante conservar el enorme enriquecimiento del acervo sonoro de la institución" que llega a más de cien mil fonoregistros, y además impulsar la creación de nuevas propuestas radiofónicas que permitan que la radio vaya cambiando.

Por su parte, la jefa del Departamento de Programación Musical y Fonoteca, María de Lourdes Ayuardo López, señaló que Radio Educación, cuenta con una fonoteca que está conformada en un espacio de 95 metros cuadrados, que recientemente ha sido ampliada para conservar de mejor forma el material musical, agregó que cuentan con 116,496 fonoregistros, mismos que han sido clasificados hasta septiembre de este año. De los cuales 15,050 son discos de acetato de 33 y 78 revoluciones por minuto y 16,482 Cd's. Los demás materiales son cintas de carrcte abierto. Asimismo, aseguró que la fonoteca dela emisora es una de las más grandes a nivel América Latina.

1.1.5. Programas producidos.

Información de la propia radiodifusora señala que en el periodo de 1995 a 2000 se produjeron 18,520 programas de radio, incluidos especiales y controles remotos además de 11,441 periodísticos, lo que hace un total de 29,961 programas en seis años.

En cuanto a tiempo de transmisión se alcanzaron 53,352 horas, un promedio de 8,760 por año. Se difundieron un total de 442 series: 83% para todo público, 7% para jóvenes y 3% para mujeres.

Las 442 series comprenden noticiarios, programas infantiles, culturales, de estímulo y difusión artística, fomento a la lectura, educativas, musicales, de orientación y de participación ciudadana. Así, los programas educativos y culturales alcanzaron el 61% de la programación, el 39% restante fue ocupado por series informativas y de orientación.

Los noticieros procuraron equilibrio entre la información nacional e internacional; sus contenidos se enriquecieron con comentarios de especialistas en el análisis de los sucesos; asimismo se mejoraron los reportajes con la adquisición de equipos de grabación actuales, y se aprovecharon todas las posibilidades que ofrecen la informática y los receptores via satélite para mejorar el servicio a los oyentes.

En las transmisiones de OC se consolidó la difusión de la cultura mexicana a través de programas de la fonoteca, noticieros de amplitud modulada y series especiales para oyentes de otros países, con lo cual sumaron 835 programas en total.

Se firmaron un total de 233 convenios, se conservaron 1,863 equipos, se operaron 3,136 enlaces radiofónicos, se difundieron 26,676 horas en OC y 22,294 vía satélite; se elaboraron siete manuales, se capacitó a 1,065 personas, se valoraron 3,658 programas, se produjeron 835 programas en OC y 95,955 promocionales.

1.2. El sistema de una radiodifusora educativa y cultural

La apertura al medio, es una característica que identifica a un sistema abierto y, permite su interrelación con las demás áreas o componentes que lo conforman, por ello es relevante para la comprensión de una organización.

No obstante que en un sistema X existen uno o varios subsistemas y que forman al todo, tal como lo señala el autor Carlos Fernández en el capítulo de Escuelas del Comportamiento Organizacional, cada subsistema es identificado como una unidad económica, social y técnica, por los usos el uso de recursos limitados, por el trabajo de individuos para un fin común, y por el uso de técnicas y tecnologías para desarrollar ese fin. (1991:50)

Ante ese parámetro, un sistema es el conjunto de individuos o de grupos. con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales por lo regular está a cargo de un líder. (Lipitt, en Méndez, 1990:77)

Radio Educación es un sistema porque cumple con los principios que le permiten estar dentro de un entorno social, pero con su propia estructura y tiene interacción al exterior con los demás organismos, así como, está conformada por un conjunto de individuos que también interactúan entre sí para llevar a cabo el funcionamiento de esta institución. El mismo procedimiento que se sigue en el plano concreto de el Departamento de Información Cultural, objeto de estudio de este trabajo.



En él se llevan a cabo un número de tareas distribuidas a cada individuo que conforma esta área, por lo cual también es una pequeña organización dentro de Radio Educación, lo que se denomina subsistema, ya que cuenta con funciones específicas interdependientes, pero al mismo tiempo relacionadas y complementarias para el desarrollo de un programa que forma parte de Radio Educación.

Es una área importante dentro de Radio Educación, ya que de llegar a faltar no estaría completa la radiodifusora que se conoce por sus transmisiones educativas y culturales.

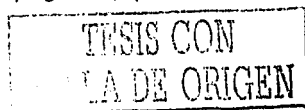
Al mismo tiempo, tanto Radio Educación (Sistema) como el Departamento de Información (Subsistema) interactúan al exterior con otras organizaciones, esta última para recibir información que le permita difundir, con cierto tratamiento los datos recabados.

De esta forma, se presentan los estímulos primarios y secundarios de la emisora donde se subrayan los entornos con los que tiene relación y las funciones que cumple con cada uno de ellos.

1.2.1. Actividades, Estímulos Primarios y Secundarios de Radio Educación

Dentro del ambiente relevante de la organización se encuentran los estímulos primarios y secundarios, los primeros conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización pues provienen de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales, mientras que los estímulos secundarios afectan de manera general al entorno de la organización, y están constituidos por lo legislativo ya sea aranceles, tarifas e impuestos; el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas del país, los estímulos secundarios incluso afectan a los estímulos primarios.

Radio Educación es una organización que tiene relación con los ámbitos social, cultural y político. Con el primero porque los programas que transmite cumplen una función social, es decir de información acerca de temas específicos, también un tipo de auditorio específico conformado por diferentes sectores de la población, cuyos individuos oscilan entre edades de 6 hasta 70 años por el contenido de los programas, que son desde infantiles, musicales, noticiosos, orientadores, etc.



En cuanto al ámbito cultural, es por la difusión que hace de instituciones como el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), y casas editoriales, entre otros; además porque la programación está especialmente dedicada a la cultura y educación, que abarca todos los eventos que se realizan en el país e informa acerca de ellos, un punto primordial es que esta emisora está adscrita al Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes (CONACULTA), de tal modo que su programación va también dirigida al sector cultural y todo lo que a éste le atañe.

El ámbito político, es por los noticieros, en donde se maneja información de este rubro, y cabe recordar que Radio Educación es una radiodifusora del gobierno, puesto que está subsidiada por la SEP; de ahí que la información que se maneja acerca de este sector, es importante para la misma estación radial.

Asimismo, Radio Educación es una radiodifusora que se caracteriza porque no considera que tiene un competidor en específico, tal como lo señaló el Subdirector de Planeación y Evaluación, debido a que para ellos un competidor puede ser cualquier emisora ya sea concesionaria o permisionaria.

Por lo anterior, al tocar el tema de Radio UNAM como una contrincante en el ámbito de la radio cultural, asentó que "Podemos hablar no de competidores, sino de instituciones afines".

Tomando esta medida, se podrían distinguir como estaciones similares o afines a Radio a Educación, por ejemplo a Opus 94, e inclusive a Radio UNAM, que "no son competidoras, debido a que no se les intenta ganar, ni quitar nada, como sucede en la radio comercial".

Por otra parte, Radio Educación por ser una estación permisionaria, no obtiene ingresos monetarios de los programas que transmite, por lo que su forma de interacción con otras radiodifusoras es por medio de convenios, aquí, cabe destacar que éstos, se dan sólo con estaciones de radio que son también permisionarias y que se dedican a la transmisión cultural y educativa, y que vienen siendo estaciones estatales en su mayoría, así como radio de universidades, también en el interior de la República.

Lo anterior se deriva porque es una emisora subsidiada por la SEP, y algunos otros recursos mínimos que provienen de coproducciones, por lo tanto, es precisamente de ahí de donde salen los salarios de los trabajadores que según estimaciones del Maestro Norberto Rocha Hernández, son alrededor 247 personas.

El fin de Radio Educación es producir y transmitir programas radiofónicos, con el propósito de coadyuvar al desarrollo educativo, cultural y cívico del público, que sintoniza las frecuencias que opera la emisora, así como preservar el acervo sonoro de la institución e impulsar la creación de nuevas propuestas radiofónicas, es decir seguir produciendo programas radiofónicos, por ello Rocha Hernández apuntó que "no estamos buscando ganar dinero", hecho que se verá a continuación, en el modo de interactuar con otros organismos.

Los convenios establecidos de Radio educación, abarcan a varias instituciones como revistas, tal el caso de Etcétera y ¡Siempre!, entre otras, al igual que asociaciones civiles, ONG, casas editoriales, e instituciones que tienen como fin "la preservación del patrimonio sonoro, y la difusión de la cultura".

La forma de llevarse a cabo dichos convenios, es por medio de publicidad en revistas, impactos promocionales en radio Educación, lo que se denomina en esta institución como promoción por promoción, es decir, en el caso de las revistas es a través de inserts publicitarios en los diversos espacios de Radio Educación, y a su vez, la revista también ofrece un espacio para anunciar a la radiodifusora.

Todo ello se da mediante una serie de cláusulas establecidas tanto por Radio Educación como por la institución que desee hacer convenio, en dichas cláusulas se estipula como principal punto, que no se debe recibir o pagar un solo centavo, y tratándose de otra emisora, el único requisito, que no se lucre con el programa solicitado y se de su crédito a Radio Educación.

De esta manera la radiodifusora mantiene relación al exterior de sí misma con otros organismos, pero con la marcada diferencia de la falta de intercambio monetario.

En cuanto a los productos que ofrece, además de ser éstos, los propios programas que se hacen y se transmiten en la radiodifusora; que como ya se mencionó se llegan a retransmitir, entonces estaríamos hablando de que van dirigidos no sólo al radioescucha en forma directa, es decir que les llegue el programa en vivo, sino también a los públicos del interior de la República, aunque de manera diferida.

Por otra parte, ofrece como un segundo producto importante, cursos de locución, guionismo, producción, etc., que le solicitan, sobre todo emisoras estatales, que no cuentan con un personal capacitado, para este rubro, Radio Educación, también se distingue porque no obtiene beneficios monetarios por esos cursos, y lo único que se solicita es que se paguen los viáticos, hospedaje y comida de la persona que se designe para impartirlos.

Al hablar del público radioescucha a quien está dirigido Radio Educación, es importante mencionar, (de acuerdo con el subdirector de Planeación y Evaluación) que "se busca ganar audiencia pero no en cantidad, no es buscar ganar audiencia para tener mayor rating, que es una de las grandes falacias de los medios de comunicación, y que funciona sólo en estaciones comerciales, porque eso es lo que les permite decirles a sus anunciantes el número de personas que los escucha, y de ahí el que cobren por anuncio". Sin embargo, en una estación que no es lucrativa, lo que se trata es de que la emisora llegue al mayor número de gente posible, pero "un auditorio consciente, un auditorio al cual le sirvamos, no sólo llegar por llegar".

En el caso del auditorio actual que comprende a esta estación de radio, es de edades que van desde los 40 años hasta los 70 años, de tal forma que Rocha Hernández reconoció que "muchachos de 20 años no nos oyen", algunos programas son los que llegan a este tipo de público, como los que son dirigidos especialmente a ellos, sin embargo, no siempre son escuchados.

Aunque, cabe destacar que, Radio Educación no está dirigida a todo público, ya que tiene un selecto auditorio que podría definirse como "pensante e interactuante de alguna manera, con los diferentes ámbitos del país".

Uno de los problemas más importantes a que se enfrenta Radio Educación es la falta de alcance de la señal, la cual no es la adecuada y por ende no logra penetrar en todo el público al que quisiera llegar, sobre todo en algunos lugares apartados en el interior de la República.

Asimismo, se puede contar como otro problema, el hecho de que la falta de recursos financieros, afecta los recursos materiales, de tal forma que las diferentes áreas que conforman a esta institución, no cuentan con suficientes equipos de cómputo, ni espacios adecuados sobre todo en redacción, para elaborar los trabajos propios de dicho lugar.

Esto, sin contar que debido a que es una emisora subsidiada por el gobierno, si se llegara a presentar algún problema en el ámbito político que afectara de alguna manera a la SEP y CONACULTA, Radio Educación también se vería en problemas, incluso de seguir al aire, y en consecuencia, podría volver a ocurrir lo que en sus inicios, cuando por falta de bases financieras y administrativas no fueron permanentes sus transmisiones durante varios años.

Los tipos de organizaciones en los cuales se podría identificar a Radio Educación son de producción: (empresas), se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. Y en la organización para el mantenimiento de patrones; (escuelas) la que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas. (Parsons, en Méndez, 1990:82-83)

Radio Educación, tiene como objetivo principal, coadyuvar al desarrollo educativo, cultural y cívico, de tal forma que figura en el ámbito cultural, por el enfoque que le da a su programación.

El ámbito social es otro ramo en el que, también figura, puesto que la sociedad es su principal receptor, aunque va dirigido a un sector, que generalmente es el que cuenta ya con una preparación cultural e intelectual.

1.2.2. Estímulos Primarios y Secundarios del Departamento de Información Cultural

En cuanto al departamento de cultura de Radio Educación, tiene como principales proveedores a las oficinas de comunicación social de diversas instituciones, tales como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), partidos políticos, Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Profeco, PGJDF, PGR, INBA, INAH, instituciones y fundaciones culturales, instituciones de investigación académica, editoriales, casas de cultura, artistas independientes, etc., quienes le proporcionan información para poder desarrollar sus funciones.

Asimismo, los convenios de Radio Educación no tienen fines de lucro, lo que vale para todas las áreas que conforman esta organización, tal es el caso de cultura, que también tiene convenios, en el caso de las casas editoriales, el convenio consiste en difundir los nuevos libros y a cambio las editoriales obsequian algunos ejemplares para regalo de los radioescuchas, de igual forma funciona con las otras organizaciones.

Al interior de la organización, el departamento de cultura interactúa con otras áreas como: Producción, Fonoteca, Continuidad, Promoción y difusión, Recursos materiales, Recursos humanos y Recursos financieros, para su funcionamiento adecuado.

Los programas y el noticiero cultural van dirigidos a un grupo de radioescuchas con un nivel educativo medio a medio superior, sin embargo, también se busca captar un público infantil con los programas para niños, aunque su contenido también es cultural, pero con un lenguaje al mismo tiempo dinámico y sencillo. Es decir, el locutor busca una interacción con palabras interrogantes como: ¿tú que harías?, ¿quieres aprender algo nuevo?, entre otras.

1.2.3. Insumos y Productos de Radio Educación

Tiene como insumos primordiales su infraestructura, la antena para enviar la señal vía satélite, electricidad, planta eléctrica, cabinas de producción, fonoteca, continuidad, cables, micrófonos, información, computadoras, fax, teléfonos, recursos humanos, donde intervienen desde directores, productores, locutores, reporteros, invitados, personal administrativo, técnicos e ingenieros.

Todos estos materiales de los cuales necesita Radio Educación, van a cumplir una función guiada por varios procesos:

- a) **Preproducción:** es el primer nexo con lo que posteriormente va a hacer la producción de un programa de radio, en esta fase se procede a la investigación sobre un determinado tema a tratar, se hace una organización del material, se jerarquizan los datos investigados, se empieza a planear qué invitados podrían acudir a hablar sobre el tema, y se le invita al programa, se buscan los efectos y música adecuados.

Antes de proseguir, es necesario distinguir el tipo de programa, de que se trata, ya sea de uno en vivo, grabado o noticieros, para este se requieren de ambos materiales, (los noticieros son en vivo, pero en su información van fragmentos de entrevistas o reportajes grabados), para programas en vivo el invitado acude a la cabina, y ahí es entrevistado por el locutor; en los programas grabados que se realizan en algunos de los estudios con los que cuenta Radio Educación, que son el estudio A, B, C, y D, y posteriormente se transmite.

Los noticieros son en vivo, y algunas ocasiones se invita con anterioridad, (regularmente de un día), a las personas que vayan a hablar sobre algún tema, al igual que los programas grabados, en este caso, las entrevistas se realizan en algunos de los estudios y posteriormente se edita esa entrevista, y se procede a rescatar fragmentos importantes que puedan pasarse durante la información que se contempla dentro de los noticieros.

Por lo anterior se puede decir que preproducir es todo lo que ocurre antes de estar en cabina. Es el trabajo de escritorio, y de campo, las llamadas telefónicas para los contactos y apoyos, así como la búsqueda de música que acompañe el programa. (Sotelo, 2002:47) Una segunda fase y que bien puede ser parte de la preproducción es:

- b) **Búsqueda de información:** en esta es necesario hacerse un estudio previo del tema elegido a tratar, para ello es necesario investigar, documentarse, leer libros y artículos, consultar a especialistas en la materia. Se hace una serie de notas y fichas con los puntos centrales del tema que se proponen desarrollar. Reunir datos concretos.

- c) **Elaboración del guión:** Una vez que está ordenado el material se selecciona y determina el contenido, es decir lo que se va a comunicar. Aquí, se debe entender y manejar la información, con el propósito de darle un adecuado tratamiento. Es preciso indicar que, el guión también viene siendo una estructura a seguir dentro del programa, con las pautas y tiempos determinados de duración.

El producto final que ofrece Radio Educación, son los noticieros y programas de diversos temas que transmite, los bienes y servicios que ofrece, son de servicio social a la comunidad, orientadores, e informativos. (ver gráfico 1.2.3.)

Un proceso más dentro de Radio Educación, es la impartición de cursos de capacitación. Dichos cursos se llevan a cabo por medio de convenios de la radiodifusora con universidades o emisoras estatales, que contactan al Departamento de Difusión y Convenios, quienes a su vez les canalizan con el Departamento de Producción, que son quienes imparten los cursos, se llegan a acuerdos como que la institución que requiera de la capacitación, deberá cubrir los gastos del instructor, estos son por ejemplo los viáticos, estancia y alimentos.

Por lo que toca a salarios, Radio Educación se encarga de pagarlos a la persona designada para dar el curso. (Cabe destacar que dichos cursos no duran más de una semana).

Otro tipo de convenio son las coproducciones, éstas se efectúan en conjunto con algún otro organismo y Radio Educación, y consisten en la realización de programas que se realizan con equipo técnico e infraestructura de la radiodifusora, pero con financiamiento de otro organismo.

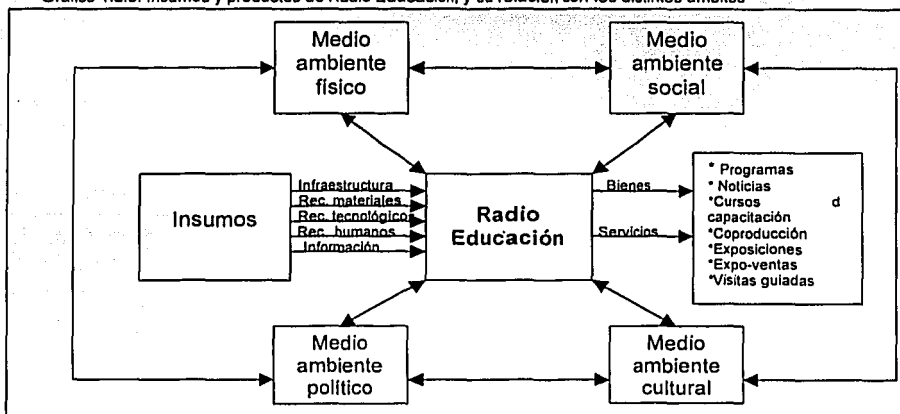
Los servicios que ofrece Radio Educación en favor de la cultura son: Copiados de series de la fonoteca para retransmisión "con el único requisito de establecer un acuerdo [Convenio] de apoyo mutuo". El documento se elabora en la emisora y puede firmarse vía mensajero. (Radio Educación, s/p:s/a)

Las exposiciones plásticas en los pasillos de la difusora son otro servicio, éstas se realizan, dos cada mes, una a cargo de las autoridades de la estación y otra del sindicato.

"Para montar una obra se requiere solicitud por escrito y presentar una muestra de la misma". (Idem)

Expo-ventas de artesanías, libros y música. Para ello es necesaria solicitud por escrito de la casa editora, empresa o institución que represente a los artesanos. Y las visitas guiadas a Radio Educación, a las que acuden niños y jóvenes, se llevan a cabo el día miércoles después de las 10:00 horas. "Se requiere solicitud por escrito de la escuela o institución a que pertenecen los grupos". (Idem)

Gráfico 1.2.3. Insumos y productos de Radio Educación, y su relación con los distintos ámbitos



1.2.4. Insumos y Productos del Departamento de Información Cultural

"Una organización está unida a su ambiente tanto por sus insumos como por sus productos. Los insumos para un sistema son la materia energía y la información absorbida de su ambiente". (Huse, 1980:70)

"Un sistema tiene dos clases de insumos, los de mantenimiento, que energizan el sistema y lo ponen en condiciones de funcionar, y los insumos de señal, que proporcionan al sistema la información que va a procesarse.

Los productos de un sistema son la información, la materia-energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente". (Idem)

Para el área de cultura, cabe señalar que al pertenecer a Radio Educación y tener como mismo giro la comunicación a través del radio, entonces habrá similitud en los insumos, los procesos y el producto.

De esta forma, cultura, tiene como insumos, los recursos humanos, que está conformado por director de información cultural, jefe de información, reporteros, redactores, locutores, y técnicos; así como recursos materiales: inmobiliaria, mesas, sillas, agencias noticiosas, boletines de prensa, fax, computadoras, impresoras, máquinas de escribir mecánicas, papelería en general, grabadoras, pilas, cassettes, teléfonos, estudios, cabina, micrófonos, producción, fonoteca, continuidad.

En el departamento de cultura se llevan a cabo tres tipos de programas que son el noticiero cultural llamado *Su Casa y Otros Viajes*, donde también se incluye una cartelera de cine, teatro y en general eventos culturales, y el programa infantil *Ponte las Pilas y Muévete*, y el de *entrevistas especiales*, que se realiza ocasionalmente. al igual que *Efemérides*, dependiendo de alguna fecha especial o de trascendencia para el ámbito cultural. (ver gráfico 1.2.4.)

Para el noticiero, el procedimiento a seguir es, que al llegar los boletines de distintos eventos por vía fax, éstos son seleccionados por el jefe de información. que a su vez los divide por temas o fuentes, que cubre cada reportero, (Las fuentes que se cubren en Cultura son literatura, ciencia, artes plásticas, cine, arquitectura, teatro, música, danza y política cultural, éste último son los eventos culturales a los que acude el Presidente Vicente Fox y la directora de CONACULTA Sary Bermúdez), lo que se denomina orden del día, una vez que se ha dado al reportero, este acude al evento en cuestión y redacta sus notas, mismas que hará llegar al área de cultura (Departamento de Información cultural) vía telefónica al día siguiente por la mañana, la llamada telefónica se graba y posteriormente se edita, para transmitirla dentro del noticiero. (ver diagrama A)

Al mismo tiempo, en redacción se hace una jerarquización de la información que da el reportero, en cuanto a obras de teatro, presentaciones de libros, estrenos de películas, etc. y se obtiene la cartelera.

En ocasiones el reportero se da a la tarea de entrevistar en los estudios a los personajes que darán la conferencia de prensa, la presentación, en sí, el evento de que se trate. Por ello, una vez que realizan la entrevista, procede el mismo reportero a editarla y recuperar así lo importante.

Radio Educación cubre a través del departamento de cultura el cervantino que se lleva a cabo cada año en Guanajuato, este evento debido a la magnitud que tiene, es tratado de forma especial, así se envía un corresponsal que constantemente informa de los acontecimientos en dicho lugar, el evento es en ocasiones transmitido en vivo desde allá, e introducido en noticias, así como barras especiales.

Una vez que se tiene la información, se procede a realizar el guión que contendrá lo que se manejará en el noticiero por el locutor. En preproducción, también hay una labor que es la grabación de inserts de entrevistas que se vayan a transmitir.

El producto final es el noticiero en sí, con toda la información recabada del ámbito cultural. En cuanto a la cartelera, como ya se señaló se maneja dentro del noticiero, o en barras especiales que tienen una duración de 10 a 15 minutos.

Los insumos de la cartelera, son también los boletines de prensa y las secretarías de prensa y comunicación social de las instituciones, los recursos humanos, (mismos que para noticias) y los recursos materiales (también mencionados en noticias).

El procedimiento que se lleva a cabo son la selección de fechas para presentaciones de eventos culturales, por ejemplo presentaciones de libros, de obras de teatro, películas, etc., una vez que se tiene esto, se realiza el guión y se transmite.

El producto final es la información de los eventos que se realizarán a lo largo de la semana, de esta manera se le dice al auditorio, los lugares, fechas y horas, y se da una reseña para el caso de películas y libros. Por lo general en la cartelera, el Departamento de Información Cultural obsequia a sus radioescuchas boletos, o ejemplares de los libros por presentarse.

Las entrevistas especiales tienen los mismos insumos que los programas antes mencionados, sólo que en esta ocasión no siempre es cultura quien se contacta con el entrevistado, ya que ha sucedido en ocasiones son las mismas instituciones las que recurren al departamento de cultura para informar que su organismo celebrará algún aniversario o presentará algo novedoso, etc., de este modo, días antes se le pide que haga llegar a la redacción vía fax, o mail, la información acerca de su institución y posteriormente se le da una cita para que en una entrevista en vivo de a conocer lo relevante de su organismo. (ver diagrama D)

Para ello, a los entrevistados se les da un tiempo de 15 minutos, en el que pueden dar a conocer y expresar lo más que ellos consideren que debe enterarse el radioescucha. De este modo, el producto final en las entrevistas especiales, también son la información dada a conocer. (ver diagrama B)

El programa infantil es preparado los días jueves y viernes, debido a que su transmisión es el sábado, en él todo el contenido es para los niños, se les informa acerca de talleres, obras de teatro, cine, además de cómo pueden leer un libro sin aburrirse, entre otras cosas, el procedimiento es el mismo que en el caso de noticias, en cuanto a que llega la información acerca de los eventos y se realiza el guión informando a los niños acerca de algunas novedades. (ver diagrama C)

Gráfico 1.2.4. Insumos y productos del Departamento de Información Cultural y su relación con los distintos ámbitos

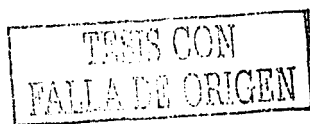
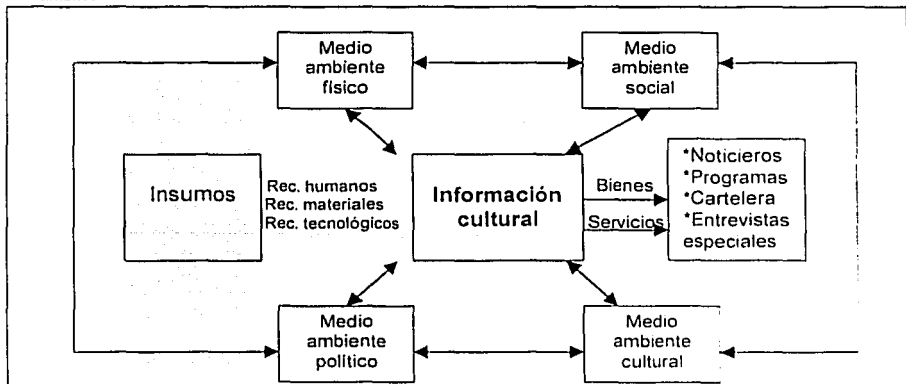
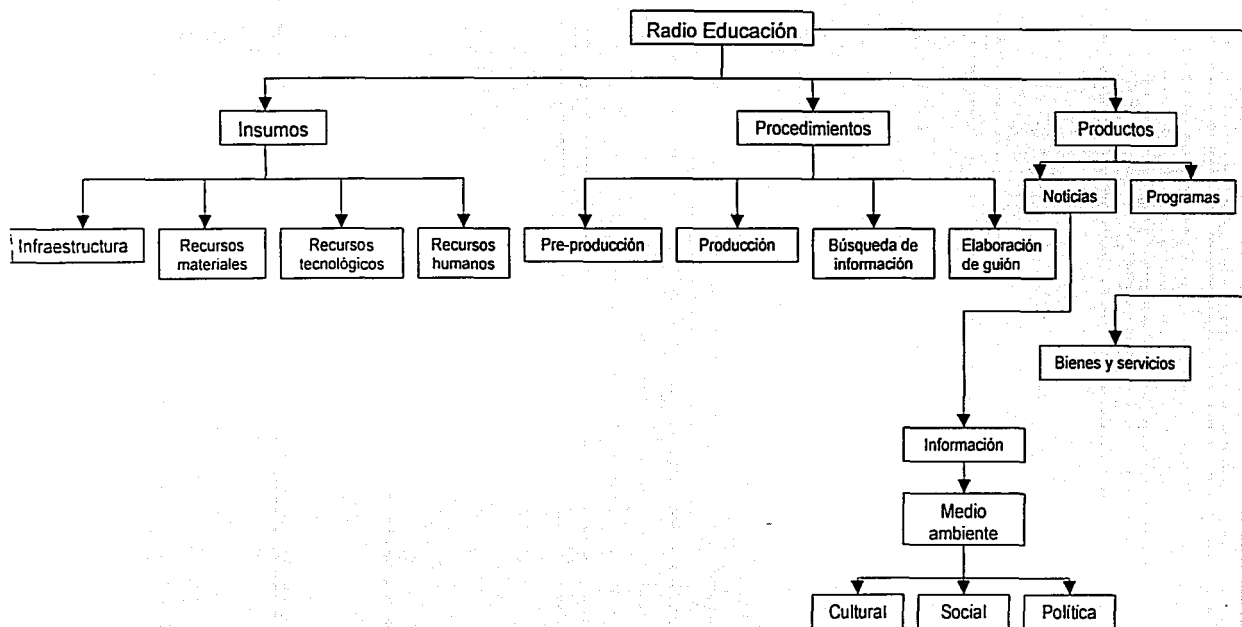
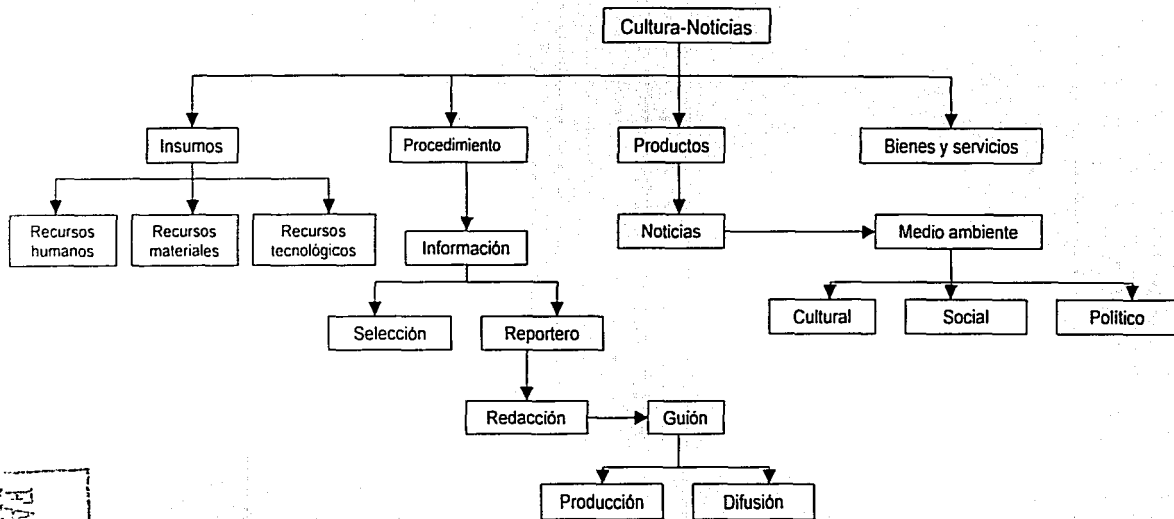


Diagrama A Radio Educación, procesos de transformación



Fuente: observación del investigador

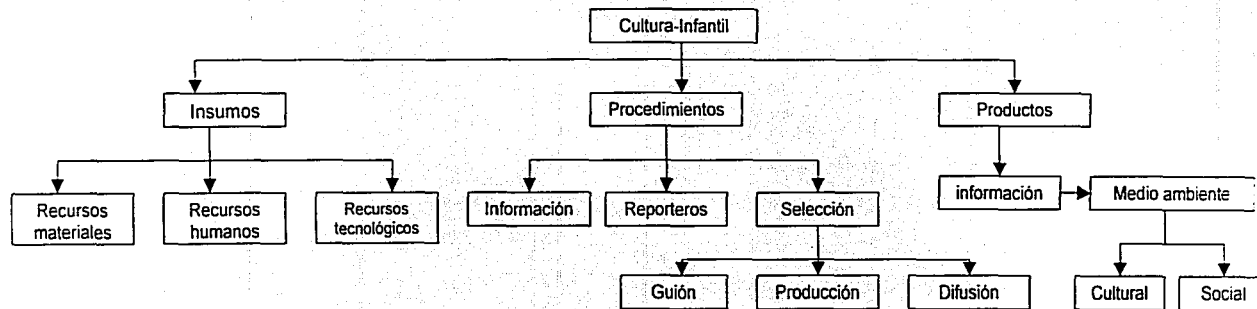
Diagrama B Departamento de Información Cultural proceso de Noticias



Fuente: observación del investigador

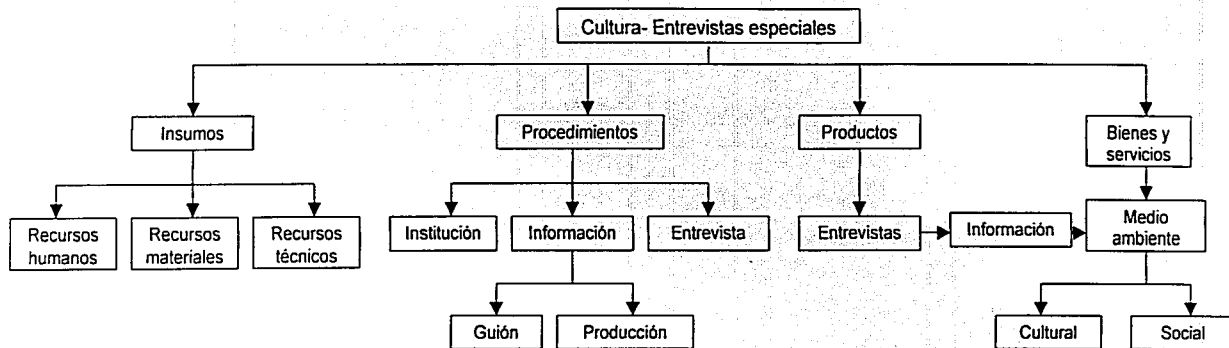
TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Diagrama C Departamento de Información Cultural, proceso del programa Infantil



Fuente: observación del investigador

Diagrama D. Departamento de Información Cultural, proceso de Entrevistas especiales



Fuente: observación del investigador

TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

1.2.5. Fronteras

Al contrario de los sistemas cerrados, Johansen nos dice que "los sistemas abiertos tienen fronteras que permiten que algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen". (1979:26)

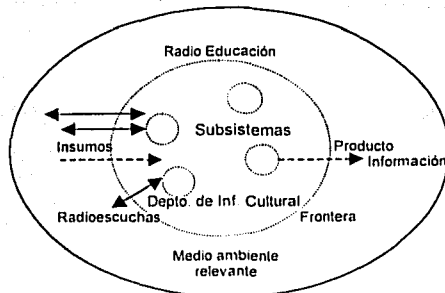
Lo que sería la infraestructura de Radio Educación, abarca casi una cuadra completa, quedando al lado de una escuela secundaria. De esta manera está delimitada la infraestructura de la estación.

Para señalar este apartado, se ha optado por hacer una diferenciación de las fronteras, llamando información interior a los subsistemas o áreas dentro de la radiodifusora, que tienen relación con cultura, así como información exterior al que tiene contacto con el medio que rodea a todo el sistema (Radio Educación), pero que únicamente proporciona elementos al área cultural. (ver figura 1)

Tanto al interior del sistema Radio Educación, como al exterior, ambas son fronteras del Departamento de Información Cultural, del primero son las áreas o subsistemas que forman parte de la emisora, pero que al mismo tiempo proporcionan información a cultura, y viceversa, y en el caso de la frontera exterior, son los reporteros, quienes recaban información del medio y la trasladan al subsistema cultural.

Ambos tipos de fronteras son una base para que el área cultural siga funcionando. A continuación se mencionan ya de manera específica cada una de las fronteras y de lo que se encargan de proporcionar.

Figura 1 Delimitación de Radio Educación y del Departamento de Información Cultural, con su medio



1.2.6. Información del exterior

Por el hecho de que Radio Educación está subsidiada por la SEP, y por lo tanto depende del gobierno, en consecuencia tenemos que toda decisión respecto a cambios en el sistema educativo, problemas económicos, etc., en dicha institución gubernamental, afectaría de cierta manera, y traería cambios o movimientos al interior de la radiodifusora, por lo tanto también generaría movilidad en el área cultural.

sin embargo al contar con un conocimiento previo de alguna de las situaciones antes señaladas, el departamento cultural podría tomar alguna decisión en cuanto a la difusión de sus contenidos, y por lo tanto, se estaría disminuyendo la incertidumbre de lo que pudiera suceder en un determinado momento con esta área, ya que mientras más estructurada esté una situación, es decir, mientras más predecibles sean algunos patrones, hay mayor información y se reduce la incertidumbre. (Fernández, 1991:17). Tal como lo señala el autor Kefalas, la información es el antídoto para la incertidumbre. (Fernández, 1991:17)

En este mismo sentido, se podría hablar de que el Departamento de Cultura sale de la infraestructura al exterior o medio ambiente, a través de sus reporteros, que son el contacto directo con otras instituciones y con la propia subsidiaria, de esta forma, traen información que puede ser utilizada a favor o en contra del entorno que le rodea.

1.2.6.1. Información del interior

Por otra parte, otras fronteras con las que tiene relación el Departamento de Información y Cultura son las que de cierta manera "ayudan" a elaborar o son parte complementaria de cultura. (ver figura 2)

La Dirección de Producción y Planeación, se encarga de dar el visto bueno de lo que revisa la Subdirección de información, monitorea la información difundida.

Subdirección de Planeación: da las órdenes de pago y oficios para los individuos que laboran en el área cultural, asimismo se encarga de autorizar los viáticos de los reporteros cuando tienen que salir fuera de la ciudad, para cubrir una fuente, también revisa que la información transmitida por el Departamento Cultural vaya de acuerdo con el perfil de la emisora.

Continuidad: se encarga de proporcionar los espacios para las transmisiones de cada uno de los programas que realiza el área cultural, en general controla los tiempos de emisiones.

Fonoteca: proporciona el material musical para lo que nombran "vestir" el programa, se elige la música adecuada dependiendo del programa a transmitir.

Recursos materiales: proporciona la papelería necesaria, así como materiales indispensables para el trabajo de los reporteros (pilas, cassettes, etc.)

Recursos financieros: se encarga de pagar los salarios de quienes laboran en cultura y en todas las áreas con que cuenta Radio Educación, cabe mencionar que los salarios son por honorarios.

Recursos humanos: controla el ingreso de las personas necesarias para laborar y colaborar en el área de cultura, también de todas las áreas de radio Educación.

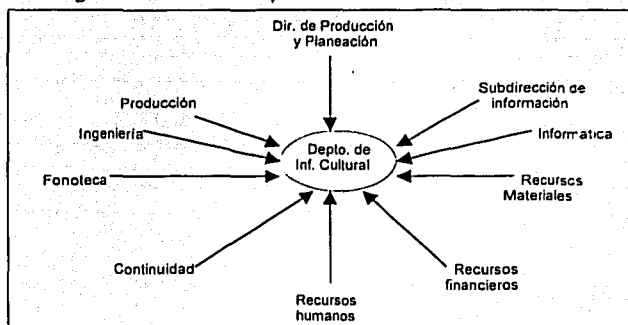
Informática: se encarga de dar mantenimiento al equipo de cómputo.

Ingeniería: proporciona personal técnico para llevar a cabo las producciones ya sea en estudio, así como los instrumentos necesarios para el previo a la edición de material grabado en audio por parte de los reporteros.

Producción: asigna el estudio para la grabación de entrevistas o edición de programas, así como controlar los tiempos de la utilización del estudio

Así, se tiene que las fronteras del área de Cultura, son al exterior sus reporteros, y dentro de Radio Educación, los antes señalados, de los cuales se sirve el Departamento de Cultura, obtiene información de ambos medios (exterior e interior) y se llega a la toma de decisiones, que pueden llegar a modificar algunos criterios.

Figura 2 Entorno del Departamento de Información Cultural



1.2.7. Grado de interrelación

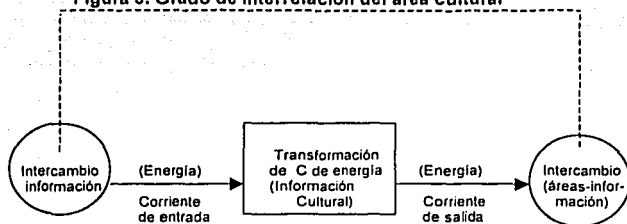
Si se habló en el apartado anterior de que el Departamento de Información Cultural de Radio Educación, posee varias fronteras, entonces queda demostrado que se trata de un sistema abierto, por el grado de interrelación, y entrada de información que da y recibe de otros medios. De ahí que "el intercambio con el medio no es al azar o inestructurado, sino que ordenado, necesario y controlado". (Johansen, 1979:27)

El Departamento de Información Cultural es simple debido a que cada interrelación que se tiene con otras áreas es conocida, se sigue un patrón determinado que indica lo que se obtiene de cada área y para qué es necesaria. Ello, independientemente de que se trate de un subsistema, que forma parte del sistema (Radio Educación). cumple tareas específicas que lo benefician.

Por otra parte, para funcionar adecuadamente, necesita de otras áreas, mismas que también forman parte de sus insumos. Así, la energía que se exporta del medio, "una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema poder seguir existiendo". (Johansen, 1979:27)

De esta manera también se aprecia que al realizar ese intercambio de energía, realiza actividades, que desembocan en la toma de decisiones para llevar a cabo con éxito cualquiera de las labores que dentro del área cultural se realizan. (ver figura 3)

Figura 3. Grado de interrelación del área cultural



1.3. Ambiente del Departamento de Información Cultural

En este apartado se estudia el contexto que rodea el Departamento de Información Cultural, y la información que obtiene de él para funcionar, tal como lo señala el autor Fernández Collado en el capítulo de Escuelas del Comportamiento Organizacional, la Teoría Contingente da un peso importante a la influencia del medio ambiente, lo que él considera como un "estímulo" y la forma de funcionar y estructura de una organización es la "respuesta" (Fernández, 1991:54)

Así, se tiene que lo que recibe el área cultural de su medio o contexto, será lo que dará pauta a llevar a cabo o no sus actividades, e incluso modificarlas; y por ende se manifiesta el grado de contingencia de dicha organización.

Un punto importante que este tipo de análisis da como resultado, es el estilo de la organización, ya sea mecánico u orgánico, es decir si es dinámico o estable; por ello, se conoce también el tiempo que puede continuar funcionando la institución o sistema, incluso percibir su desaparición.

Asimismo, la comunicación interna y externa juegan un papel preponderante para la manifestación del buen o mal funcionamiento de una organización, se da solución a los problemas que se presenten y se toman decisiones "acertadas", que permitan continuar con la labor que se realiza.

Así, se tiene que las áreas de las que obtiene información y le permiten funcionar adecuadamente al Departamento de Información Cultural son: Dirección de Producción y

Planeación, Subdirección de Planeación, Continuidad, Fonoteca, Recursos materiales, Recursos financieros, Recursos humanos, Informática, Ingeniería y Producción.

Medio ambiente de la organización

El ambiente de una organización está formado por los factores tanto físicos como sociales externos a la organización y que son importantes que tomen en cuenta los individuos del sistema para la toma de decisiones.

Es importante destacar que dentro del ambiente organizacional se encuentra el ambiente relevante que está constituido para una organización en específico de acuerdo a su estructura interna, su giro o al sector a que pertenece.

Así, se tiene que "las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización sino lo que necesita para funcionar efectivamente". (Fernández, 1991:277)

El ambiente de la organización se conoce a través de cinco elementos que son: Turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez, los cuales son indicadores de la problemática y limitantes a que se enfrenta.

1.3.1. Turbulencia

"Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente predecibles. Por el contrario un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes". (Fernández, 1991:282)

El área cultural, se puede clasificar como no turbulenta y sí por el contrario estable, debido a que no se presentan grandes cambios rápidos y contrastantes con lo que anteriormente se tenía en el área.

Recordando que esta radiodifusora está subsidiada por la SEP y al mismo tiempo adscrita a CONACULTA, de ahí que los procesos de modificación no son constantes, de hecho no ha sufrido transformaciones recientes.

Por ser una estación permisionaria, ninguno de los programas que se realizan en el departamento cultural obtiene ingresos monetarios, en cuanto al mercado, tampoco existe turbulencia, puesto que no se considera que tenga competidores, porque en primer lugar las demás radiodifusoras que existen son concesionarias, lo que las hace diferentes a Radio Educación y por ende a la información que se maneja.

Un punto que hay que resaltar es que en este Departamento de Información Cultural se realiza un noticiero especial sobre cultura con duración de una hora, caso que no ocurre dentro de otros noticieros, que su contenido es de temas diversos y el ámbito cultural está distribuido en un tiempo mínimo.

En consecuencia, y por lo antes mencionado, el ámbito social no cuenta con un extenso número de radioescuchas, por el mismo giro de información, y porque como se ha señalado anteriormente, los programas culturales van dirigidos a un tipo de auditorio en particular, o públicos que conocen de los temas de que se habla, no registrando un rating serio, y que indique el número real de quiénes sintonizan la estación de Radio Educación, y que al mismo tiempo indiquen que escuchan los programas culturales.

Por ello, es estable y sus entornos son constantes, no hay variantes que indiquen lo contrario.

1.3.2. Hostilidad

"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas acciones". (Idem)

En relación a este punto, el entorno del Departamento de Información Cultural sí es hostil, porque no cuenta con un equilibrio en la competitividad, pues a pesar de que Radio Educación, no tiene una competencia en específico, (es decir del mismo corte y contenido), para Radio Educación cualquier radiodifusora ya sea concesionaria o permisionaria puede ser su rival, independientemente del tipo de programación que maneje.

De ahí que el Departamento de Información Cultural no tiene una, sino mucha competencia, que es desleal, tomando en consideración que una radiodifusora concesionaria tiene más ventajas en variedad de contenido y en cuanto a regirse por el rating, cosa que no ocurre en cultura, ya que se trata de una programación rígida y no tiene un número alto de auditorio, debido a que como punto de partida toman las llamadas telefónicas hechas a algún programa en vivo, y éstas son de manera esporádica.

Asimismo, el ambiente del área cultural, es estresante y arriesgado, y no se sabe lo que pueda ocurrir en un tiempo determinado, ya que al formar parte de Radio Educación y ser ésta subsidiada por la SEP, en caso de que ocurriera algún contrat tiempo con esta institución gubernamental, no obstante que la emisora es un organismo desconcentrado de la Secretaría, afectaría de alguna manera el funcionamiento de la radiodifusora y por ende al departamento cultural, así, toda la programación de esta estación de radio, podría salir del aire, como ya le ha ocurrido en años anteriores.

1.3.3. Diversidad

"Un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características, en contraste con esto, un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado". (Idem:83-84)

A pesar de que la programación del departamento de Información Cultural se piensa para todo público, en los hechos está dirigida a un sector en específico, pues para "entender" o saber acerca de un tema, por ejemplo de danza, teatro, ciencia, algún escritor, etc., se tendría que tener un antecedente, y no toda la gente tiene conocimiento o interés en saber acerca de estos rubros.

De esta manera, el auditorio de Radio Educación está integrado por un sector de gente mínimo, que prefiere la programación de esta emisora por algunos de los contenidos que manejan, siendo el mismo caso para el área cultural.

Tomando en cuenta lo antes descrito, el área cultural posee poca diversidad en lo que se refiere a escuchas, sin embargo sus programas son dirigidos a una variante en público por edades, tal es el caso de las noticias culturales, los programas infantiles, de

comentarios, musicales, etc., aunque no tengan el éxito esperado, es decir que esos programas cumplan su cometido de captar un auditorio extenso y sobre todo estable.

En consecuencia, se tiene un ambiente homogéneo, pues no hay variantes que indiquen lo contrario. Y, el mercado o sector a que llega la información cultural es reducido, porque aquí entra en juego el papel de las radiodifusoras concesionarias que compiten con una programación por lo general musical.

1.3.4. Desintegración

"Se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado".
(Idem:284)

El área cultural responde a un ambiente integrado, debido a que es regido desde fuera (SEP, CONACULTA = Gobierno) por una serie de objetivos para su transmisión y contenido, con esto, se tiene que el departamento de información cultural no podría preparar o transmitir programas con contenido distinto al que tiene como objetivo.

De tal forma que se cuenta con un ambiente organizado para el trabajo, con lineamientos y bases para no hacer algo distinto a lo estipulado.

Sin embargo, no cae en un ambiente altamente estructurado, por el hecho de que tiene una serie de regulaciones, ya que éstas se pueden en un determinado momento modificar sin llegar a afectar de manera pronunciada la realización del trabajo y los programas.

1.3.5. Escasez

"Tanto abundancia como escasez son conceptos que se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir". (Idem:285)

Se puede hablar de que la organización en investigación (Cultura) no tiene escasez, en cuanto a materias primas se refiere, puesto que cuenta con las suficientes para desempeñar su trabajo, así como materia energética (electricidad), aunque tampoco se puede hablar de que cuentan con un excedente.

Sin embargo un punto en donde sí podría darse la escasez, es en el alcance de la señal de la radiodifusora, lo que afecta también a la programación del Departamento de Información Cultural.

En cuanto al factor humano, en el área cultural existe escasez, pues sólo cuentan con cuatro reporteros, y hay varios rubros que se abordan como la literatura, cine, teatro, ciencia, tecnología, danza, música, culturas populares, política cultural, artes plásticas, arquitectura, entre otras; por ese motivo se llegan a descuidar algunas de éstas fuentes.

Asimismo, la gente que funge como redactores, son también los productores y musicalizadores, e incluso realizan las entrevistas a los invitados para participar en el noticiero de *Su casa y Otros Viajes*.

1.4 Fuentes de Incertidumbre

"Incertidumbre es el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad. Internamente, la estructura proporciona a una organización la capacidad para enfrentarse a la incertidumbre". (Huse, 1980:69)

La información es un cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada, por tanto es una reducción de la incertidumbre.

Las fuentes de incertidumbre van a permitir que la organización conozca qué debe o no retomar de su entorno para evitar la inseguridad en la realización de sus acciones, así, a mayor información, menos incertidumbre.

1.4.1. Obstáculos

Obstáculos: "es algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir, tal y como las imposiciones en la Ley Federal del Trabajo". (Fernández, 1991:285)

El punto más importante que afecta por su limitante, es el financiamiento que brinda la SEP y que no permite que la radiodifusora en general, cuente con una infraestructura moderna, aunque sí con los instrumentos necesarios para realizarse la transmisión de los programas.

Por lo anterior, el financiamiento viene a repercutir en los salarios de los trabajadores, que laboran por honorarios y no les permite contar con algunas prestaciones de ley, como el servicio médico, caja de ahorros, y reparto de utilidades.

Los motivos antes asentados, son obstáculos para la radiodifusora y para cada una de sus partes (subsistemas) que también son afectados, ya que apenas cubre las necesidades básicas para seguir transmitiendo, por ello hay una adaptación de la organización que le permite seguir funcionando con esas carencias que no puede resolver, porque son ajenas a sus posibilidades.

Así, se la puede considerar como un obstáculo que viene desde fuera de la organización, es decir el gobierno mismo (SEP).

Asimismo, el que es regulada por la Ley Federal de Radio y Televisión y por el Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Industria Cinematográfica, que son lineamientos que tiene que seguir para poder transmitir.

Y, en días recientes (a partir del 10 de octubre de 2002) la nueva Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (que aún sigue siendo objeto de debate entre los partidos políticos)

Por otra parte, la opción de servicio social o prácticas profesionales de estudiantes de distintas carreras, para reducir salarios es otro obstáculo al que se enfrenta el área cultural, pues al entrar gente "nueva" que no sabe cómo se lleva a cabo la realización de los programas culturales, o inclusive no maneja de forma adecuada la información cultural por falta de conocimiento, propicia un trabajo doble por parte de jefe de información y productores, ya que el trabajo realizado por los practicantes, generalmente es reestructurado en su totalidad; sin embargo, no se ha optado por "enseñarles", por ejemplo qué lenguaje debe ser utilizado, dependiendo del tema a tratar.

Aunado ello, una vez que los practicantes han aprendido cómo se realizan los programas, entonces se llega el tiempo de término para la realización del servicio social o práctica profesional, y se puede decir que este obstáculo es cíclico.



Un obstáculo más son las fallas en la señal, pues ocurre que por causas ajenas a la difusora, salen del aire ya sea por minutos o segundos, y no hay forma de evitarlo. Aunque no ocurre diariamente es algo con lo que tiene lidiar la estación y todos los programas.

1.4.2. Coyuntura

Coyuntura o contingencia: "es un evento probable (aunque no seguro) que, legalmente la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones, por ejemplo, el estallido de una huelga". (Fernández, 1991:285)

Dentro de cultura lo que afecta el ambiente es el entorno social, los gustos y preferencias del público que escucha alguno de los programas que realiza este subsistema, (Departamento de Información Cultural) si se diera este caso, se podría prever manejando de forma más dinámica el tema que se toque, o incluso se optaría por el cambio de locutor.

Otro más sería la disminución del subsidio de la SEP, y en dado caso, se minimizarían aún más los costos en el área cultural, economizando los materiales requeridos para la producción y realización de programas, que de hecho, a la fecha se tiene la utilización del doble uso de varios materiales como las hojas de papel bond, los audiocassettes, entre otros.

No se puede pasar por alto que Radio Educación cuenta con un sindicato, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), que se encarga de atender las principales demandas del personal que labora en la radiodifusora, por lo que funge como mediador entre SEP-trabajador, en caso de haber algún posible estallido de huelga.

1.4.3. Oportunidad

Oportunidad: "es una situación potencial de ganancia para la organización, como cuando el gobierno protege más mercados. Ésta debe ser reconocida y aprovechada a tiempo". (Fernández, 1991:286)

Como ya ha sido señalado, por el hecho de ser una emisora permisionaria, no se busca una ganancia monetaria, pero sí en cambio un convenio, (ver apartado 2.1) así, la mención de algún autor de libros, o la presentación de un compositor independiente, a

través de las emisiones culturales, pueden generar una mayor atención de más casas editoriales que busquen proyección mediante el área cultural a los radioescuchas, así como otros compositores, e incluso el propio auditorio que se puede interesar por alguno de estos temas y llamar para pedir información, de esta forma se tiene más captación de público.

1.4.4. Problema

Problema: "es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal, por ejemplo que se detenga en una aduana una máquina que se compró". (Fernández, 1991:286)

En este apartado entraría el compromiso del gobierno para difundir adecuadamente una cultura educativa y cultural, para promover la radiodifusora en el gusto del auditorio

La interferencia en la señal vía satélite que impiden que la programación llegue a otros estados de la república

1.5. Obtención de información del ambiente

"Sin información confiable, la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente, de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior, a fin de codificarla y responder a ella en la forma que sea precisa. La información actúa como un puente que une el ambiente con la organización". (Fernández, 1991:289)

Tomando como parámetros los mecanismos que señalan Katz y Kahn, para obtener información del entorno, ya sea de manera directa o indirecta, en el Departamento de Información Cultural aplicaría:

1.5.1. Feedback

"Se refiere a la retroalimentación directa del ambiente, lo que puede ser tanto positivo como negativo y se traduce en una señal fácil de decodificar". (Fernández, 1991:287)

Debido al problema de poco público radioescucha en el espacio cultural, se recurriría a la retroalimentación o feedback, y se podrían aplicar un cierto número de encuestas en las

escuelas primarias (ya que desde ahí comienza la preparación que más adelante puede o no generar un público con interés en éstos temas) para conocer el grado de conocimientos que tienen los alumnos en cuanto a la cultura y educación en México, y en consecuencia informarles qué medios de comunicación las difunden.

Asimismo, el aprovechar las llamadas que los radioescuchas hacen a alguno de los programas, y preguntarles que otros temas les gustaría escuchar, y a qué hora del día prefiere escuchar la radio. También cada cuando sintoniza Radio Educación y que barra es la de su preferencia.

1.5.2. Búsqueda activa de información

La organización no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en el entorno de la organización, ya que "necesita emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten favorablemente o desfavorablemente las metas organizacionales". (Ídem)

1.5.3. Control directo a través de la reglamentación interna

Ante la incertidumbre del ambiente, la organización puede optar por el control en mayor o menor medida, de los eventos que en él se produzcan.

El control directo a través de un mecanismo externo es otro punto más que podría ser utilizado para la obtención de información en el área cultural, pues esta sería una forma de que el departamento de Recursos Humanos hiciera una mejor selección tanto en trabajadores como en prestadores de servicio social, que, si bien es cierto que a los estudiantes esto les sirve para obtener "experiencia", también es verdad que se les debe proporcionar cuando menos las herramientas necesarias para entrar a desempeñar una labor de la que no tienen noción, y ello se puede dar dentro del proceso de selección de personal.

1.6. Toma de decisiones (Estilo de la radiodifusora)

Las actividades de búsqueda de información pueden ser perfeccionadas para el uso particular de cada empresa, pues la forma como el ambiente afecta a la organización depende de la calidad de información que llega a los que toman las decisiones (búsqueda

de información) y de la interpretación y uso (decodificación) que se hace de la información recibida. (Idem:292)

El Departamento de Información Cultural cumple una función determinada, así como los individuos dentro de esta área, ello de acuerdo a los patrones establecidos, lo que podría denominarse como un estilo mecánico.

En esto, aplicaría lo señalado por Carlos Fernández Collado, en cuanto a que los sistemas mecánicos se dan mediante las relaciones que se encuentran estrechamente prescritas con muy pocos grados de libertad en cuanto a la conducta de sus componentes. (1991:20)

Y esto es posible observarlo en los objetivos que tiene Radio Educación que son:

- Apoyar a través de la radio, la enseñanza a cargo de la SEP, especialmente la enseñanza abierta.
- Promover y difundir programas de interés cultural y científico.
- Transmitir programas que tiendan al mejoramiento del nivel cultural de la población y que fomenten la propiedad de idioma nacional. (Radio Educación)

La emisora debe cumplir con esos lineamientos y no salir de ellos, pues es un reglamento establecido que no le permite presentar otro tipo de contenidos en su programación.

La toma de decisiones por lo tanto, no debe afectar por ningún motivo los objetivos que debe cumplir la emisora, ya que dejaría de ser un órgano educativo y cultural.

El área cultural es rígida, y sus disposiciones deben partir de una jerarquía, que es la directora de información cultural, y en segundo lugar del jefe de información.

Aunado a esto, también la toma de decisiones se dará de acuerdo a la información que se obtiene de las demás áreas con las que tiene interacción cultural y de ellas también depende en cierta medida el que se pueda o no llevar a cabo alguno de los programas.

La información obtenida de cada área también le permitirá disipar la incertidumbre y tener una respuesta a cada problema que se vaya presentando, por ejemplo con el departamento de continuidad, que es quien le asigna tiempo en cabina al área de Cultura, en caso de que se redujera la hora de transmisión del noticiero, se optaría por eliminar alguna nota que aún estuviera activa para el siguiente día, como la presentación de una obra de teatro (y se manejaría la información como "Se presentó ayer, pero estará en cartelera varios días más").

Por lo antes mencionado es pertinente retomar lo que el autor Edgar Huse retoma de Duncan, al señalar que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema. (1980:66) que para este trabajo, el sistema es el Departamento de Información Cultural, y sus fronteras son las áreas de las que obtiene información.

El mismo autor señala que están considerados (los factores físicos y sociales) de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema. (Duncan, en Huse, 1980:66)

Por consiguiente, la estructura del área cultural es estable, no cambia y por el contrario, si manifiesta rigidez.

Sin embargo dicha rigidez y estabilidad se investigará desde el interior de la organización mediante la parte formal, en un recorrido por la entrañas de Radio Educación como se presenta a continuación en el Capítulo II.

Capítulo II De la Radio Educativa a la radio Cultural

Una vez que ya se tienen los antecedentes de la emisora se procede en este capítulo a una exploración más profunda donde se describe y conceptualiza a Radio Educación, así como al Departamento de Información Cultural, objeto de estudio del trabajo, de esta manera, con la aplicación de diversas teorías de la organización se elaborará un diagnóstico de la dimensión formal.

2.1. Datos básicos de Radio Educación:

Los datos básicos de la radiodifusora son el acta de nacimiento de la misma, tales datos son:

Nombre genérico: Radio Educación

Cuenta con dos estaciones: Amplitud Modulada y Onda Corta (suspendida en la actualidad)

Situación jurídica: órgano desconcentrado de la SEP.

Categoría: las estaciones operan mediante permisos otorgados por la SCT.

El domicilio donde se encuentra Radio Educación actualmente es: Ángel Urraza 622, Colonia Del Valle, Delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03100

La planta transmisora está ubicada en: Avenida Fuerte de Moreto 425, Unidad Ejército de Oriente, Delegación Iztapalapa, México, D.F. (Ugalde, s/f:6)

A su vez, la estación de A.M., tiene como distintivo de llamada las siglas XEEP, la frecuencia en la que transmite es en el 1060 Khz, con una potencia de 50,000 watts, la antena con la que cuenta en Amplitud Modulada es Omnidireccional y emite desde el Distrito Federal.

La cobertura abarca la Ciudad de México y área metropolitana, Morelos, Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Guanajuato, Querétaro y México

Por su parte, la estación de Onda Corta tenía como distintivo de llamada las siglas XEPPM-OC, y su frecuencia era de 6,185 khz, en su cobertura recibía reportes de países americanos, asiáticos, europeos y de Oceanía.

Actualmente se transmiten por Radio Educación más de 70 series, de las cuales 50 fueron iniciadas por la actual administración. "Se ha logrado mayor equilibrio entre las cuatro temáticas de educación, información, orientación y entretenimiento. Los ajustes programáticos se hacen con la participación activa de productores, programadores y técnicos de la Información". (Ugalde, sf:7)

"A principios de los 70, la doctora María del Carmen Millán, como directora general de educación audiovisual y divulgación le dio el impulso y el carácter actual de emisora cultura". (Ídem)

2.2. Delegación Sindical de la emisora

Como muchas otras organizaciones, Radio Educación tiene un sindicato, mismo que se encuentra en las instalaciones de la emisora en una oficina que al mismo tiempo es la "tiendita" de los trabajadores, pues allí pueden comprar desde café hasta dulces.

Este sindicato surge a partir de que los empleados de la radiodifusora se ven en una serie de problemas relacionados con su contratación, y hay renuencia de las autoridades para otorgar plazas por lo que sólo había trabajo de "base" y "creativo".

Así, en 1975 dicha situación laboral lleva a organizarse a los trabajadores, quienes realizaron diversas asambleas donde establecieron la Agrupación de Trabajadores.

Se comienzan las gestiones para pertenecer al SNTE, y es en 1980 cuando sale la convocatoria del SNTE y citan a la Asamblea Constitutiva de la delegación sindical de Radio Educación y surge el primer Comité Ejecutivo D-III-57 en junio del mismo año, mismo que es integrado por Emilio Ebergenyi (actual locutor de la emisora) entre otras personas.

En 1987 en conjunto con la SEP, la sección XI del SNTE suscribieron un convenio para establecer la operación de escalafón por puestos para los trabajadores de base no

docentes, este documento trajo consigo que los actores de la emisora realizaran diversas movilizaciones pues el documento suscrito, lejos de ayudar a los trabajadores la estación, repercutió en sus puestos pues afectó tanto a locutores, reporteros, productores, secretarías y subdirección debido a que esas plazas de base se convirtieron en plazas de confianza.

En la actualidad, el Comité Ejecutivo Delegacional está integrado por Hilda Saray Gómez González, secretaria general; Froylán Rascón Córdova, secretario de organización; Ana Lila Rojas Velásquez, secretaria de trabajo y conflictos; Luis Juan Luna Moreno, secretario de finanzas, Alejandro Acuña Gutiérrez, secretario de previsión y asistencia social, Delia Morales Pavón, secretaria de escalafón y promoción e Ignacio Alfonso Flores, secretario de orientación ideológica-sindical.

En entrevista realizada en la oficina sindical de Radio Educación, la secretaria general del Comité Ejecutivo Delegacional Hilda Saray Gómez señaló que los problemas que han tenido con la dirección de hoy en día (2000-2006) y que está representada por la Maestra Lidia Camacho Camacho son que se ha agudizado la indiferencia hacia los trabajadores, "la Dirección actual está interesada en tres proyectos básicos que son proyectos de la Dirección y ha dejado de lado todo lo que se refiere al ámbito laboral y profesional de los trabajadores, por otro lado, nosotros durante muchos tiempo, desde el inicio de la delegación sindical, hemos luchado porque se nos reconozca como trabajadores, como profesionales de los medios, en la medida que somos Trabajadores al Servicio del Estado, nuestra especificidad profesional no existe, no existe porque nosotros no somos ni maestros, ni administrativos técnicos en manuales"

Esto último es lo que diferencia a los trabajadores de Radio Educación en el SNTE, de los demás integrantes, pues la mayoría son maestros, cosa que no sucede con los actores de la radiodifusora que no son maestros pero tampoco se consideran administrativos, pues su labor es la de "hacer radio". Su lucha en estos momentos consiste en que se reconozca el Catálogo de Puestos que elaboraron en la década de los 80 y que aún no han obtenido una respuesta satisfactoria.

2.3. Tipología de Radio Educación

En este apartado se presenta en el cuadro 2.3. los tipos de organización que proponen diferentes autores, con los que se podría identificar a la emisora. Esto de acuerdo a los servicios y funciones que cumple como una institución educativa y cultural.

La radiodifusora, pertenece al sector terciario, porque ofrece servicios, los cuales consisten en la información proporcionada a través de sus programas a los radioescuchas.

Su giro es la comunicación, a través de la radio.

Cuadro 2.3. Tipología de la organización Radio Educación, según diferentes autores

Autor	Tipo de organización	Ejemplo
Talcott Parsons	a) de producción b) de mantenimiento de patrones	a) empresas (bienes y servicios) b) educativo, culturales
Renate Mayntz	a) que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera	a) administración, policía, partidos, asociaciones benéficas.
Peter Blau y William Scott	a) de servicios	a) hospitales escuelas
Amitzi Etzioni	a) utilitarias	a) empresas (bienes y servicios)
Daniel Katz y Robert Kahn	a) productivas b) normativas	a) empresas (bienes y servicios) b) escuelas, sectas religiosas

De acuerdo con este cuadro, Radio Educación es una institución que realiza productos (los programas) que están enfocados en contenidos educativos y culturales y son dirigidos para los radioescuchas a quienes se les brinda un servicio mediante las temáticas.

Sin embargo, la tipología de Radio Educación se basará únicamente en el autor Renate Mayntz; quien describe la significación de las organizaciones en su libro "Sociología de la Organización", donde indica que vivimos en una sociedad organizada, multifacética, constituida racionalmente por formaciones sociales complejas y que además son conscientes de sus fines.

Ello, da la pauta a pensar que las organizaciones en México poseen los puntos arriba señalados, que están concebidas y preparadas internamente para un fin específico que es su propio funcionamiento, aunado a lo que brindan a la sociedad.

Asimismo, Mayntz anota que la creación de las organizaciones y su integración a la estructura de cada sociedad como elementos esenciales de ella no constituyen un fenómeno de carácter necesario y obligado dentro de una cultura.

El estudio de Radio Educación proporcionará una visión más para corroborar o desechar este pensamiento que incluso puede ser una combinación de factores no sólo sociales y culturales, sino también políticos y religiosos.

El autor destaca varios tipos de organizaciones, a las que clasifica con ciertas características para su distinción, entre ellas se encuentran las Empresas, la Iglesia, el Ejército, la Administración, las Asociaciones, La Escuela y El Hospital, para tipificar a la radiodifusora, por las características que poseen.

Así, se tiene que:

"La Escuela: se da un proceso de crecimiento, de ahí su separación de la Iglesia. El Hospital: al igual que la escuela, se independiza de la Iglesia, y se convierte en un establecimiento permanente y administrado para el tratamiento de enfermos. La Prisión: En la Edad Media antecedieron a las prisiones actuales las mazmorras, los calabozos y salas de tormentos, en las primeras se encerraban a los enemigos políticos y personales de los príncipes. Al final del siglo XVI se difundieron las prisiones de trabajo, en las que se recluían a vagabundos, mendigos y desocupados. A partir de ahí surgió la prisión moderna. Para finales del siglo XVIII las prisiones de trabajo fueron desplazadas por las prisiones celulares, donde las penas son por la multa y la privación de libertad" (Mayntz, 1996:15).

Estas categorías se encuentran en Radio Educación, debido a que es una organización pública que tiene en sus objetivos la difusión cultural y educativa a través de sus diferentes programas. Tal como lo manifiesta Mayntz al proponer una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos.

En consecuencia, la emisora actúa de una manera determinada en los actores organizacionales, mismos que son requeridos para un fin en específico, como ejemplo se

puede señalar la realización de las funciones para la transmisión de los programas con contenido educativo y cultural tal como lo prescribe la SEP a la radiodifusora.

En este señalamiento, también tiene cabida el Departamento de Información Cultural, que es una parte esencial de Radio Educación y además objeto de estudio de este trabajo, lleva en sí la responsabilidad de investigar (a través de sus reporteros), preparar (lo hacen los redactores en la elaboración de guiones) y finalmente dar a conocer los hechos más relevantes del ámbito cultural del país (que es la cara de Radio Educación).

Radio Educación pertenece al sector público, y está compuesta por una estructura interna debidamente diferenciada por departamentos o áreas y funciones específicas de cada uno de sus miembros, al mismo tiempo está orientada hacia la transmisión de programas que tiendan a elevar el nivel cultural de la población.

Una característica más que distingue a esta radiodifusora, es que no persigue fines de lucro debido a que es permisionaria, por tanto, se maneja únicamente a través de convenios e intercambios con diversas instituciones académicas, científicas y culturales no solo a nivel nacional sino también Internacional, mismos que se concretan en coproducciones y otros trabajos conjuntos.

Por dicha característica, puede clasificarse a la radiodifusora en otro tipo de organización que distingue Mayntz, como es el de Las Asociaciones, pues aunque no se pretende una ganancia monetaria, se busca una mayor difusión a lugares donde no tiene alcance la señal, esto se puede apreciar en los convenios con radiodifusoras estatales que retransmiten la programación de Radio Educación; además el contenido de algunos de los programas que son de servicio social y van dirigidos a ciertos sectores de la población como niños, jóvenes, mujeres y personas de la tercera edad, tal como lo señaló el subdirector de Planeación y Evaluación de la estación, Maestro Norberto B. Rocha Hernández.

2.4. Misión y Visión

Radio Educación se rige por una misión / Visión desde tres perspectivas básicas que fundamentan la difusión cultural de la emisora a través de la radiodifusión no lucrativa que coadyuve en el desarrollo educativo, cultural y cívico, y fomente el idioma nacional



mediante la difusión y retransmisión de programas noticiosos, educativos y culturales en radiodifusoras no lucrativas del interior del país.

2.4.1 Misión formal, misión actual y misión / visión

Radio Educación tiene una división de la Misión en tres rubros: Misión formal, Misión actual y Misión visión, según consta en su Manual General de Organización.

Cada una de esas misiones tiene una característica en particular que complementa los objetivos de la emisora, y se lleva a cabo en el funcionamiento.

La Misión formal tiene como finalidad la difusión de programas culturales y cívicos, y el fomento del idioma nacional a través de la radio no lucrativa.

La Misión Actual, se refiere a la realización de los programas y su difusión a través de varias frecuencias asignadas a la emisora, como el 1060 de A.M. y Edusat, puesto que ya no puede considerarse a la Onda Corta en XEEPPM, 6,185 Khz, porque actualmente ha dejado de funcionar.

La Misión Visión además de señalar que se realice la transmisión, también apunta que se debe hacer una retransmisión de la programación en otras radiodifusoras con las mismas características que Radio Educación. Ésta misión, por su contenido, también se refiere a los convenios que tiene la emisora con otras organizaciones, como son los radios estatales que retransmiten la programación de Radio Educación, solicitando a cambio cursos de capacitación, ya sea de locución o redacción de guiones, entre otros, impartidos por los miembros que se encuentran en el área de Producción.

A continuación se define cada una de las Misiones de acuerdo al Manual General de Organización:

- a) Misión formal. Por acuerdo 203 de creación el 22 de noviembre de 1978 Radio Educación es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, coordinado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, cuya misión es ofrecer a través de la radiodifusión no lucrativa una

opción de elevado contenido cultural y cívico, así como el fomento del idioma nacional.

- b) Misión actual. Radio Educación es un Órgano administrativo desconcentrado de la SEP, coordinado por el CNCA, cuya misión consiste en producir y transmitir programas radiofónicos, con el propósito de coadyuvar al desarrollo educativo, cultural y cívico y del idioma nacional del público que sintoniza las frecuencias XEEP, 1060 Khz en AM, que cubre el Valle de México y 16 entidades federativas, XEEPPM, 6,185 Khz en Onda Corta, para todo el mundo y vía satélite el canal 112 del sistema Edusat de la SEP con cobertura nacional, para Centro América y el sur de Estados Unidos.
- c) Misión / Visión. Apoyar las labores del Sistema Educativo Nacional de la SEP y del CNCA mediante la difusión y retransmisión de series radiofónicas educativas, culturales y noticiosas a través de sus frecuencias radiofónicas y de las emisoras no lucrativas del interior del país. (Radio Educación, s/f:10)

En estos tres puntos de misión / visión, puede percibirse lo que Mayntz llama Constelación de valores, que agrega a la institución (Radio Educación) una actitud valorativa que tienen los individuos que conforman la organización, y estos se dan en cuanto al desarrollo educativo, cultural y cívico, que según la radiodifusora es lo que fomenta, ello puede entonces considerarse como un "atractivo" para permanecer en ella y no tanto por la remuneración económica que perciben los trabajadores.

Así, "el clima de valores de una organización no determina necesariamente lo que se hace, pero sí determina con frecuencia el cómo se hace" (Mayntz, 1996:86).

De tal forma que de acuerdo a la jefa de información del Departamento de Información Cultural Gladis Peña, quienes laboran en Radio Educación lo hacen por el hecho de pertenecer a una radio "diferente", una emisora que educa, fomenta la cultura y los valores en su población porque "el sueldo es bajo, pero el pertenecer a Radio Educación da renombre, y mucha de la gente que sigue aquí lo hace por estar en un lugar que te deja algo más que dinero; la satisfacción de que trabajas para quienes nos escuchan allá afuera".

2.4.2 Objetivos de la emisora

"Los objetivos deben considerarse como lo que guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico". (Mayntz, 1996:75)

En este caso, de la misión/visión, se desprenden los objetivos que tiene Radio Educación, y que son la realización y transmisión de programas en apoyo a tareas encomendadas a la SEP y la difusión de las actividades del CNCA.

2.4.3. Objetivos generales.

En su libro Sociología de la organización, Mayntz distingue tres tipos de objetivos, que él llama categorías y apunta que son decisivos para la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones. (1996: 77)

- a) La primera categoría es donde se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- b) Una segunda categoría es donde se tiene por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas admitidas para un fin y cuya estancia en la organización es transitoria.
- c) La tercera categoría es donde se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de una determinada acción hacia fuera.

Radio Educación cuenta con cuatro objetivos, los cuales se encuentran especificados en el Acuerdo número 203 de la SEP, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 1994, y tienen de manifiesto:

- Apoyar a través de la radio, las tareas educativas encomendadas a la SEP
- Promover y difundir programas de interés cultural y cívico;
- Transmitir programas que tiendan al mejoramiento del nivel cultural de la población y que fomenten la propiedad del idioma nacional, y
- Promover y difundir la radiodifusión cultural no lucrativa y propiciar y mantener un intercambio y cooperación con las instituciones encargadas de difundir las manifestaciones artísticas y culturales en el país y en el extranjero.

Por tanto, según los objetivos que tiene Radio Educación y de acuerdo con la categorización de Mayntz, esta organización pertenece a las tres categorías, en la primera porque los miembros de la radiodifusora están ahí de manera voluntaria, pero, antes debieron poseer el perfil que la organización les pedía para desempeñar el trabajo, lo que indica que "aunque la pertenencia sea voluntaria, no quiere decir que esté abierta para todos". (Mayntz, 1996:77)

En cuanto a la segunda categoría, la organización actúa de una manera determinada sobre los trabajadores, como exigirles el cumplimiento de un horario para laborar, en este punto entrarían los trabajadores que no son de base y están bajo el sistema de percepción de salario por honorarios, al igual que de manera informal, (porque no está estipulado en ningún documento), el servicio social que prestan los estudiantes, y que es transitorio.

La tercera categoría también es parte de la emisora, ya que persigue un logro hacia fuera con su programación, en sus objetivos Radio Educación lo que busca es elevar el nivel de vida de los mexicanos con el contenido de sus programas, si lo logra en mayor o menor medida no se puede descifrar bien a bien, sin embargo por medio de las llamadas telefónicas que recibe en los diferentes programas, puede tener un panorama del cumplimiento de sus objetivos y del perfil del radioescucha al que están llegando.

En cuanto a sus trabajadores, el objetivo puede identificarse con el interés personal de los miembros, aunque no precisamente puede generalizarse este hecho en todos los individuos dentro de la emisora, ya que pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo, sino más bien por la obtención de prestigio o la satisfacción de que su trabajo es reconocido por otras personas ajenas a la organización.

Por lo anterior, las organizaciones que persiguen varios objetivos como es el caso de Radio Educación, "puede pertenecer a más de una categoría, formando por tanto tipos mixtos", es decir tiene una realidad, y ésta funciona de distinta manera, a diferencia de lo estipulado en los objetivos. (Mayntz, 1996:79)



Por otra parte, es de hacer mención que para llevarse a cabo el cumplimiento de sus objetivos, la emisora realiza las funciones de:

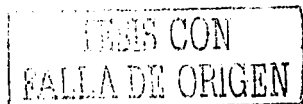
- Operar las emisoras XEEP y XEPPM, que corresponden respectivamente a las bandas de Amplitud Modulada y Onda Corta, de cuyos permisos es titular la SEP, así como las demás frecuencias que se le asignen;
- Diseñar, producir, evaluar y difundir la programación de sus contenidos de acuerdo a su plan de trabajo y a la normatividad vigente en la materia;
- Integrar y administrar la Fonoteca de Radio Educación;
- Proveer asistencia técnica y de producción radiofónica a las emisoras no lucrativas del país que así lo soliciten;
- Difundir programas de información y análisis;
- Promover la investigación científica y técnica en materia de radiodifusión, y
- Las demás afines a las anteriores, que le encomienda el secretario.

De estas funciones, Radio Educación tiene como obstáculo la transmisión en la frecuencia de Onda Corta que en últimas fechas ha dejado de funcionar, por ello se tendría un problema visualizado, ya que al no transmitir por esa frecuencia, no se tiene la cobertura pretendida en países de América, Europa, Asia y Oceanía, y por lo tanto tampoco se difunde adecuadamente el idioma nacional, como se pretende en los objetivos.

Pese a ello, los demás objetivos llegan a cumplirse con las características que especifican las funciones que se llevan a cabo diariamente en la radiodifusora.

Aunque, de acuerdo con Mayntz, "preservar el objetivo de la organización es un cometido que tiene que ser desempeñado de manera continuada mientras la organización exista" (1996:84), no quiere decir que se haga un uso definitivo de ese objetivo en las organizaciones ya que pueden llegar a preservarse en tanto haya decisiones en torno a él.

Para Radio Educación, los objetivos aunque no son cambiantes a partir de que fueron establecidos por el acuerdo 203, señalado en el Diario Oficial en 1994, los trabajadores y directivos de la emisora cumplen con dichos objetivos para difundir la programación de contenido educativo y cultural, porque ello es el distintivo que tiene la organización.



Además, esos objetivos cumplen con lo estipulado por el Estado para seguirla subsidiando, aún como órgano desconcentrado de la SEP. Esto, no quiere decir que se tenga una rutina mecánica en la organización, pues influyen las decisiones de los jefes de área para cumplir con la realización de los programas culturales y que se llegue por esas diferentes vías al mismo objetivo.

Por lo tanto, "el objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones... y que las actividades varían según las circunstancias, las cuales se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo". (Mayntz, 1996:84)

En la emisora entonces, no se puede hablar de una rigidez, puesto que existe la toma de decisiones para llevar a cabo los objetivos, esta libertad de decisión se otorgará solamente a los miembros que se sientan vinculados al objetivo de la organización.

Lo anterior sucede con la coordinadora del área de Información Cultural de Radio Educación, quien llega a hacer modificaciones en la manera de realizar el noticiero, al presentar entrevistas previas o posteriores a la información del reportero, pero tomando en cuenta que la nota vaya acorde con lo planteado en los objetivos, como son la difusión cultural, aun cuando no se trate más que por el sueldo que recibe por su colaboración.

2.4.4. Relación entre Misión / Visión y Objetivos

La Misión / visión de la emisora es su identidad, de la que se derivan cada uno de los objetivos que son las metas a seguir por las organizaciones.

Los objetivos que persigue Radio Educación, pueden dar cuenta que al ser parte del sector público, le permite continuar con los mismos fines con los que fue creada y planeada.

En ese sentido, se podría validar la permanencia de los objetivos y el que no haya grandes modificaciones en ellos, pues baste recordar que Radio Educación difunde las tareas educativas encomendadas por la SEP. Aunque desde otras perspectivas esto no sea cierto.

Lo anterior vendría a diferir con el autor Mainz y lo que plantea en el libro Sociología de la Organización, ya que él señala que para una organización resulta perjudicial el que su objetivo deje de adaptarse a las circunstancias sociales. Si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario.

Sin embargo, a la estación lo que le interesa es seguir transmitiendo su programación, a pesar de que sabe que no cuenta con un gran número de radioescuchas.

2.5. Estructura de la radiodifusora educativa y cultural

Por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. "La estructura de la organización, es el modelo relativamente estable de la organización. Entre los elementos estructurales figuran la división de los cometidos, la distribución de puestos y la ordenación de instancias, es todo lo que se refiere a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, las cuales se fijan mediante reglas y órdenes". (Mayntz, 1996:105)

La organización, (Radio Educación) cuenta con las características señaladas por el autor y está estructurada mediante un organigrama que indica los puestos y las funciones que desempeña cada una de las áreas con las que cuenta.

Por tanto, se tiene que mediante el organigrama se va a ubicar la división de departamentos y puestos, es decir jerarquías, que van a intervenir en los procesos de realización de la programación o dicho de otro modo de las funciones.

Un ejemplo de ello, es la elaboración y transmisión del noticiero cultural del Departamento de Información Cultural, que una vez que las redactoras tienen terminado el guión, este antes de ser enviado al locutor, va a pasar a revisión con la jefa de información, e incluso con el subdirector de información, para ser aprobado o modificado, según sea el caso.

Por otra parte, se tiene un reglamento interno para los trabajadores quienes se deben apegar a las normas que allí se estipulan, o de lo contrario se les puede sancionar.

Un ejemplo de esto, es contar con una hora de entrada, y si hay incidencia de retardos, pueden ser castigados con el descuento del día.

Así, para el análisis de la organización, se puede comenzar describiendo las actividades que desempeñan cada uno de los miembros, es decir los papeles, pero la importancia de esto, reside en las instrucciones dictadas por parte de la Dirección General, ya sea de forma escrita o verbal.

En cuanto al área objeto de estudio (Departamento de Información Cultural) del presente trabajo, aunque no cuenta con un organigrama formal, éste se dedujo por la investigadora, partiendo de la identificación de cada uno de los puestos que lo conforman.

Sin embargo, al igual que en la organización en general, en el Departamento de Cultura cada uno de los miembros que integran esta área desempeña un papel que se diferencia de los demás por la importancia que representan para la realización de alguno de los programas que se transmiten, el papel o tarea a desarrollar, es planteada por la jefa del área en cuestión, y/o por la coordinadora de información.

En este sentido, según el autor, "se entiende *papel* como un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización". (Mayntz, 1996:106)

Por otra parte, *Expectativa* señala que tiene dos sentidos, uno es que "el titular de un puesto se debe comportar de una manera determinada, y por el otro se refiere a "determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto en tanto que tengan que ver con sus cometidos en la organización" (Mayntz, 1996:106)

Las expectativas transmitidas de manera escrita o verbal suelen ser completadas mediante comunicaciones de los compañeros, sólo que con la posibilidad de desvirtuar el asunto. Y aún más, si el titular del puesto deduce lo que se espera de él, a través de las observaciones de los demás, o por la experiencia de sanciones impuestas.

Lo anterior se presenta en el Departamento de Cultura, sobre todo en el grupo de individuos que prestan su servicio social en la emisora, quienes desempeñan diferentes papeles, no diferenciados y sí impuestos generalmente por la coordinadora de información.

2.6. Cooperación y División del trabajo

El autor Carlos Marx se refiere a la cooperación, entendida como "la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos distintos pero enlazados... La cooperación no tiende solamente a potenciar la fuerza productiva individual sino a crear una fuerza productiva nueva, con la necesaria característica de la fuerza de masa" (Marx, 1975: 262).

Pero ¿cómo se da este valor en Radio Educación? Para empezar es necesario señalar que la mayoría del trabajo se realiza con gente dentro de la organización, y existe un trabajo compartido entre algunos de los miembros, tal es el caso de los trabajadores con los individuos que realizan su servicio social en la radiodifusora, o incluso el trabajo compartido con trabajadores de otras áreas.

Ahora bien, para entender la cooperación hay que hablar de división del trabajo como un tipo particular de cooperación, la cooperación basada en la división del trabajo cobra forma clásica en la manufactura... esta consiste en la reunión de obreros con diversos oficios independientes en un solo taller bajo el mando capitalista, por cuyas manos pasa el producto hasta su terminación... además, la manufactura puede nacer también cuando se une simultáneamente en el mismo taller a muchos oficiales que ejecutan el mismo trabajo o un trabajo análogo (Marx, 1975: 272,273).

En Radio Educación, la división del trabajo se realiza por áreas con personal que desempeña diferentes papeles con el objetivo de elaborar la programación de la emisora para el público radioescucha.

Al hablar de cooperación y división del trabajo tal como Marx lo manifiesta, implica de cualquier manera una mínima estructura, es así como surgen las organizaciones y por tanto la teoría de la organización fenómeno que se estudia actualmente en México.

Por otra parte, Schein viene a reforzar el concepto de Marx, respecto a la cooperación y señala que... en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo... por tanto, la organización está basada en el logro de objetivos comunes de la coordinación de actividades (Schein, 1982:12).



De acuerdo con lo expuesto, la idea de la división del trabajo está ligada a la de diferenciación de funciones. La representación de racionalización en las organizaciones puede lograr sus objetivos más fácilmente si establecen diferencias con base en los tipos de tareas y recursos humanos disponibles.

Así entonces, la división del trabajo en Radio Educación está dada con el trabajo de los individuos que son parte de la organización, ello implica una especialización de funciones y cada una de las actividades que se realizan son con un mismo fin, es decir, llevar a cabo los programas culturales y educativos que se transmiten en la radiodifusora, y el hecho de proyectar la imagen de una radio que contribuya al desarrollo educativo y cultural en la población.

Cabe señalar que la cooperación no solo implica el trabajo de los miembros de cada una de las áreas o el personal administrativo para la realización de los programas, se requiere también de la cooperación de las cabezas de la organización; es decir la manera en cómo se delega el trabajo, en dar la información necesaria para hacerlo, todo lo que conlleva dar una orden y realizar las actividades de la organización, con la finalidad de cumplir los objetivos estipulados.

Los papeles de los miembros de la emisora, en consecuencia se entienden como un complejo de normas o expectativas que se refieren al jefe de un área determinada.

En toda organización es necesaria la cooperación del trabajo, se asignan tareas y se distribuyen entre el personal que la conforma, el desarrollo de esas tareas y de su especialización depende del grado en que cooperan cada uno de los miembros que conforman Radio Educación, para contribuir al cumplimiento de los objetivos.

De ahí que se cumpla lo que ...las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. (Mayntz, 1996:111)

Aunque también distingue una cooperación no reglamentada, que se basa en la división del trabajo y los grupos que se forman para una tarea establecida. A estos grupos no se

les considera organizaciones, porque su duración será corta y la división del trabajo que surge en ellos de manera espontánea no tiene una fecha de duración ya que carece de reglas establecidas, por ello, lo que pase en el grupo dependerá de la voluntad y personalidad de sus miembros.

Por otra parte, en la cooperación entra en juego el salario, los trabajadores cooperan por percibir una ganancia monetaria, aunque existen casos, como el de la coordinadora de Información del Departamento de Información Cultural Gladys Peña, en que a pesar de que el salario no deja de ser primordial, el trabajo que realiza le agrada, según apuntó.

Lo señalado por la coordinadora, coincide con lo que manifestó el subdirector de Planeación y Evaluación, Maestro Norberto Rocha Hernández al precisar que "hay gente que está en Radio Educación por amor al arte, les gusta lo que hacen o se sienten identificados con la emisora, y el sueldo no lo es todo".

2.6.1. Grupos formales e informales de trabajo

Al hablar de cooperación y grupos formales de trabajo, también será necesario esquematizar cada una de las fases de los distintos procesos productivos, tal y como son concebidos por la organización de manera formal; esto obedece a que se estudia el cómo se da el trabajo, cómo intervienen los miembros en cada proceso y por tanto a qué costo se llega al producto final, porque cabe hacer mención que si llegase a existir un retraso por parte de alguno de los invitados a participar en un programa, esto repercute en el tiempo de duración de la entrevista preparada y por tanto la información se acorta, puesto que el tiempo de los programas ya está establecido y no se puede alargar porque hay otros programas que también se transmiten, tal es el caso del Departamento de Información Cultural.

Así, el primer paso del análisis bajo la teoría de la organización inicia con la cooperación que se da en los trabajadores y, cada uno tiene ya una tarea a realizar dentro de la organización, que si bien, algunos tienen noción de que están especificadas en documentos como los manuales, no todos los individuos de la organización los conoce o sabe de su existencia, ya que existe cierta reticencia por parte de la Subdirección de Finanzas para proporcionar el material documental donde se encuentran los procedimientos de trabajo de cada área.



Así, se tiene que al mismo tiempo que admiten que todos los trabajadores deben conocer los manuales, al menos del área en la cual se encuentran, en el Departamento de Información Cultural saben que "en algún lugar" tienen el manual de procedimientos de esa área pero no lo conocen. El trabajo que desempeñan lo han aprendido por herencia de anteriores trabajadores que les han explicado cómo deben realizarse las funciones en esta área de Radio Educación, o incluso el aprendizaje ha sido por observación, como es el caso de los prestadores de servicio social.

Dentro de los documentos formales se tendrían que especificar los grupos de trabajo dentro de los departamentos que conforman la radiodifusora, y de acuerdo con Schein, los grupos formales... son todos aquellos individuos que se integran en una organización para realizar una tarea específica relacionada con su misión organizacional (1982:136).

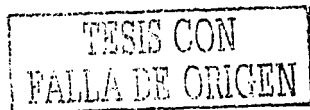
El mismo autor, distingue dos tipos de grupos formales en las organizaciones, los formales permanentes: formados por altos ejecutivos fijos, o unidades de trabajo de un departamento, y los grupos temporales, que son comisiones especiales que dejan de existir en cualquier momento.

Los grupos informales en las organizaciones, surgen por las necesidades que trascienden el área de trabajo... la tendencia a conformar grupos formales existe porque todos tienen necesidad de relacionarse con otras personas... Los grupos informales casi siempre surgen si las oportunidades existen, y estos grupos a menudo vienen a servir una función contraorganizacional en la medida en que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas en la organización (Schein, 1982:137).

Cabe hacer mención que en el Departamento Cultural los grupos formales los conforman los trabajadores del área, reporteros, redactores, incluyendo a los individuos de servicio social, pues también tienen destinadas tareas que cumplen con el funcionamiento de los programas.

2.6.2. Estructura formal

Al hacer referencia a una estructura funcional, se considera la división del trabajo, y la cooperación, el grado de formalización significa que las actividades y relaciones en la organización están determinadas por reglas que se establecen firmemente.



Dicha formalización depende en un alto grado de la aceptación por parte de los miembros, es decir que respeten las reglas y las lleven a cabo.

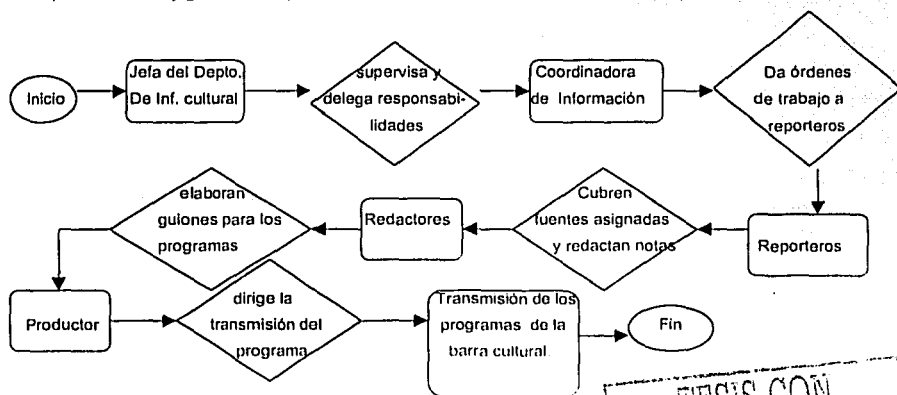
Cabe señalar que no siempre esta parte formal coincide con la práctica, lo que se lleva a cabo, es la parte ideal que los directivos de la organización desean, pero el trabajo diario muchas veces exige acciones diferentes, el entorno lo puede considerar el principal elemento que refuerza este comportamiento, asimismo, la división del trabajo que se hace dentro de la organización es también un elemento fundamental para el funcionamiento de la misma.

La formalización de la organización depende de que los miembros se rijan por unas reglas, y se estaría hablando de que ese tipo de organización están generalmente estructuradas en forma de una jerarquía escalonada, con canales de órdenes que van de arriba abajo (Mayntz, 1996:112).

Como lo manifiesta el autor, el organigrama de Radio Educación tiene una estructura descendente en áreas y puestos.

En el mismo sentido, los puestos y tareas a desempeñar por parte de los actores del Departamento de Información Cultural, se pudieron inferir por parte de la investigadora a través de la observación, y se presentan a continuación en forma esquematizada en la figura 2.6.2. en un flujograma.

Esquema 2.6.2. Flujoograma del Departamento de Información Cultural.



De acuerdo con este flujograma, se tiene que el proceso de trabajo en este departamento, viene desde la jefa que va a supervisar que la información que se utilice para hacer alguno de los programas que se encarga de realizar esta área, sea acorde con los objetivos de la emisora, posteriormente delegará la supervisión de la información a la coordinadora, que recibe ya sea vía fax o correo electrónico invitaciones de comunicación social de instituciones como casas de cultura, teatros, editoriales, entre otros, y selecciona por importancia las fuentes para que sean cubiertas por los reporteros.

Una vez que los reporteros tienen su orden de trabajo, asisten al evento y recopilan lo más importante de su fuente, si lo consideran necesario aplicarán entrevistas en el momento, o posteriormente con una invitación al estudio de la radiodifusora para que sea transmitida en alguno de los programas, (la entrevista en estudio va a depender de la autorización y valoración de la jefa del área y de la coordinadora de información, quienes juzgarán conveniente ampliar la información al auditorio del evento, con la participación de un representante).

Cuando los reporteros hacen su labor, los redactores se encargan de redactar los guiones de los programas como el noticiero cultural "Su Casa y Otros Viajes", (carta principal del Departamento de Información Cultural) que contendrán la información de los reporteros.

Finalmente se transmite el noticiero en vivo, con audio de entrevistas grabadas. Las demás áreas de las que depende Cultura para la realización de los programas Son:

Producción: que programa la distribución de los tiempos de los estudios de grabación A, B y C.

Fonoteca: proporciona los materiales fonográficos para musicalizar ("vestir") un programa.

Continuidad: coordina la ejecución de la pauta de transmisión de los programas, y supervisa que los operadores y locutores se ajusten a las pautas programáticas respectivas, y verifica que en las pautas de transmisión se den los espacios para los cortes de identificación técnica de la emisora. Asimismo, entrega a los radioescuchas los

obsequios y cortesías que se ofrecen en los programas de la emisora, como son pases a eventos culturales y libros.

Radio Educación cuenta con una Estructura Formal registrada y autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la que se hace mención de dos áreas operativas fundamentales que son: la de Producción y Planeación, y de Finanzas, Administración y Desarrollo Técnico.

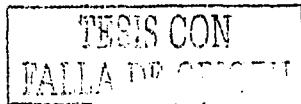
El área de Producción y Planeación se considera importante para la radiodifusora porque se responsabiliza de planear la estrategia de producción de la misma, llevar a cabo la producción específica de programas y sentar las bases para su evaluación.

Por su parte, Finanzas, Administración y Desarrollo Técnico "constituyen el apoyo para las tareas sustantivas de producción, planeación e información" y tienen por lo tanto la responsabilidad de proporcionar los recursos humanos financieros, materiales y de servicio técnico que exige la emisora para operar con eficiencia (Radio Educación, s/f:3).

Dicha estructura orgánica de la emisora se encuentra por escrito en el Manual General de Organización, documento que según versa, fue elaborado con el fin de dar cumplimiento a las disposiciones jurídicas y administrativas que establecen la obligatoriedad de contar con un Manual, "como instrumento que permita proporcionar una visión integral de la organización y el funcionamiento de Radio Educación" (Radio Educación, s/f:3).

El Manual General de Organización también fue concebido como guía a los servidores públicos "superiores", mandos medios y personal técnico y administrativo adscrito a esta organización... para el mejor cumplimiento de las tareas encomendadas, y como *material de consulta a los especialistas y público en general que muestren interés en el desarrollo de esta radiodifusora cultural del Gobierno Mexicano*". (Radio Educación, s/f:4)

Este párrafo del Manual, que se resalta con cursivas por parte de la investigadora, aunque no intenta descubrir el hilo negro de la organización en estudio, es otra de las incongruencias de la emisora, debido a que este material documental no está a disposición del público en general, y se consideró preciso enunciarlo de esa forma.



Así pues, se tiene que la Estructura Orgánica de Radio Educación está conformada de la siguiente manera:

I. Comisión Interna de Administración

- Presidente:** El Secretario de Educación Pública;
El presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, quien suplirá al Presidente en sus ausencias.
- Secretario**
- Técnico:** El Coordinador del Sector Paraestatal.
- Delegado:** Representante de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Invitados:** Los servidores públicos de la Secretaría que expresamente convoque el titular del ramo.
- Prosecretario:** El servidor público designado por el titular del órgano, quien apoyará al Secretario Técnico en el cumplimiento de sus órdenes.

Ello, es en cuanto a personal jerárquico o "mandos superiores"; posteriormente quienes integran la estructura orgánica de la emisora son las áreas que conforman la organización, en el siguiente capitulado que será esquematizado en el apartado, Organigrama.

1. Dirección General / Secretario Particular

1.1 Dirección de Producción y Planeación

1.1.1 Subdirección de Planeación y Evaluación

- 1.1.1.1 Departamento de Audiencia y Evaluación
- 1.1.1.2 Departamento de Difusión y Convenios
- 1.1.1.3 Departamento de Normas y Control de Calidad

1.1.2 Subdirección de Producción y Programación

- 1.1.2.1 Departamento de Producción
- 1.1.2.2 Departamento de Continuidad
- 1.1.2.3 Departamento de Programación Musical y Fonoteca

1.2 Dirección de Finanzas, Administración y Desarrollo Técnico



1.2.2 Subdirección de Desarrollo Técnico

1.2.2.1 Departamento de Recursos Humanos

1.2.2.2 Departamento de Recursos Financieros

1.2.2.3 Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

1.3 Comité Técnico de Evaluación de Radio Educación.

Fuente: Manual General de Organización, Subdirección de Finanzas y Administración de Radio Educación.

2.6.3. El organigrama

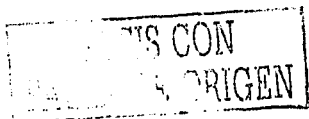
"Las regularidades en actividades como la distribución del trabajo, la supervisión y la coordinación que se desarrollan constituyen la estructura de la organización, y el hecho de que en estas actividades se puedan disponer de varias maneras significa que las organizaciones pueden tener estructuras distintas". (Pugh y Hickson en Salaman, 1984:72)

Es así, como el organigrama está en una dimensión funcional que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar, según Schein, (1982:16); y que además es una dimensión de centralidad; dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja a la columna vertebral de la organización. El organigrama es también la figura representativa de cómo ve el trabajador a la organización, en donde trata de encontrar su propio lugar. (ver organigrama de Radio Educación en la página 80)

Regularmente los miembros se ven obligados mediante contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las que reciben una remuneración o contraprestación de algún tipo.

En cuanto al Departamento de Información Cultural, se sigue la misma estructura descendente que en toda la emisora, el organigrama comienza por la directora del área y finaliza con los redactores.

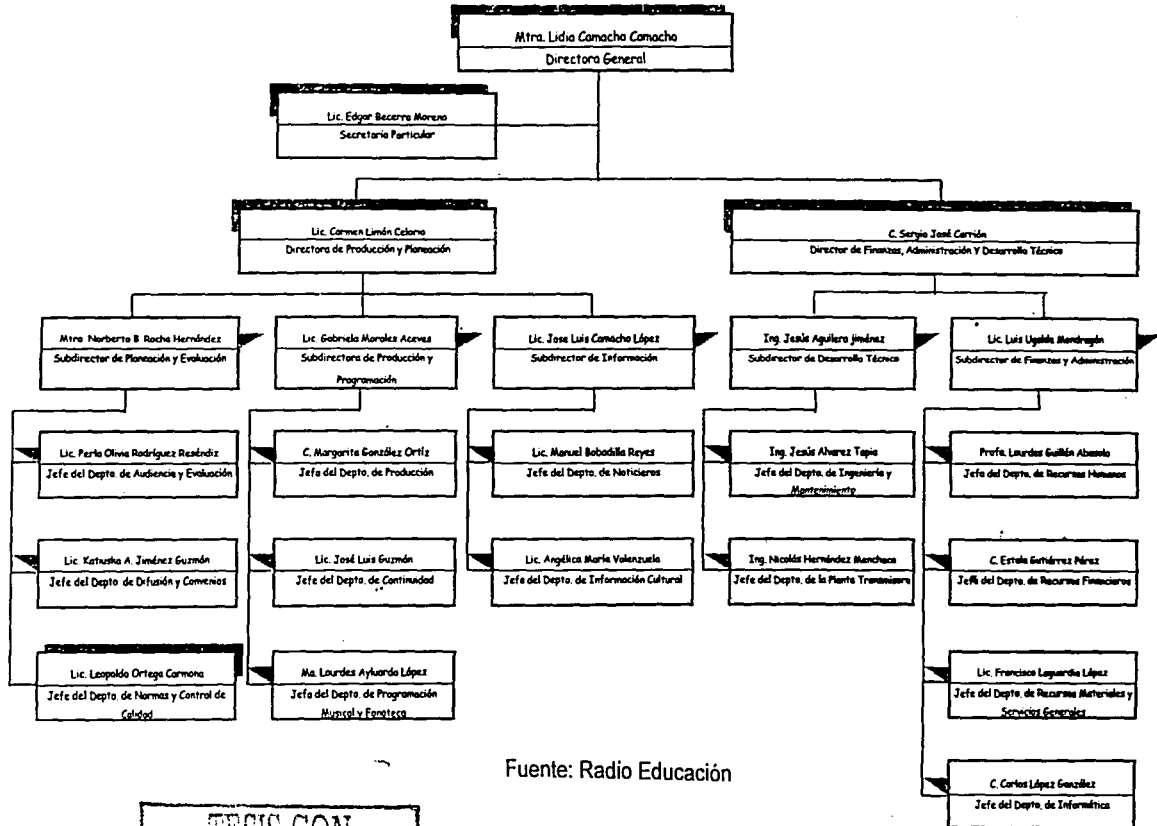
Cabe hacer mención que al indagar en el área acerca de la existencia de un organigrama, no hay tal, o no tienen conocimiento de que haya alguno; de tal forma que no se pudo constatar si se encuentra por escrito en algún documento de la emisora la división de puestos con los que cuenta dicha área, que es el objeto de estudio.



Sin embargo se pudo inferir que el organigrama está constituido por la: Dirección de Información, subdirección de Información, Jefa de Información Cultural, Secretaria, Coordinadora de Información, Redactores y Reporteros. (ver organigrama del Departamento de Información Cultural en página 81).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

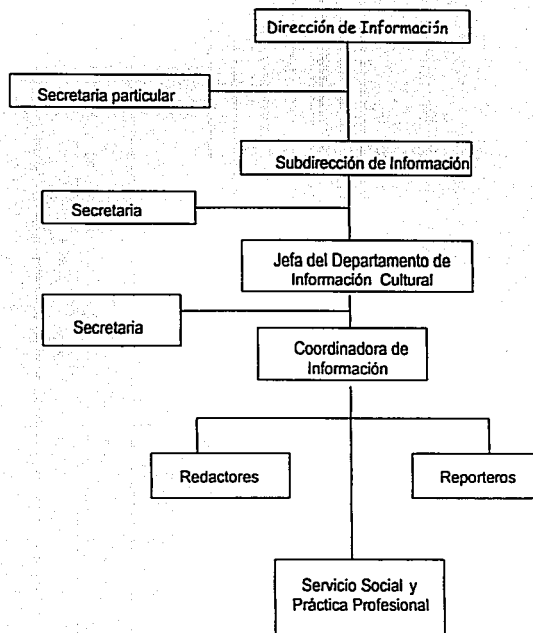
ORGANIGRAMA 1. RADIO EDUCACIÓN POR RESPONSABLE



Fuente: Radio Educación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA 2. DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL.



Fuente: Francisca De León

NEGRU DE
ORIGEN
COM

Dichos puestos desempeñan las siguientes funciones, esto se ha podido conocer, de acuerdo a la información consultada en el Manual General de Organización, así como por inferencia y observación, en el caso del Departamento de Información Cultural.

Cabe hacer mención que la Dirección de Información, así como la Subdirección de Información, fungen en la misma medida que en Cultura, para el Departamento de Noticias.

Dirección de Información: Se encarga de verificar que la información difundida cumpla con los objetivos de la radiodifusora, es decir que tenga un enfoque cultural y educativo, y corregir la información que considere como no apropiada. Asimismo, da el visto bueno y autorización de las notas que están por salir al aire. Realiza un monitoreo constante de la programación.

También se encarga de realizar convenios con otros organismos que posean las mismas características de Radio Educación, como que sean culturales y no persigan fines de lucro; entre esos organismos se encuentran radiodifusoras estatales, universidades, entre otros.

Subdirección de Información: ve que se cumpla con lo previsto por la Dirección de Información, las notas próximas a difundirse, antes tienen que ser revisadas por esta subdirección, en cuanto haya una duda de la difusión de la información, entonces pide autorización a la dirección. "Coordina y supervisa la producción y transmisión de los servicios informativos de Radio Educación atendiendo criterios de pluralidad, oportunidad y objetividad de la información. Provee lo necesario para la elaboración y transmisión de los programas informativos que conforman la barra cultural de la emisora. Las demás que sean afines y las encomendadas por sus superiores jerárquicos" (Radio Educación. s/f:32)

Departamento de Información Cultural: coordina las actividades de los reporteros y redactores del noticiario cultural y asigna las comisiones a realizar en las diferentes fuentes culturales. Difundir las noticias relevantes del ámbito cultural del país, que engloba la ciencia, arte, tecnología, entre otros, y del ámbito cultural político, que se refiere a los distintos eventos culturales a los que asiste el presidente de México, la primera dama y los directores de Conaculta y de la SEP.

Coordina sus acciones con el Departamento de Continuidad para incorporar en la pauta de transmisión los programas de la barra. Las demás afines y las encomendadas por los superiores jerárquicos. (Radio Educación, s/f:34)

Jefa del Departamento de Información Cultural: se encarga de seleccionar la información y dar solución a los problemas existentes en el área, relacionados con los reporteros y redactores, coacciona y recompensa en base a esfuerzo (no de una manera formalizada, porque no se encuentra en algún documento, lo hace por su cuenta con palabras de felicitación), delega responsabilidades y toma de decisiones a sus subordinados, tal es el caso de la coordinadora de información, asimismo, se encarga de las relaciones públicas y tiene relación directa con los jefes de otros departamentos en la radiodifusora.

Coordinadora de Información: selecciona y distribuye en órdenes de trabajo la información por temas a los reporteros, hace corrección de estilo a las redactoras y apunta fallas de pronunciación a los reporteros.

Secretaría: se encarga de contestar las llamadas telefónicas que son para la jefa del departamento cultural, redacta cartas o documentos del área, recoge recibos de honorarios a los miembros del área y hace la nómina de la quincena para entregarla al Departamento de Finanzas.

Reporteros: asisten a los diversos eventos culturales que se realizan en el D.F. y área metropolitana, así como en algunos estados de la república, redactan notas informativas acerca de los eventos y realizan entrevistas.

Redactores: realizan los guiones del noticiero cultural y de otros programas de corte infantil, de entrevista y cartelera, ello con base en la información de los reporteros, o que lleguen vía fax o correos electrónicos de instituciones educativas y culturales del país. Una vez realizado el guión se encargan de entregar copia a la jefa de información, locutor, y áreas como continuidad y producción.

Servicio social: un grupo más dentro de esta estructura del área cultural es el de la gente de servicio social y práctica profesional, que al igual que los anteriores puestos, no

aparece en algún documento, (excepto el del objeto de estudio (Cultura) y la Subdirección de Información).

Sin embargo, las actividades que se realizan son las de redacción de guiones, búsqueda de información ya sea bibliográfica, hemerográfica o en internet, y elaboración de reseñas de libros (de esta manera se puede observar la similitud de actividades con las de un redactor).

Una tarea más que desempeñan, es la de contestar las llamadas telefónicas que los radioescuchas hacen a alguno de los programas donde haya una entrevista en vivo y que se obsequien pases para asistir a alguno de los eventos culturales como ballet, teatro, danza, entre otros.

Por otra parte, cabe destacar que según la estructuración del Departamento Cultural ese tipo de organizaciones son las llamadas por Max Weber como burocracia moderna, porque están estructuradas en orden descendente, según manifiesta Mayntz y al mismo tiempo, él ve el grado de formalización de una organización por los reglamentos que deben acatar los actores organizacionales.

Radio Educación posee un Manual de Normas Específicas que regulan las actividades de los trabajadores adscritos a la Dirección General de la emisora, donde se ven obligados a cumplir con determinadas características como un horario de trabajo, pero también mediante las cuales se estipulan sus derechos, y marcan las prestaciones que deben percibir.

Asimismo, como se ha puesto de manifiesto, en los organigramas tanto de Radio Educación como del Departamento de Información Cultural, los miembros pertenecientes a la organización y al objeto de estudio, respectivamente, realizan sus funciones de acuerdo al puesto que ocupan, y existe una escala de arriba hacia abajo en los mismos, es decir están estructurados por jerarquías.

El mismo autor distingue que las organizaciones burocráticas poseen una ordenación de reglas, una delimitación de las competencias, y una ordenación de relaciones que dan a

un miembro facultades de mando, al mismo tiempo que le señalan sus obligaciones de obediencia.

Por este motivo, Radio Educación es una organización rígida y burocrática, que tiene bien estructurados sus puestos y obligaciones, aunque cabría agregar que los integrantes que forman parte de las jerarquías sí tienen toma de decisiones en cuanto a mejorar el contenido de los programas, siempre y cuando se cumpla con los objetivos de la emisora.

El Departamento de Información Cultural, pese a que también está conformado de manera jerárquica, no posee un alto grado de formalización; los motivos principales son la estructura democrática y el vínculo débil de los miembros que pertenecen a la organización. "La dirección de Radio Educación tiene un poder de disposición limitado sobre los miembros del Departamento Cultural, excepción hecha por los funcionarios y los expertos con empleo fijo". (Mayntz, 1996:114)

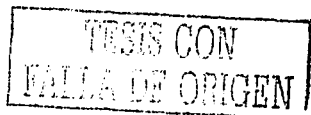
En lo referente al éxito de las asociaciones de intereses, depende menos de una cooperación de todos sus miembros basada en una división del trabajo.

2.6.4. Manuales

Mayntz señala que la fuente más importante de las expectativas de los papeles, son las instrucciones escritas y verbales, dictadas por la dirección de la organización, es decir por aquellas instrucciones escritas para llevar a cabo las actividades o bien, por los jefes que en ese momento se tengan para realizar los programas de la radiodifusora.

Radio Educación posee diversos manuales operativos, como el ya antes señalado Manual General de Organización, el de procedimientos, donde se especifica cada una de las actividades que deben cumplir las áreas que conforman la emisora, y cómo deben realizarse esas tareas.

Aunque, es preciso señalar que de dicho manual de procedimientos los miembros, por lo menos del área cultural, no tienen conocimiento de que exista, pese a que uno de los fines de que exista es que "todos" los trabajadores de Radio Educación deben conocerlo, ya que de lo contrario no sabrían como realizar las funciones del departamento en el que se encuentran, según el Subdirector de Finanzas, Luis Ugalde Mondragón.



La radiodifusora cuenta también con un manual que regula las actividades de los trabajadores adscritos a la Dirección General de Radio Educación y que fue elaborado por el Conaculta.

Este manual de regulaciones tampoco es conocido en su contenido por los miembros del Departamento de Información Cultural, aunque saben de su existencia. Un ejemplo de la especificidad de este manual es que... define al trabajador como una persona que presta sus servicios físicos, intelectuales o de ambos géneros en virtud del nombramiento que le fue concedido. (Radio Educación, 1989:9)

Dichos manuales se encuentran como información documental de archivo, que hasta donde se pudo conocer, únicamente el área de la Subdirección de Finanzas de Radio Educación la posee; sin embargo, cabe señalar que no precisamente son funcionales, ya que la realización del trabajo dentro del Departamento de Cultura se logra en parte por la experiencia que los miembros de la organización tienen, o por observación, en consecuencia, no se les da un uso propio a esos manuales, que además no todos los actores saben que existen.

2.6.5. Recursos humanos y tecnológicos

Esta área de Radio Educación, que es el objeto de estudio del presente trabajo cuenta los recursos humanos y recursos tecnológicos que a continuación se detallan en el cuadro 2.7.

Cuadro 2.7. Recursos humanos y tecnológicos del Departamento de Información Cultural.

Recursos humanos	Recursos tecnológicos
Jeja del Departamento	Cinco equipos de cómputo
Coordinadora de Inf.	Una impresora
Secretaria	Un fax
Cuatro reporteros	Una fotocopiadora
Tres redactoras	
Cuatro prestadores de servicio social y uno de práctica profesional	

Para el desempeño de las actividades propias del área objeto de estudio, se cuenta con 15 personas que realizan los programas, sólo diez de ellos perciben un salario por parte de Radio Educación, y las demás personas prestan un servicio social que dura un cierto periodo de tiempo, mínimo de 3 meses y máximo de 6 meses.

En lo que a recursos tecnológicos se refiere, se tiene que las computadoras poseen una versión del programa de word 95, y no cuentan con suficiente capacidad en el disco duro para guardar información, por lo que se tiene que hacer un borrado de archivos constantemente.

Aunado a ello, los cinco equipos de cómputo no son suficientes para la gente que se encuentra en el área, ya que sólo tres computadoras son para uso tanto de reporteros, redactoras y servicio social, lo que significa que 12 personas hacen uso de ellas. mientras que la jefa del área, la coordinadora de información y la secretaria cuentan con una computadora para su uso personal.

La falta de computadoras afecta el trabajo de las personas que laboran en Cultura, pues "hay que esperar turno" para ocuparlas y por ende se da un retraso en el trabajo que regularmente debe hacerse con anticipación, aunque cabe subrayar que si alguna redacción de guión o nota es "urgente", se deja la máquina libre para que la utilice quien debe entregar ese trabajo.

Asimismo, el Departamento de Cultura sólo cuenta con una impresora que incluso llega a ser ocupada también por el Departamento de Noticias, y ello ocasiona que constantemente se encuentre fallando porque se satura de información por imprimir y se atora el papel.

El fax que se tiene también es compartido con Noticias, y por ello la información que se envía a uno y otro departamento se llega a traspapelar.

En cuanto a la fotocopidora, sólo existe una en toda la radiodifusora, por lo que se debe hacer un llenado de papeleta donde indique el número de copias requeridas, previamente autorizado y firmado por el encargado de cada área.

Lo anterior es una muestra de que Radio Educación no cuenta con los recursos tecnológicos apropiados en la realidad, lo que es indispensable para facilitar y optimizar el trabajo. Pese a ello, las tareas del Departamento cultural se llevan a cabo, y se cumple con la realización de los programas, y no hay retrasos en la transmisión, que es lo funcional de esa área.

2.7. Poder y Autoridad

Es necesaria una ordenación de las actividades, que deben fijar reglas que cada miembro tiene que seguir de manera que todo funcione correctamente, la mayoría de las organizaciones están estructuradas jerárquicamente, sus canales de mando van de arriba hacia abajo.

Arriba se toman las decisiones sobre las actividades que se tienen que seguir para lograr el objetivo, el jefe de una instancia intermedia tiene una autoridad delegada para decidir la manera en que se ejecuten dichas actividades, pero no deja de estar sometido a las instrucciones de la autoridad suprema, y las determinaciones las acatan los grupos inferiores con su rango de subordinado.

Este es el ejemplo de autoridad que se sigue en Radio Educación, así como en el Departamento de Información Cultural, las decisiones se toman en la Dirección General y a su vez estas se delegan y se descentralizan a los jefes de cada área, las cuales componen la organización.

Aunque es preciso señalar que en el caso del Departamento Cultural, existe lo que llama Mayntz como una estructura dual de poder, porque... hay una jerarquía administrativa de varios escalones (1996:127), cuya autoridad máxima puede ser la Dirección General de Radio Educación, y sin embargo sólo decidirá en las acciones mediatas de la organización, por lo que las acciones encaminadas a que se cumpla el objetivo de la radiodifusora recaen en la jefa del Departamento de Cultura, quien a su vez delega autoridad en la coordinadora de información.

La especie de los miembros, su capacidad y su independencia, su actitud respecto al objetivo de la organización y los móviles de su colaboración imprimen una presión especial hacia una determinada estructura de la autoridad. Puede decirse que cuanto más capaces son y mejor dispuestos están los miembros para desempeñar los papeles que les

corresponden, tanto menos necesarios son un poder de mando estrictamente jerárquico, dotado de sanciones penales, y una vigilancia estricta de todas las actividades de ejecución. (Mayntz, 1998:128)

En ese sentido es preciso señalar que la autoridad y poder dentro de la emisora también trae disgustos en los actores organizacionales, como es el caso de la carga de trabajo que tienen por la falta de personal.

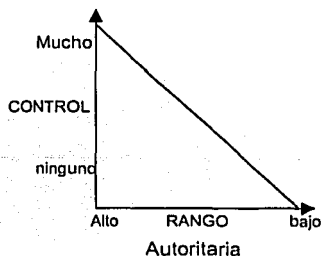
Un ejemplo es el Departamento de Información Cultural, que cuenta con cuatro reporteros y tienen que cubrir más fuentes de las que deberían, y no tienen una remuneración extra, aquí, se impone la autoridad de la jefa del departamento que les exige llevar la información requerida, no importando cuantas notas deban realizar en un día.

Cabe hacer mención que la jefa del área entra a mediar la situación referida, de no presentarse el reclamo de los reporteros, quien ejerce la autoridad es la coordinadora de información.

2.7.1. Curva de control

De acuerdo con lo señalado en el apartado anterior, el poder de mando, como nombra Mayntz al control que se ejerce en una organización, estaría enmarcado por la curva de control Autoritaria, en Radio Educación y en el Departamento de Información Cultural, donde dominan la directora de la emisora a toda la organización y a su vez, la jefa del Departamento cultural, a su área.

La curva señalada en la que entra la organización y el objeto de estudio estaría esquematizada de la siguiente forma:



Por otra parte, Weber hace una clasificación donde se distinguen cuatro tipos de autoridad legítima:

- a) Tradicional: el fundador deja la posición de mando y dirección a algún integrante de la familia y los miembros reconocen formalmente la autoridad.
- b) Legal: basado en un consenso y la legalidad de un orden establecido y evita la arbitrariedad.
- c) Carismático: basado en las cualidades del líder, supone que la personalidad puede captar a toda una audiencia.
- d) Racional pura y especialidad: basada en obedecer a alguien que posee una información, competencia o especialidad en algún problema que aqueja. (Mayntz, 1996:135)

Sin embargo, y de acuerdo al tipo de autoridad y poder que se ejecuta en Radio Educación, cabría hacer mención que "el liderazgo no es princesa ni esclava, sino realidad abierta. El liderazgo no es algo bueno ni malo", puesto que dependerá de cada organización el poder y autoridad que lleve a cabo en sus miembros, para su funcionamiento de acuerdo a sus necesidades. (Pérez, 2002:3)

Por tanto, puede apreciarse un poder de autoridad en las actividades mediatas y en las inmediatas entra a jugar un papel principal la coordinadora de información, debido a que la jefa, pocas veces ejerce poder coercitivo en los colaboradores.

Ello, en gran medida por la gente que integra el Departamento, quienes saben cuales son sus labores y cómo deben realizarlas, por lo que no es necesario realizar una "vigilancia extrema" sobre el trabajo que desempeñan los trabajadores y sí por el contrario en el caso de la gente de servicio social y práctica profesional, en el sentido de que son constantemente supervisados y asesorados, por ejemplo en la redacción de guiones.

La autoridad en estos grupos es ejercida entonces no por la jefa del departamento, sino por la coordinadora de información.

En Radio Educación, los miembros de la organización reconocen que la autoridad está legitimada y se acepta como tal. Esto se deduce con base en el comportamiento que los

miembros tienen dentro de la organización, se observa que están conscientes de que la autoridad dirige a la organización.

Por lo que respecta a la forma de control, ésta se presenta como lo apunta Schein "la autoridad legítima, debido a que existen normas que se respetan en forma voluntaria y se reconocen en determinadas personas el derecho que tienen de mandar con base en reglamentos, normas, y leyes legalmente establecidas". (Shein, 1982:21)

En este sentido, se presenta en forma gradual la formalización, se delimitan específicamente las funciones y los cargos que cada miembro tiene en la organización, marcando así los niveles jerárquicos especificando el grado de estatus ante sus subordinados.

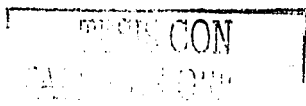
2.7.2 Reclutamiento, selección, inducción

"La manera como la organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso". (Mayntz, 1996:144)

Para que la organización funcione, es necesario ganar miembros conservarlos y hacer que permanezcan en ella, esto se logra reclutando a las personas que van a desempeñar actividades específicas en el puesto o vacante que van a cubrir. Mayntz señala dos formas de reclutamiento, la voluntaria, en donde los miembros pertenecen por voluntad propia y las organizaciones ofrecen algunos alicientes para ganar adeptos. Y la involuntaria donde no pueden ser selectivas por sí mismas, algunas veces emplean la coacción para ganar adeptos. (1996:146)

El Departamento de Recursos Humanos de Radio Educación tiene como funciones administrar de recursos humanos a la organización, así como elaborar cuestionarios para la detección de necesidades de capacitación del personal y canalizarlos a los cursos respectivos s través del Conaculta y la SEP.

Recluta, selecciona, propone y suministra los recursos humanos a las áreas de la organización, en condiciones óptimas de preparación y capacitación.



Sin embargo, el funcionamiento en Radio Educación del reclutamiento y selección del personal se realiza mediante recomendaciones, y también se llega a seleccionar por lo general a un integrante de servicio social, que esté por concluir su tiempo en la emisora, y que además coincida su estancia con alguna vacante.

Después del reclutamiento se realiza una selección, que se lleva a cabo en las personas que son más aptas para realizar el trabajo, y que ya han demostrado haber adquirido experiencia en el lapso de tiempo dentro de la radiodifusora. (tal es el caso de servicio social)

El autor de Psicología de la organización, Schein, considera cuatro aspectos importantes en el proceso de reclutamiento:

- a) Entrenamiento: consiste en enseñarle al empleado los procedimientos necesarios para desempeñar su función.
- b) Socialización: consiste en enseñarle la manera en él como miembro debe funcionar en la organización, van incluidas las reglas y normas de conducta a seguir.
- c) Contrato psicológico: es el conjunto de expectativas que operan entre los miembros y dirigentes de la organización. El desempeño de un rol.
- d) Poder y autoridad: al aceptar ser parte activa de la organización, los miembros saben los reglamentos básicos del sistema de autoridad (Schein, 1982:21)

De acuerdo a la clasificación que hace el autor, en Radio Educación, se da un "entrenamiento", desde el momento que inicia su servicio social, donde, no necesariamente se enseñan todos los procedimientos del área, pero si de alguna tarea como por ejemplo la redacción de guiones.

Una vez que el individuo es parte de la organización, se le señalan las reglas que debe acatar, como el tener un horario

Las normas que regulan las actividades de los trabajadores, en Radio Educación, señala que:

1. No podrán laborar en la Dirección personas con carácter de meritorio. La dirección no podrá celebrar contratos por servicios profesionales cuando éstos, por su naturaleza, correspondan a una relación de trabajo permanente y subordinada, en cuyo caso deberá ser desempeñada por trabajadores de la Dirección.
2. Los aspirantes a ingresar deberán cumplir con una serie de requisitos entre los que se encuentran: ser mayor de 16 años, ser de nacionalidad mexicana., presentar solicitud utilizando la forma oficial que autorice la Secretaría, así como la documentación específica señalada en el catálogo de puestos.
3. La selección, admisión y promoción del personal de la Dirección se hará de conformidad con los requisitos que establecen la Ley.

Asimismo, recibirán atención médica en la forma que indique la Ley del ISSSTE.

Recibir estímulos y recompensas que establezcan las normas, de acuerdo con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles (Radio Educación, 1989:21).

2.8. Estilos gerenciales

Schein señala que los estilos gerenciales se pueden retomar de acuerdo a como lo señala MacGregor, como parte de la forma como un gerente ve toda su vida o toda una cosmología "todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción refleja las teorías culturales sobre la naturaleza humana que predominan en la sociedad a que pertenecen". Por su parte, éstas teorías más amplias han evolucionado y tienden a reflejar los sistemas políticos más básicos de sus respectivas sociedades. (Schein, 1982:49)

El mismo autor distingue dos supuestos el racional económico: la doctrina de que la naturaleza humana es racional económica se deriva de la filosofía del hedonismo que sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés.

En este tipo de supuesto, el dinero y los incentivos son motivadores, surgen problemas y fracasos, se da la creación de los sindicatos y los supuestos sociales que están basados en la importancia de las motivaciones de la organización. Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana.

"El estilo de dirección en una organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes.... Un estilo de dirección determinado puede conducir a un cambio de actitud, el cual puede tener lugar tanto en una dirección negativa como en una dirección positiva". (Mayntz, 1996:168)

Es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas

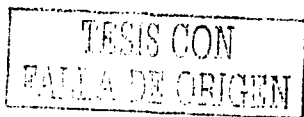
La estrategia gerencial es una atención a las necesidades de la persona, se da una preocupación por el bienestar psicológico de los empleados, el gerente actúa como intermediario.

En Radio Educación existe la motivación, en el sentido de que los trabajadores : recibirán los salarios que les correspondan por el desempeño de sus labores ordinarias y extraordinarias.

Mayntz, ubica tres estilos gerenciales: el autoritario, que recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias; el democrático, que consulta, es flexible y con influencia de los miembros; y el laissez faire, que significa dejar hacer, dejar pasar y que le da mando equitativo a todos.

Harold Wilensky describe a un jefe de grupo de gran rendimiento: éste se diferencia su papel del de sus subordinados, es decir, planea, manda y coordina en vez de hacer lo mismo que ellos; no está tan orientado hacia la producción como hacia el bienestar de sus subordinados, tiene un interés personal por ellos, es comprensivo y no castiga las faltas con dureza; además, evita una fiscalización estricta y deja lugar a su gente para su propia iniciativa y para una actuación independiente. (Mayntz, 1996:169)

Radio Educación posee una estructura jerárquica, (tal como se ha venido señalando a lo largo del trabajo), donde el estilo de dirección se ejerce de manera vertical, y por sus características no cabría enunciarla en uno de los estilos que identifica Mayntz, pues en su funcionamiento la dirección da pauta a que dentro de cada departamento que conforma la organización se tomen decisiones para realizar cada una sus funciones.



Por ello, tal como apunta Mayntz... no se puede dar una receta acerca de qué estilo debe seguir una organización, sino el modo en que repercute cada uno de ellos en las diferentes circunstancias". (1996:172)

2.19. Áreas de atención urgente y detección de problemas en el nivel formal

A lo largo de la descripción y análisis que se hizo de la dimensión formal de Radio Educación y del Departamento de Información Cultural, se identificaron y enunciaron algunos problemas, mismos que se retomarán en este apartado.

El primero fue el que se encontró en la Misión Actual de Radio Educación, que indica que su misión consiste en producir y transmitir programas radiofónicos, y difundir el idioma nacional a través de sus frecuencias de AM y Onda Corta (OC); sin embargo, ésta última dejó de funcionar a principios del año 2000.

Por otra parte, Radio Educación cuenta con un manual general de organización, un manual de procedimientos y un manual de normas para regular las actividades de los trabajadores, pero no todos los actores organizacionales saben de su existencia, tal es el caso del Departamento de Información Cultural. Y quienes si tienen noción de que hay manuales en la organización, no conocen el contenido de los mismos.

Aunque el Manual General de Organización especifica que es un documento que deben conocer todos los trabajadores de la emisora, en su contenido para poder realizar las tareas que corresponden a cada área o Departamento, esto no se lleva a cabo.

Incluso, no es necesario conocer lo que indica el manual, pues las funciones de cada trabajador, son enseñadas por otro compañero de trabajo, por lo que se emplea la experiencia y la observación.

Otro problema detectado es la falta de personal en el Departamento de Información Cultural donde se pudo percibir el desacuerdo por parte de los trabajadores, sobre todo de los reporteros, por la carga de trabajo que tienen, esto al tomar en cuenta que sólo hay cuatro reporteros.

Pese a ello, no hay una resolución por parte de la jefa, pues este hecho iría más allá del departamento cultural, y tiene que ver con la falta de presupuesto para pagar más salarios y por ende no hay contratación de nuevo personal que refuerce las tareas que se realizan en dicha área.

Aunado a ello, se tiene también que los recursos tecnológicos son insuficientes y obsoletos, lo que repercute en realizar doble trabajo, un ejemplo es la redacción de un guión que por la falta de equipo de cómputo desocupado, el redactor primero debe hacerlo a mano y posteriormente en cuanto hay una computadora que pueda utilizar lo hace nuevamente para poder imprimirlo.

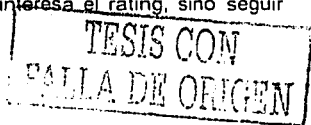
Las organizaciones aspiran a la búsqueda permanente de la eficiencia, mediante mecanismos como la cooperación y la división de trabajo sin embargo, existen factores ajenos a ellas que surgen de trabajadores, quienes por causas de adaptabilidad ya sea a sus propios compañeros, o incluso a los objetivos que tiene la organización, se presentan problemas entre la estructura y su funcionamiento, o el deber ser y lo que sucede en la realidad.

Cuando se habla de una cultura se hace referencia a "los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideología, valores y ritual diaria... (de ahí que) diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social" (Morgan, 1991:100). Ante esta necesidad, las organizaciones crean mecanismos que permitan la conciliación de intereses entre ella y sus propios trabajadores.

Los actores organizacionales cumplen con sus tareas aunque no se basan en los documentos existentes en la emisora, porque no los conocen en su contenido.

Además, esta emisora no cuenta con adelantos tecnológicos pero ha permanecido en la frecuencia radial donde es escuchada por ciertos sectores de la población, aunque no tiene bien definido al grupo radioescucha que tiene.

Lo anterior no afecta el funcionamiento de la emisora, porque por una parte sabe que es escuchada por un grupo "selecto", y reconoce que no le interesa el rating, sino seguir



transmitiendo bajo la línea para la cual fue pensada. Un organismo que difunde programas educativos, culturales y científicos.

Una vez que se vio el nivel formal de la emisora, se pretende ubicar los problemas que se encuentran dentro y de qué manera están relacionados los actores en ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III Funcionamiento, grupos y actores

El objetivo general de este capítulo es la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, para identificar y diagnosticar un problema concreto en la estructura y/o funcionamiento del Departamento de Información Cultural de Radio Educación, que es el objeto de estudio.

Ya vimos en el capítulo anterior la constitución de Radio Educación desde lo formal de acuerdo con su estructura. Hasta ese momento, los individuos no constituyen la parte central de la investigación.

La investigación pretende mostrar y diagnosticar las diferencias de la organización, es decir cómo dice que trabaja y su funcionamiento real.

Es así como esta investigación inicia retomando la Teoría de Sistemas para explicar las relaciones al interior de la organización, donde se detectarán las interacciones de los actores en el proceso, y el tipo de relaciones que existen ya sea obligatorias, optativas, etc.

Se realizaron dos flujogramas uno real y otro ideal, con el fin de detectar las desviaciones que se presentan en el Departamento de Información Cultural. Una vez que se han ubicado los problemas, se empleará la técnica cuantitativa de la hoja de inspección para obtener las incidencias de dichos problemas.

Para determinar las causas de la problemática, se aplicará a los actores inmersos en el proceso de trabajo el test psicológico que arrojará el tipo de personalidad que cada actor cree tener, para complementar esta técnica se hará uso de la observación a través de la hoja de registro de la personalidad, en donde se anotará el estilo de comportamiento y habilidades en la tomar decisiones, para plantearse metas, comunicarse y manejar sus emociones.

Una vez que se tienen todos esos datos, se vaciarán y se construirá la personalidad de cada actor, para obtener un diagnóstico del departamento cultural y de los actores que en él participan.

3.1. Diferencia entre lo formal y el funcionamiento real

La formalidad también radica en lo que impone como reglas o normas que deben seguir los actores que se desenvuelven en su interior. Pese a ello, no siempre actúan conforme a lo supuesto por la organización, debido a que intervienen características de los individuos, como condiciones económicas, sociales, culturales, entre otras.

Para poder distinguir el funcionamiento real de la organización es preciso verla desde dentro y ubicar los roles que desempeña cada actor, para conocer la causa-efecto que se desprende de la interacción entre ellos.

Para hacer un estudio serio de las organizaciones es necesario no sólo considerar la estructura formal, sino también el funcionamiento de las mismas. Si se considera que las organizaciones están integradas por seres humanos, entonces se entenderá que las variaciones en la cooperación y en la coordinación de actividades no se llevarán a cabo tal cual, como se ha establecido en la parte formal de la organización.

El funcionamiento en una organización se puede observar día con día partiendo de todo aquello que sucede dentro de la misma. Aquí se pueden encontrar la formación de grupos, la participación de los individuos, así como la motivación y el liderazgo.

Cada uno de los individuos que integran la organización tiene personalidades distintas, sentimientos, ideales los cuales no son previstos en el plan de actividades estructurales previamente y esto vuelve complejo el análisis organizacional. La problemática a resolver sería conocer hasta qué punto coinciden los intereses de la organización con los individuos que la integran, es decir, dónde está el enlace de objetivos individuales con el fin específico de la organización.

Con lo anterior, se puede entender el funcionamiento en la organización como las relaciones y actos humanos que operan según una estructura, pero en donde cada individuo tiene su propia representación de las cosas y actúa con base en ello y bajo sus

propios intereses pero nunca en la libertad total, pues el sistema exige normas mínimas que se deben llevar a cabo.

Los intereses de los miembros y de la organización deben encontrar sus puntos de intersección para desarrollarlos y asegurar la supervivencia del sistema.

3.2. Componentes y elementos del Departamento de Información Cultural

Al interior del área cultural se presentan interacciones entre los actores participantes en el desarrollo del proceso de trabajo, entre ellos suelen darse diferencias, como las señaladas en el apartado anterior, donde hay mezclas de personalidades, que conllevan otras características como son las psicológicas, sociales, culturales entre otras.

Cada actor desempeña un rol específico dentro del departamento cultural, para poder entender y explicar las relaciones de los individuos se recurre a la Teoría de Sistemas de Manuel Martín Serrano, como se verá en el siguiente punto.

3.2.1. Elementos de un Sistema

Retomando la Teoría de Sistemas, se usó para detectar los problemas que se acontecen en una organización, un sistema, o entorno social, los cuales se clasifican de tres formas según Manuel Martín Serrano: por sus Implicaciones, Diferenciaciones y Relaciones.

- 1) Por sus Implicaciones: un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado. Así, "el componente está implicado en el funcionamiento y/o en la reproducción del sistema". (Martín.1993: 97)

Hay dos clases de implicaciones:

- a) "Obligatoria: cuando la desaparición de su elemento va a dar como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación o su incapacidad para funcionar como sistema.

- b) Optativa: cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer o reproducirse sin transformarse en otro sistema y, hay una sustitución de un componente por otro". (Martín, 1993:97)

Un tercer indicador de la flexibilidad de un sistema es el elemento incorporado. Este aparece frecuentemente en la organización, aunque no pertenece a ella, sin embargo se le atribuye una implicación al sistema.

El indicador de la flexibilidad se dará en la medida en que cada sistema selecciona componentes obligatorios y optativos, de darse los primeros en todo el sistema, entonces se estaría hablando de un sistema rígido, por el contrario de ser todos optativos, entonces es flexible.

- 2) "Diferenciaciones: es la diferenciación que existe entre uno y otros componentes al interior de un sistema, cuando las diferencias existentes entre ellos son necesarias para el funcionamiento del sistema.

Existen dos tipos de diferenciaciones:

- a) Estructural: la existencia de un componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tal posición pueda ser ocupada por otro elemento.
- b) Funcional: la existencia de un componente es necesaria de tal forma que no puede ser sustituida por otro componente.

3) Relaciones: un componente es necesario para un sistema cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes son necesarias para el funcionamiento del sistema o para que permanezca organizado. El estado de cada componente del sistema se ve afectado por otro y viceversa.

Hay tres tipos de relaciones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) **Solidarias:** cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede y viceversa. Afectación del uno a otro, y del otro a uno. (Interdependencia A B)
- b) **Causales:** cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes, pero no a la inversa. (Determinación A B)
- c) **Específicas:** cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa". (Martín,1993:98,99)

3.2.2. Información Cultural como componente de Radio Educación

El Departamento de Información Cultural se encuentra ubicado dentro del organigrama formal de Radio Educación, como se especificó en el capítulo anterior Teoría y Práctica de la Organización.

Por ello, es obligatorio porque es considerado parte central de la emisora debido a que se encarga de difundir las noticias del ámbito cultural que ocurren en el país.

3.2.3. Puestos que conforman el área de Información Cultural

En el capítulo II se hizo mención de que el Departamento de Información Cultural de Radio Educación no cuenta con un organigrama, y éste tuvo que ser realizado por inferencia.

De acuerdo con el apartado 3.2.1. Elementos de un sistema, se clasifica, por:

Implicaciones obligatorias: Jefe del departamento es un puesto que debe existir dentro del área porque es el responsable de que el noticiero cultural transmita información apegada al criterio de la emisora, es decir de contenido educativo y cultural.

Otros puestos obligatorios dentro del área cultural son el de coordinadora de información, reportero, productor y redactor. Si alguno de ellos no existiera, el Departamento sufriría una transformación, debido a que todos son necesarios y si falta alguno no podría funcionar el área porque faltaría el puesto que incluso está ubicado dentro del organigrama del Departamento cultural, que fue inferido en el capítulo II, por no existir.

Incorporados: como puestos incorporados al área cultural se encuentran los de servicio y práctica profesional porque los primeros tienen una duración de seis y tres meses respectivamente por lo que llegan a ser atribuidos al área, por la duración de tiempo.

Estructural: tanto el puesto de la jefa, la coordinadora, los reporteros, las redactoras y el productor son estructurales porque ocupan una posición en el organigrama que se infirió.

3.2.4. Implicación de funciones

Cabe mencionar que las implicaciones sólo se basarán al interior del área cultural, puesto que se refiere a los procesos de realización del programa principal de dicha área que es el noticiero cultural "Su Casa y Otros Viajes".

De acuerdo al organigrama, existen las funciones de la jefa del departamento, la coordinadora de información, la secretaria, tres reporteros, tres redactoras y cuatro estudiantes de servicio social.

Implicaciones obligatorias: éstas son el de la Coordinadora de Información, los Reporteros, y Redactores, quienes no pueden intercambiarse funciones entre ellos, pues cada uno tiene un rol que debe desempeñar para la realización de los programas.

La Coordinadora de Información es quien se encarga de seleccionar la información por orden de importancia, que recibe por parte de las áreas de comunicación social de organizaciones como el INBA, INAH y Conaculta, reparte las órdenes de trabajo a los reporteros, y organiza el trabajo de las redactoras también basándose en la importancia de la información a presentarse en el noticiero.

Si faltara la coordinadora en el Departamento de Información Cultural, éste no funcionaría adecuadamente porque además está implícita su experiencia, por el tiempo que tiene laborando en la emisora por lo que sabe exactamente las funciones que deben realizarse para que se transmita el noticiero.

Por su parte, los reporteros ya tienen asignada una fuente en específico a cubrir diariamente, las dos reporteras y el reportero saben que deben cumplir con al menos tres

notas diarias cada uno para alcanzar a cubrir la información que se requiere para el noticiero cultural. Aunque se llega a pasar por alto el número de notas y sólo cubren una o dos. Ante esto se tiene falta de información y por lo tanto se acorta el tiempo del programa y hay una transformación en el horario del noticiero que es de una hora.

Las redactoras a su vez reciben la información por parte de los reporteros y la redactan en formato de guión para el noticiero, el guión es entregado a la coordinadora de información al productor, al técnico y al locutor. De no elaborarse un guión no habría una guía para los tiempos e información que sale al aire.

Implicación optativa: en esta se encuentra la jefa del Departamento, pues no interviene directamente en la realización de cada una de las tareas de los actores, que ya saben lo que deben hacer, así, la jefa, como individuo podría ser sustituida por otra persona, y el área no dejaría de funcionar.

En su caso puede ser sustituida por el reportero con mayor antigüedad en el área o por la coordinadora de información que llega a desempeñar las mismas funciones que las de la jefa en cuanto a organizar la información a transmitirse y verificar errores por parte de reporteros en cuanto a pronunciación en la edición de las notas y redactoras en cuanto a corrección de estilo.

Elementos incorporados: en esta característica se encuentran las funciones de los actores de servicio y práctica profesional que no son obligatorios u optativos para que se lleve a cabo el funcionamiento del área cultural, debido a que sólo permanecen un cierto periodo de tiempo y luego se van.

Relaciones Solidarias: las relaciones entre la coordinadora, reporteros y redactoras son solidarias, pues un reportero no va a tener la orden del día, sin que la coordinadora de información la haya seleccionado previamente y ubicado de acuerdo a la fuente que cubre cada reportero, asimismo, el reportero afectaría la función de la coordinadora que al no tener la información recabada por ellos, no podría estructurar el noticiero cultural.

Ellos a su vez, deben dar a las redactoras la información que recaben de sus fuentes para que redacten los guiones del programa, de no cumplirse esa función, también afectarían al locutor, al no tener una guía de lo que se va a presentar en el noticiero.

ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los puestos de la coordinadora de información, los reporteros y los redactores, también son estructurales, pues están ordenados jerárquicamente dentro del área cultural y las funciones son realizadas de la misma manera, es decir, en orden descendente.

Diferenciación Funcional: el puesto de productor aunque fue señalado en el organigrama, no cuenta con el actor que realice esa función, por lo que las redactoras son también productoras del noticiero cultural.

Elementos Incorporados: los individuos de servicio social y práctica profesional, son incorporados, ya que no pertenecen estructuralmente al sistema, y éste funciona perfectamente aún sin la presencia o labor de ellos. Se llegan a concebir como parte del sistema por las funciones que realizan y el tiempo que permanecen en él, sin embargo, su paso por la organización es temporal, a menos que una vez concluido el servicio fueran requeridos para formar parte de los trabajadores.

3.2.5. Problemas en el área cultural

Una vez que se han descrito los elementos del Departamento de Información Cultural, se detectaron una serie de problemas algunos son:

A) **Implicaciones obligatorias:** donde los reporteros deben de cubrir mínimo tres notas cada uno, sin embargo llega a ocurrir que alguno de los tres reporteros sólo cubre una nota o dos y hace falta información que es importante para el noticiero, y por ello se tiene que recurrir a acortar el tiempo del programa o de lo contrario meter información que no es de gran importancia.

B) **Implicación optativa:** en este caso, la jefa del Departamento de Información Cultural, al ser elemento optativo, no tiene mucha comunicación con su trabajadores, en especial con las redactoras que son quienes se encuentran casi todo el tiempo en el área, por lo que se llegan a presentar malos entendidos en el sentido de regaños injustificados cuando hay alguna equivocación por parte de alguna de ellas, la jefa llama la atención a quien no incurrió en el error, esto se presenta porque no sabe quien realizó el guión o estuvo a cargo de la producción.



En este elemento por lo tanto se presentan dos problemas al interior: la falta de comunicación y las llamadas de atención injustificadas.

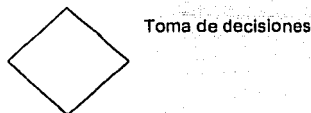
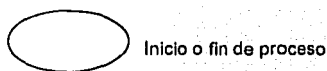
C) Diferenciación Funcional: debido a que sólo existe el puesto de Productor en el área, pero no hay un actor especializado en esa función, las redactoras son quienes tienen que hacer de productoras, de esta manera hay una duplicidad de labores, aunque no es remunerada económicamente esta función para las redactoras.

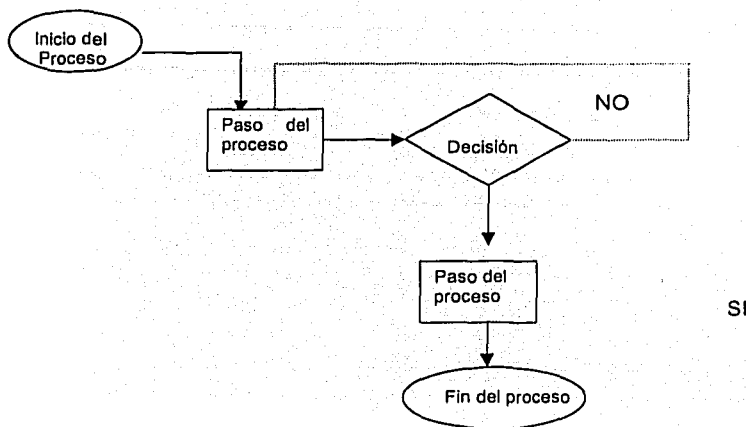
3.3. Diagramas de flujo

Después de ubicar los problemas dentro del objeto de estudio, se realizarán los diagramas de flujo real e ideal, donde se presentan los procesos de trabajo del área cultural, en el flujograma real se identifican los problemas en los pasos de realización del trabajo, y en el ideal, cómo debiera ser ese proceso.

"El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con los otros los pasos de un proceso" (Martínez, 1995:9)

El diagrama de flujo se utiliza cuando se necesita identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones.





Cabe destacar que el Departamento de Información Cultural se encarga de producir cuatro programas, tres de ellos son intercalados de lunes a viernes y hay un infantil que sólo se transmite los sábados, por lo que se prefirió para su mejor identificación de problemas sólo ubicar en los diagramas de flujo el proceso de realización del noticiero cultural que se transmite diariamente (de lunes a viernes) por ser la carta fuerte del área cultural.

La elaboración de los demás programas es auxiliada por los practicantes y prestadores de servicio social, y donde intervienen en todo momento los trabajadores del departamento cultural es en el noticiero.

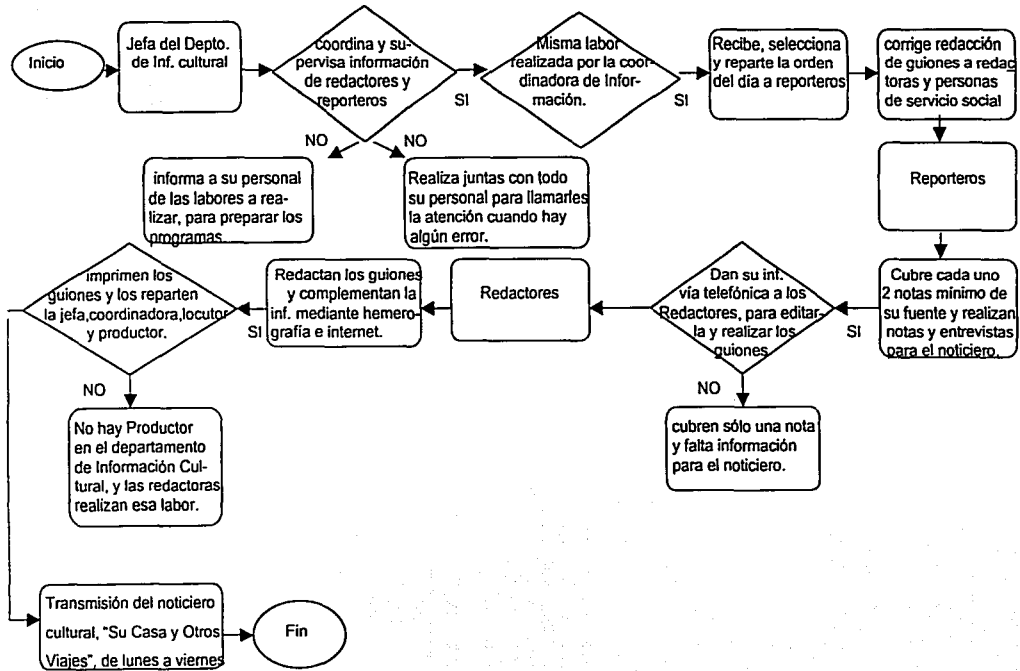
3.3.1. Flujograma Real

El diagrama de flujo real, se elabora con base en las actividades cotidianas, es decir, cuando los miembros de una organización desempeñan sus actividades diarias. En este diagrama se pueden detectar toma de decisiones y problemas que se presentan en la realización de los procesos. (ver página 108)

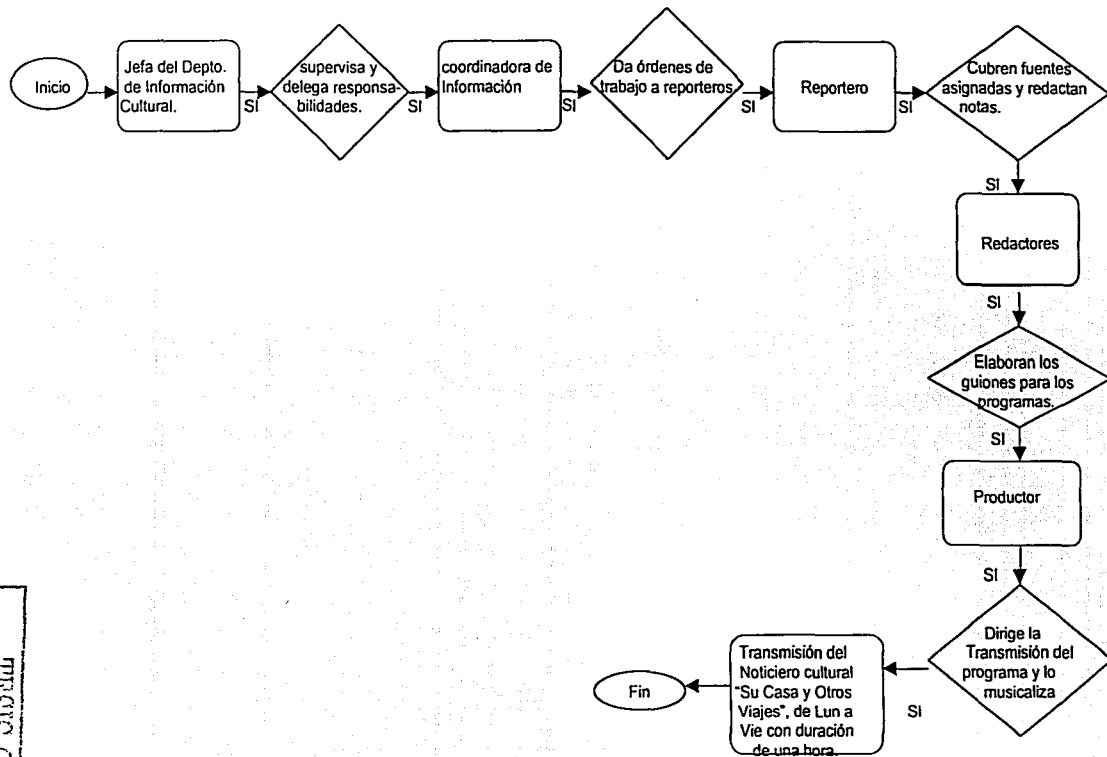
3.3.2. Flujograma Ideal

Este diagrama nos indica cómo se debería realizar el proceso de actividades para llevar a cabo el noticiero cultural sin percances. En lo cotidiano o real, este proceso se lleva a cabo de manera distinta donde se marcan claras diferencias en el proceso, y se detectan desviaciones que dan como resultado fallas en el programa. (ver página 109)

FLUJOGRAMA REAL



FLUJOGRAMA IDEAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3. Diferencias entre flujograma Real y Flujograma Ideal

El flujograma real muestra los pasos que se siguen en la realización del noticiero cultural del Departamento de Información Cultural, en éste flujograma se pueden identificar también los "desvíos" en el proceso, que son tomados como los posibles problemas latentes en una organización, para el desempeño de sus actividades.

Por el contrario, el flujograma ideal muestra lo que debería hacerse, sin presentarse en el proceso dificultades para su realización.

En el diagrama real se observan las características que se consideraron como anomalías en las relaciones, en cuanto a la falta de comunicación por parte de la jefa del Departamento hacia sus colaboradores, y por lo mismo se derivan las llamadas de atención injustificadas.

Esto, a su vez trae como consecuencia que haya molestia por parte de las redactoras y que la realización de los guiones aunque sí se lleva a cabo, se presente un ambiente tenso en el área.

Lo anterior, aunado a que por la falta de productor, sea cualquiera de las tres redactoras la que también realice la producción del noticiero, a menos que el productor sea asignado por parte de la Dirección de Producción, lo que ocurre si acaso dos días por semana.

En el diagrama real, también se aprecia que llega a darse por parte de los reporteros una falta de información debido a que no cubren las notas que se les requieren para la realización del programa, en este caso, son nuevamente las redactoras quienes se tienen que dar a la tarea de buscar información que sustituya la que hizo falta, o de lo contrario terminar el programa con minutos o segundos de anticipación.

Dichos problemas serán medidos aplicando diversas técnicas como la hoja de inspección, el test psicológico y la observación (que se explicarán más adelante), para verificar lo que acontece al interior de este departamento de Radio Educación, así como las relaciones que se presentan entre los actores que allí interactúan.

3.4. Hoja de Inspección

"Se utiliza cuando se necesita reunir datos basados en la observación de muestras con el fin de empezar a detectar tendencias, además son fáciles de comprender para contestar a las preguntas" ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?, es decir, convierte las opiniones en hechos. (Martínez, 1995:10)

Con base en lo anterior, se realizó una hoja de inspección donde se llevó a cabo la observación de cuatro problemas en el Departamento de información Cultural, detectados en el apartado 3.2.5.

La hoja de inspección elaborada y aplicada es la que se muestra a continuación. Utilizando tres, una por semana.

Los problemas registrados en la hoja de inspección fueron detectados durante el flujograma real.

Hoja de inspección Período 3 semanas (del 20 a 24, 27 al 31 enero, y 3 a 7 de febrero)

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores						
Llamadas de atención injustificadas						
Información incompleta por parte de reporteros						
Duplicidad de labores por falta de productor						

Hoja de inspección 1 Periodo del 20 a 24 de enero

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores	X	X		X		3
Llamadas de atención injustificadas		X			X	2
Información incompleta por parte de reporteros			X			1
Duplicidad de labores por falta de productor	X		X		X	3

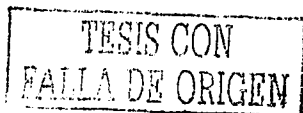
RESULTADOS:

Ausencia o mínima comunicación entre jefa y colaboradores, tres días en esta semana. La jefa del área se dirigió a sus colaboradores sólo para pedirles que tuvieran lo más pronto posible su trabajo.

Llamadas de atención injustificadas, la jefa del departamento reprendió a una redactora por una falta de ortografía en el guión, sin embargo el guión fue realizado por un prestador de servicio social.

En esta misma semana, culpó a otra de reportera por no cubrir una nota que a ella no le correspondía, y no a quien debió cubrirla.

Información incompleta por parte de reporteros, una reportera no cubrió una nota de una obra de teatro infantil y ya se tenía destinado un espacio para la



información, por lo que las redactoras tuvieron que investigar por su cuenta directamente con la compañía teatral acerca de la obra.

Duplicidad de labores por falta de productor, las redactoras realizaron la labor de productoras debido a que no había un productor asignado para el noticiero cultural "Su casa y otros viajes".

Hoja de inspección 2 periodo del 27 al 31 de enero

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores	X	X	Felicitación de la jefa hacia las redactoras por un guión		X	3
Llamadas de atención injustificadas			X			1
Información incompleta por parte de reporteros						0
Duplicidad de labores por falta de productor		X	X	X		3

RESULTADOS:

En esta semana también, la jefa no se dirige a sus colaboradores, pues deja que sea la coordinadora de información de indicaciones tanto a redactoras, reporteros y prestadores de servicios social y práctica profesional.

El día miércoles cuando felicitó a las redactoras porque el guión estaba muy bien redactado y la musicalización del programa fue de su agrado.

Llamadas de atención injustificadas, la coordinadora de información fue quien regañó en esta ocasión a una redactora por no entregar un guión a tiempo, pero después se dio cuenta de que el guión ya había sido entregado a la jefa, sólo que ésta no le avisó que ya lo tenía.

Información incompleta por parte de los reporteros, en esta semana no se presentó ese problema.

Duplicidad de labores por falta de productor, en esta semana, tampoco hubo asignación de un productor para el noticiero cultural, por lo tanto las redactoras hicieron ese trabajo.

Hoja de inspección 3, periodo del 3 al 7 de febrero

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores	X			X		2
Llamadas de atención injustificadas				X		1
Información incompleta por parte de reporteros						0
Duplicidad de labores por falta de productor	X		X		X	3

RESULTADOS:

Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores, en esta semana sólo dos días la jefa no se dirigió al personal, sin embargo los demás días de la semana se realizaron dos juntas de trabajo y un programa especial por lo que tuvo que darles indicaciones tanto a reporteros como a redactoras.

Llamadas de atención injustificadas, la jefa reprendió a prestador de servicio social porque no realizó la reseña de un libro, pero la coordinadora de información dio esa labor a una redactora, sin embargo la jefa no lo sabía.

Información incompleta por parte de reporteros esta semana no se presentó ese problema

Duplicidad de labores por falta de productor, como en las semanas anteriores. las redactoras fungieron como productoras del noticiero cultural, cabe señalar que las tres redactoras se dividieron el trabajo de productor por lo que una semana le tocó ser productora a cada una.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.1 Diagnóstico Costo-Beneficio

En relación a la observación que se llevó a cabo tres semanas en el Departamento de Información Cultural, este se basó en el trabajo que realizan los actores que ahí se desenvuelven, como las redactoras, reporteras, coordinadora de información y jefa del área.

Cabe hacer mención que aunque dentro del área también se desempeñan prestadores de servicio social y práctica profesional, éstos no fueron observados, porque no son constantes en la realización del programa, y no se les exige que cumplan con un horario o con una tarea específica.

3.4.2. Variabilidad y Calidad

Variabilidad: variaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Elementos o situaciones influyen en el proceso.

Proceso conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener un resultado.

Calidad: consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

De los problemas detectados en la hoja de inspección, el primero tiene que ver con la falta de comunicación por parte de la jefa del área para con sus colaboradores, otro que se deriva de esa falta de comunicación, son las llamadas de atención injustificadas, la duplicidad de labores por falta de productor en el departamento de información cultural y la falta de información por parte de los reporteros quienes no cumplen con el mínimo de tres notas diarias.

La hoja de inspección se aplicó durante tres semanas que comprenden el periodo del 20 de enero al 7 de febrero, con el fin de conocer la incidencia de esos problemas y poder obtener datos que nos lleven a proporcionar un diagnóstico que sirva para evitar que se presenten dichos problemas.

Los resultados que arrojaron las hojas de inspección se describen en la siguiente tabla de resultados:

Resultados de incidencias de problemas

PROBLEMAS	SEMANAS			TOTAL
	1	2	3	
Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores	3	3	2	8
Llamadas de atención injustificadas	2	1	1	4
Información incompleta por parte de reporteros		1		1
Duplicidad de labores por falta de productor	3	3	3	9
TOTAL	8	8	6	22

En la primera semana de aplicación de la hoja, se detectó que existe poca o nula comunicación entre la jefa del área, quien llega después de las 8:30 o incluso minutos después de haber iniciado el noticiero, que da comienzo a las 9:00. Esta misma semana les llamó la atención dos veces a una de las redactoras por transmitir con mal audio una nota, siendo que no estuvo a cargo de la producción ese día. Asimismo, las redactoras fungieron como productoras tres veces en esta semana, y sólo dos días el Departamento de producción "prestó" a una persona que se dedica de lleno a esa labor para producir el noticiero.

En la segunda semana del 27 al 31 de enero, una reportera no cubrió una nota que aparecería en el programa y por ese motivo se adelantó una entrevista vía telefónica con un invitado que estaba contemplada su asistencia a cabina al día siguiente.

La jefa realizó una junta sólo con dos personas, una reportera y la coordinadora de información, tomando una actitud de "secreto" pues cerró la puerta de su oficina y no les avisó a las redactoras de lo que se trataba, hasta el siguiente día, y fue para reprender a una redactora por una falta ortográfica en el nombre de una maestra de danza, posteriormente se supo que el error había sido de un prestador de servicio social, la jefa no se dirigió más a la redactora inculpada.

Esta misma semana las redactoras también produjeron el programa tres días. El miércoles felicitó a una redactora por haber musicalizado adecuadamente una nota

acerca de la presentación del libro "El Jefe de Jefe, los narcocorridos". Esa actitud de la jefa sorprendió a las redactoras.

Finalmente, en la tercera semana hubo más acercamiento de la jefa a las redactoras, aunque no laboral, debido a que fue cumpleaños de una de ellas y también festejaron, que le proporcionaron dos computadoras nuevas al área.

Se volvió a repetir una llamada de atención, esta vez a una reportera, por no asistir a un evento de teatro, siendo que ella no cubre esa fuente.

Las redactoras volvieron a hacer de productoras tres días en esta semana.

3.4.2.1. Variabilidad y Calidad en el proceso de realización del noticiero cultural "Su Casa y Otros Viajes"

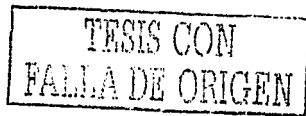
De acuerdo con los resultados, obtenidos en la hoja de inspección, se tiene que el problema de mayor incidencia fue el de "Duplicidad de labores por falta de productor" con nueve veces en el lapso de las tres semanas.

A ese problema le sigue con ocho veces el problema de "Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores", quedando sólo con cuatro veces el problema de "Llamadas de atención injustificadas" y finalmente con una vez el de "Información incompleta por parte de los reporteros".

Las incidencias prevaletentes por tanto, fueron el de duplicidad de labores por falta de productor y el de Ausencia de comunicación entre jefa y colaboradores.

En cuanto a la duplicidad de labores, éstas se dan entre las redactoras, debido a que el Departamento de Información Cultural, aunque sí cuenta con el puesto de Productor, no hay un actor que realice esa función en especial, de tal manera que son las redactoras quienes desempeñan ese papel.

Lo anterior, no afecta el proceso, aunque la función de productor no es remunerada económicamente a las redactoras, quienes sólo reciben el pago por la labor de redacción, tal como está estipulado en su recibo de pago.



El segundo problema que tiene que ver con la falta de comunicación, aunque no afecta del todo el proceso, si afecta la toma de decisiones por ejemplo para cambiar la información, en caso de que alguna nota esté mal editada, pero por el grado de importancia se tiene que transmitir así en el noticiero.

Otra afectación es directamente en los costos humanos, porque hay una insatisfacción de necesidades emocionales que derivan en la falta de reconocimiento de las labores por parte de la jefa.

3.4.2.2. Eficacia y eficiencia

Por lo anterior tenemos que el Departamento de Información Cultural es eficaz debido a que los procesos se llevan a cabo diariamente y el noticiero no deja de transmitirse y se hace lo posible para evitar que se presente algún contratempo que afecte el programa.

Los actores hacen lo indicado para que se lleve a cabo el funcionamiento del área cultural, y por tanto, la emisora no tiene problemas por las transmisiones del noticiero.

Baste decir que la emisora cuenta con cuatro objetivos que son:

- Apoyar a través de la radio, las tareas educativas encomendadas a la SEP
- Promover y difundir programas de interés cultural y cívico;
- Transmitir programas que tiendan al mejoramiento del nivel cultural de la población y que fomenten la propiedad del idioma nacional, y
- Promover y difundir la radiodifusión cultural no lucrativa y propiciar y mantener un intercambio y cooperación con las instituciones encargadas de difundir las manifestaciones artísticas y culturales en el país y en el extranjero.

Y se cumple por lo menos el de la difusión cultural no lucrativa, con el noticiero especializado en ese ámbito.

En tanto, el área cultural aunque cuenta con pocos recursos económicos realiza las funciones adecuadas para llevar a cabo la transmisión del noticiero de cultura, no así, se puede hablar de los actores en el sistema porque llega a darse un desgaste humano por la duplicidad de labores, lo que nos indica que esa área dentro de Radio Educación no es eficiente.

Se cumple con la transmisión del programa, pero no siempre las cosas se hacen bien, inciden fallas en la realización, que tienen que ver en su mayoría con el costo humano, más que con la de recursos económicos.

3.5. Actores en el sistema

Cada uno de los individuos que integran la organización tiene personalidades distintas, sentimientos e ideales los cuales no son previstos por las organización, a quien sólo le interesa la producción y que haya una generación de capital.

En el caso de Radio Educación no ocurre lo segundo, la ganancia iría encaminada a seguir produciendo programas que amplíen el horizonte cultural de la población que los escucha y de quien por primera vez los llega a escuchar, esta ganancia se da en el contenido de la programación que maneja la emisora, sin embargo factores como reconocimiento son una parte importante que pudiera mantener a los actores laborando en esta radio pública. (Tal como lo señaló en el capítulo primero, el Maestro Norberto Rocha, subdirector de Planeación y Evaluación)

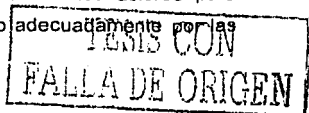
3.5.1. El actor en el funcionamiento de procesos

Podemos entender el funcionamiento de la organización como las relaciones y actos humanos que operan según una estructura, pero en donde cada individuo tiene su propia representación de las cosas y actúa con base en ello y bajo sus propios intereses, aunque no actúan con libertad total porque el sistema cuenta con normas mínimas que se deben llevar a cabo.

Las restricciones existen en toda organización, desde la hora de entrada, hasta como deben vestir.

Aunado a esto, se tienen los puestos o roles que desempeña cada actor, e la organización, lo que les puede dar o restringir cierta libertad para la toma de decisiones en el funcionamiento de los procesos.

Es destacar la participación del elemento humano en las organizaciones, sin él no podrían funcionar, las máquinas incluso necesitan de la mano de obra de los actores para funcionar y por tanto para que la organización opere, quizá no adecuadamente por las



fallas que se llegan a presentar en los individuos, en donde intervienen sus sentimientos y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales, es decir toda la carga que poseemos como seres humanos y que no se puede dejar de lado al entrar a la organización.

3.5.2. Puestos de los actores en el proceso medido

De acuerdo a la posición de los actores en orden jerárquico, en el área cultural de Radio Educación, el primero es la jefa del departamento: se encarga de seleccionar la información y dar solución a los problemas existentes en el área, relacionados con los reporteros y redactores, coacciona y delega responsabilidades, tiene relación directa con los jefes de otros departamentos en la radiodifusora.

Dentro del proceso medido, no siempre actúa conforme las responsabilidades que sustenta, pues no tiene mucha comunicación con sus subordinados, ello ocasiona que no haya una buena relación entre éstos con la jefa y por lo tanto que no puedan tomar decisiones.

La Coordinadora de información es el segundo actor inmerso en el proceso medido, ella selecciona y distribuye órdenes de trabajo a los reporteros, hace corrección de estilo a las redactoras y apunta fallas de pronunciación a los reporteros. El puesto que ocupa este actor es identificado por los demás actores como un subjefe por la experiencia que tiene en el área cultural.

La coordinadora de información es a quien la jefa del departamento le delega más responsabilidades, incluso estar al frente del departamento que ella encabeza. La relación de la coordinadora hacia los demás subordinados (reporteros y redactoras) es recíproca pues tiene más contacto con ellos.

Reportera A: se encarga de cubrir la fuente de cine, teatro y literatura, asiste a los diversos eventos culturales que se realizan en el D.F. y área metropolitana, así como en algunos estados de la república, redacta notas informativas acerca de los eventos que posteriormente proporciona a las redactoras para que las editen y puedan ser transmitidas en el noticiero, también realiza entrevistas.

Este actor tiene buena relación con la jefa y coordinadora por ello el trato que recibe es distinto al de los demás individuos.

Reportera B: cubre la fuente de danza, música, culturas populares y artes plásticas.

Este actor al igual que las redactoras recibe un trato indiferente por parte de la jefa y sólo es requerida por la encargada del área cuando existe una información muy importante que debe cubrir.

Redactoras (A) (B) y (C): realizan los guiones del noticiero cultural y de otros programas de corte infantil, de entrevista y cartelera, ello con base en la información de los reporteros, o que lleguen vía fax o correos electrónicos de instituciones educativas y culturales del país. Una vez realizado el guión se encargan de entregar copia a la jefa del departamento, coordinadora de información, locutor y productor.

Al igual que la reportera B no tienen mucha comunicación con la jefa, excepto cuando alguien de ellas incurrió en un error a la hora de producir el noticiero, y son requeridas para llamarles la atención.

Las redactoras además cumplen la función de productoras debido a que no existe otro actor dentro del área que se dedique a esa labor.

Es por eso que dentro del proceso medido ellas son quienes tienen una duplicidad de labores.

3.5.2.1. Características base (de los actores)

Responsable del Departamento de Información Cultural: es una mujer de aproximadamente 35 años, es pasante de la carrera de comunicaciones, ingresó a Radio Educación gracias a que conoce a la actual directora de la emisora, la Maestra Lidia Camacho Camacho. Antes de entrar a laborar a la radiodifusora estuvo colaborando como reportera de la sección cultural del periódico El Universal.

Coordinadora de Información: es una mujer de entre 35 y 37 años, es pasante de la carrera de comunicación, su ingreso a Radio Educación se debe a que realizó su servicio

social en el área cultural, actualmente tiene una trayectoria de 8 años laborando para el Departamento de Información Cultural.

Reportera A y reportera B: sus edades oscilan entre los 24 y 29 años, ambas son pasantes de la carrera de Ciencias Políticas, al igual que la coordinadora de información, realizaron su servicio social en la emisora y una vez que lo concluyeron fueron llamadas a integrarse a la planta de personal.

Redactora A: edad 27 años, pasante de la carrera de comunicación y periodismo, realizó su servicio social en la estación y al hacer falta un redactor ella se quedó a cubrir la vacante.

Redactora B: edad 29 años, pasante de la carrera de periodismo, tiene seis años laborando en Radio Educación, de los cuales lleva dos en el Departamento de Información Cultural, anteriormente estuvo en el Departamento de Producción.

Redactora C: edad 28 años, pasante de la carrera de comunicación, realizó su servicio social en la estación y al concluirlo se quedó a trabajar como redactora.

3.5.2.2. Personalidad y su definición

Personalidad: se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra.

Es un aspecto que tenemos los seres humanos y que tiene que ver con el carácter que distingue a un individuo de otro. En otras palabras es lo bueno y lo malo que poseemos.

Así, un individuo va a tratar de pertenecer a una organización, no porque le guste lo que ahí se hace, sino porque conviene a sus intereses, que generalmente son de tipo económicos. Desempeña una labor a cambio de satisfacer sus necesidades básicas como vestido, comida, entre otros.

3.5.2.3. Tipos de personalidad

En el Departamento de Información Cultural, cada actor posee como se señaló en el apartado anterior, una personalidad que va a distinguirlo de los demás y va a influir en su

capacidad para poderse relacionar con los demás y por tanto en el funcionamiento de la organización.

Al retomar los tipos de personalidad que señala Adriana Ulloa, los actores del área cultural de Radio Educación fueron ubicados en ellos, utilizando como recursos la hoja de observación de la personalidad y el Test psicológico.

Ulloa distingue cuatro personalidades, poniendo de manifiesto lo que señala el autor Carl Jung, quien "definió a las personalidades como un par de oposiciones, entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades". (Jung en Ulloa, 1997:35)

Las personalidad del actor se da en función de sus habilidades para tomar decisiones, para plantearse metas, para comunicarse y para manejar sus emociones.

En primera instancia la autora menciona al Organizador /sensible que se va a plantear ¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?, para tomar decisiones este actor organiza a la gente, en el planteamiento de metas se va más por el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados, tanto que para comunicarse hace preguntas, modera opiniones, es de trato fácil, personal, prefiere las relaciones interpersonales y la estabilidad. En el manejo de sus emociones es responsivo, amigable, y evita la confrontación, es abierto.

El Controlador / líder se cuestiona ¿qué? ¿cuál?, ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué? Y ¿quién lo dice?, en la toma de decisiones es decisivo, autodisciplinado, toma las responsabilidades a su cargo. Para plantearse metas está más enfocado a obtener resultados y logros, y le interesa más obtener ventajas que los procedimientos. Se comunica con opiniones fuertes, y es directo; controla sus emociones, es demandante y negociador.

Por su parte, el Analítico / visionario, las preguntas que se hace son ¿por qué? ¿cómo se aplica? Y ¿quién lo dice?, para tomar decisiones es cauto, prefiere conocer los hechos y detalles, busca la precisión y la corrección, para plantearse metas es sistemático, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes; par

comunicarse hace preguntas, habla calmadamente, es calculador en sus opiniones e impersonal; en el manejo de sus emociones las controla y es formal.

La personalidad de Persuasivo / clown se pregunta ¿quién lo hace?, ¿qué siente? ¿lo reconoce?, toma decisiones rápidas, le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos, en la comunicación es informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales, en sus emociones es responsivo, impulsivo, entretenido, extrovertido y expresivo, entusiasmo e involucra a los otros. (Ulloa, 1997:36)

3.6. Observación en la personalidad

Es una técnica cualitativa que nos proporciona datos acerca de los individuos que participan en el Departamento de Información Cultural, sus características en relación al desarrollo del proceso para la producción del noticiero cultural "Su Casa y Otros Viajes", así como otros programas que también realizan.

Es la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos. Tiene como inconvenientes: a) limitación de los sentidos humanos, b) dificultad de captar en profundidades, c) errores de percepción, d) el observador forma parte de lo observado.

La observación aplicada a los actores que intervienen en el proceso de producción del programa cultural es científica porque cuenta con las condiciones de que sirve para un estudio ya formulado de investigación, y es planificada y sistemática. En primer lugar debido a la detección de problemas que se midieron en las hojas de inspección, y en segundo lugar por la aplicación de las hojas que fue en un tiempo específico de tres semanas para la recopilación de la información.

Las características de la técnica de observación es que es un procedimiento de recogida de datos que se basa en la percepción de los sentidos del investigador, consiste en el estudio de fenómenos existentes naturalmente o producidos espontáneamente, es realizada en un estudio de un hecho actual y presente y cumple con los requisitos de la investigación sociológica científica.

La clase de observación aplicada es participante porque el investigador se mezcla en el grupo observado y participa en sus actividades.

Unidades de observación: son las realidades que se pretenden observar, de ellas se obtienen los datos empíricos para contrastar la hipótesis con la realidad. Las unidades de observación son objeto de observación y fuente de datos, son entidades sustantivas que forman unidades de realidad más o menos independientes que poseen determinados atributos y propiedades

Para este caso, la unidad de observación son los actores que participan en el proceso de producción del noticiero cultural, de ellos se obtendrán datos empíricos, que a su vez se contrastarán con las respuestas proporcionadas en la aplicación del test de personalidad, que se explicará más adelante.

3.6.1. Hoja de observación

Se construyó con base en las variables de la personalidad del actor y sus habilidades. Dichas variables poseen cuatro elementos: un nombre, y una definición verbal que en este caso es cómo es el actor para tomar decisiones, para plantearse metas, para comunicarse y para manejar sus emociones.

Las categorías utilizadas fueron (de acuerdo a su personalidad) cuatro: Organizador / sensible, Controlador / líder, Analítico / visionario y Persuasivo / clown, la observación se aplicó en el comportamiento verbal y no verbal.

El comportamiento no verbal es el movimiento del cuerpo o comportamiento cinésico que comprende de modo característico los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies y las piernas, las expresiones faciales (sonrisas), la conducta de los ojos (parpadeo, dirección y duración de la mirada y dilatación de la pupila, y también la postura). Fruncir el entrecejo, dejar caer los hombros o inclinar la cabeza.

En el comportamiento verbal están implicadas las palabras, desde las frases, enunciados que el actor expresa en determinadas situaciones, y en las que el tono tiene que ver con los matices fuerte, débil, mediano, etc.



Así, a continuación se presenta la hoja de observación de personalidad

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Departamento de Información Cultural de Radio Educación.
Periodo de observación del 27 al 31 de enero

Personalidad	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones								
Para plantearse metas								
Para comunicarse								
Para manejar sus emociones								

Observaciones:

3.6.2. Periodo de tiempo de la observación y condiciones

El tiempo comprendido para la aplicación de la hoja de observación fue de una semana, del lunes 27 al viernes 31 de enero, en un horario de cuatro horas diarias, que son las establecidas para poder realizar una práctica profesional en Radio Educación.

El horario que cubren los trabajadores en el área cultural es de 7:00 hasta la hora en que terminen sus labores, es decir no hay una hora de salida establecida, pero generalmente es alrededor de las 15:00 horas.

La técnica se aplicó a siete actores que intervienen en el proceso de realización de la programación del Departamento de Información Cultural que son: tres redactoras, dos reporteras, la jefa del área y la coordinadora de información.

Entre las ventajas para la observación se presentaron el que la mayoría de los actores se encontraron en el departamento en el horario de la práctica de la investigadora, excepto las reporteras que no tienen un horario fijo de llegar a la emisora.

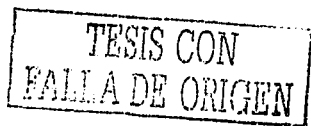
Otra ventaja y al mismo tiempo limitación fue la cercanía de los actores (redactoras) que se encuentran en una mesa, en línea horizontal, por lo que uno de ellos está enfrente de los otros dos, junto con sus quipos de computo. Fue limitante porque la misma cercanía de las redactoras impidió tener una observación más detallada debido la posibilidad de que se percataran que eran observadas por la investigadora.

Por lo que respecta a las limitantes de la técnica de observación en el caso de la jefa y la coordinadora, fue que ambas se encuentran dentro de una oficina y no están junto con el resto de los actores, por lo que la observadora no tenía un buen punto de referencia, aunado a que hay rotación de lugares de los prestadores de servicio social y practicantes por lo reducido del espacio para trabajar, esta situación produjo que el día martes y miércoles, la observadora estuviera de espaldas a la oficina de la jefa y la coordinadora.

3.6.3. Experiencia del investigador como recurso para conocer a los actores

La investigadora no forma parte de los trabajadores de Radio Educación, es practicante y sólo cuenta con tres meses en el Departamento de Información Cultural, ello reduce la experiencia en tiempo dentro del área, sin embargo algunos detalles de las problemáticas en ese departamento como la falta de productor ya eran del conocimiento de la observadora por un conocido que si está trabajando en Radio Educación, aunque no en cultura, sino en el departamento de noticias que se encuentra junto al cultural.

La buena relación de la investigadora con los trabajadores en el área cultural le permitió conocer por ellos mismos otros problemas que fueron reafirmados en el flujograma real.



El no pertenecer a los trabajadores de Radio Educación dio como resultado el que la investigadora pudiera ser más objetiva y al mismo tiempo no incluirse dentro de los actores observados por no ser constante en el proceso de trabajo.

Los demás prestadores de servicio social, tampoco fueron parte de la observación por no tener directamente que ver en el proceso de realización del noticiero cultural (son cuatro los programas que se elaboran en cultura, pero sólo el noticiero cultural se realiza diariamente, y los demás son intercalados en la semana, hay uno infantil que es los sábados y es en ellos donde más colaboran los practicantes y de servicio social).

3.6.4. Test psicológico

Entre las complejas variables que componen la personalidad de los individuos se encuentran la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales. No obstante, en el test psicológico se trata de identificar las dos personalidades predominantes de cada actor, identificadas mediante el mayor número de veces como propias por el sujeto respondiente.

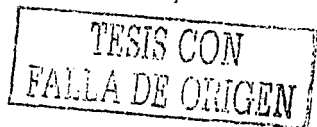
Los resultados del test, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto.

De tal modo que una persona responde según el tipo de preguntas que formula y un test de 24 grupos de estilos de vida, a su vez con cuatro ítems cada uno- a una personalidad analítica, entre otras personalidades, según se reconozca y defina el "porcentaje" de respuestas que atañen a cada una de estas cuatro personalidades.

Los resultados del test se conocerán a partir de las respuestas correspondientes a las letras C,A,P,O, la suma total debe ser igual al número de cuadros de respuesta. La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas. (Ulloa, 1997:37, 39)

3.6.5. Objetivo del test

El test psicológico fue utilizado para conocer las habilidades y necesidades de los siete actores inmersos en el proceso del noticiero cultural, y para reforzar la hoja de personalidad.



En el test cada actor eligió el tipo de habilidad en la cual pensó se encuentra.

El test fue aplicado a la coordinadora de información del Departamento de Información Cultural, a las dos reporteras y a las tres redactoras, a la jefa del departamento no se aplicó debido a que no se presentó la posibilidad de acercamiento para preguntarte si lo contestaría, y para evitar alguna molestia de su parte en caso de haberse dado cuenta para qué del mismo.

El test aplicado es el que se muestra a continuación:

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre _____ Fecha _____

Habilidades prevalencientes _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres onlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Dejáte llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO _____	OBEDIENTE _____
METICULOSO, DETALLISTA _____	CAPRICHOSO _____
DE OPINIONES FUERTES _____	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER _____
SOCIABLE, AMIGABLE _____	JUGUETÓN _____
ESTABLE, TEMPLADO _____	CONVINCENTE _____
PRECISO _____	GENTIL _____
NERVIOSO _____	HUMILDE, MODESTO _____
ESPONTÁNEO _____	ORIGINAL _____
VALIENTE _____	SEGURO DE SI MISMO _____
CREATIVO, CON INVENTIVA _____	SIMPÁTICO _____
ENTREGADO _____	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES _____
INTROVERTIDO _____	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES _____
COMPETITIVO _____	DE TRATO FÁCIL _____
JOVIAL, GOZOSO _____	ORGANIZADO, METÓDICO _____
CONSIDERADO _____	ENÉRGICO _____
CONCILIADOR _____	"CAMPECHANO" SOBRELLEVO LAS COSAS _____
RESPECTUOSO _____	DISCIPLINADO _____
EMPRENDEDOR _____	GENEROSO _____
OPTIMISTA _____	VIVAZ, LLAMATIVO _____
SERVICIAL _____	PERSISTENTE, NO ME RINDO _____
ARRIESGADO, TEMERARIO _____	CAUTELOSO _____
DISPUERTO A AYUDAR _____	DETERMINADO _____
CÁLIDO Y SINCERO _____	ELOCUENTE _____
CENTRADO, NO EXTREMO _____	BONDADOSO _____

AGRESIVO _____
INFLUENCIABLE _____
INDECISO _____
IMPULSIVO _____

COMUNICATIVO _____
CONTROLADO _____
DECISIVO, FIRME _____
SISTEMÁTICO _____

CONTENTO _____
CONFIADO _____
PACÍFICO _____
POSITIVO _____

APEGADO A PROPIAS DECISIONES _____
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS _____

LISTO PARA HACER FAVORES _____

SOCIABLE, AMIGABLE _____

ANALÍTICO _____
LLANO, DIRECTO _____
ENCANTADOR _____
LEAL _____

DETERMINACIÓN PARA APOYAR _____
A LOS OTROS _____
MORALMENTE EVITO LA _____
CONFRONTACIÓN _____
OBSTINADO, NECIO _____
SOCIABLE, AMIGABLE _____

INQUIETO _____
POPULAR _____
COMPARTIDO, COLABORADOR _____
REGIDO POR PRINCIPIOS _____
DETERMINADOS _____

DIPLOMÁTICO _____
ATREVIDO, AUDAZ _____
SATISFECHO _____
EXPRESIVO _____

ANSIOSO _____
IMPACIENTE _____
DISPUESTO _____
CONSECUENTE, FLEXIBLE _____

DAPTABLE _____
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER _____
DESACUERDO _____
PREOCUPADO, INTERESADO POR _____
LOS OTROS _____
EMOTIVO, IMPRESIONABLE _____

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO _____
PACIENTE _____
FACILIDAD PARA HABLAR _____
INDEPENDIENTE _____

CARISMÁTICO, ADMIRADO _____

AMABLE, TRATABLE _____

VULNERABLE, SENSIBLE _____
SEGURO Y FUERTE _____

RESULTADOS _____



3.7. Personalidad de los actores del Departamento de Información Cultural

El test de personalidad arrojó que la reportera A tiene como personalidad predominante ser Controlador/Organizador, que de acuerdo con la autora Ariana Ulloa, este tipo de personalidad, desarrolla relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir sus metas. Pueden ser demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta, pasa de amigable y cálido a hermético y demandante. Tiene habilidades para trabajar en equipo, motivar la cohesión y llegar a la meta.

A su vez, por la parte de organizador, es leal servicial y dependiente de los otros. Disfrutan ayudar a los otros y les motiva el aprecio honesto. Tienen dificultades para tomar decisiones cuando hay cambios drásticos.

En contraparte con los resultados de la hoja de observación que demuestra que es organizador verbal.

Los número registrados en la hoja indican las veces que el actor observado realizó el tipo de registro.

Resultados de la personalidad del actor

HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN.

Actor Reportera A	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
	Para tomar decisiones	2	1					1	1
	Para plantearse metas							1	1
	Para comunicarse					1		1	
	Para manejar sus emociones	1							

Por su parte, el resultado del test aplicado a la reportera B es Controlador/Persuasivo/Analítico.

Por controlador, desarrolla relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir sus metas. Pueden ser demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. Pasa de amigable a hermético y demandante. Tiene habilidades para trabajar en equipo, motivar la cohesión y llega a la meta. Le causa conflicto tomar una decisión, cuando al mismo tiempo no quieren herir los sentimientos de nadie.

Persuasivo disfruta plenamente trabajar con y estar junto a los otros. Prefieren desenvolverse con gente entusiasta, que se apoye, comparta ideas y promueva sus proyectos mutuamente. Estar libre de control y supervisiones les significa un triunfo.

Analítico, estas personas son sistemáticos, les es importante poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas. Desarrollan una o dos amistades cercanas y están menos interesados por el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como secos en su trato, son lógicos y determinados para cumplir sus metas. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros echen a perder las cosas. También trabajan con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aunque la tarea sea muy difícil. Necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios del ambiente y a las necesidades de los otros.

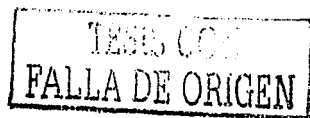
Las características anteriores corresponden a la personalidad de la reportera, según en test de personalidad que contestó, sin embargo, la hoja de observación señala que es una persona persuasiva verbal y organizadora verbal.

**HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN.**

Actor	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Reportera B	Para tomar decisiones	1						3	1
	Para plantearse metas							2	1
	Para comunicarse							3	
	Para manejar sus Emociones	3	1						

En cuanto a la redactora A, según las respuestas de su test ella es Analítica/organizadora en cuanto a Analítica son sistemáticos, les es importante poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas. Desarrollan una o dos amistades cercanas y están menos interesados por el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como secos en su trato, son lógicos y determinados para cumplir sus metas. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros echen a perder las cosas. También trabajan con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aunque la tarea sea muy difícil. Necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios del ambiente y a las necesidades de los otros.

Respecto a Organizadora sistemáticos, les es importante poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas. Desarrollan una o dos amistades cercanas y están menos interesados por el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como secos en su trato, son lógicos y determinados para cumplir sus metas. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros echen a perder las cosas. También trabajan con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aunque la tarea sea muy difícil. Necesitan desarrollar la habilidad



para adaptarse más fácilmente a los cambios del ambiente y a las necesidades de los otros.

Las variables que resaltan en la hoja de personalidad son similares a las del tes, por lo que la personalidad de este actor tiene un significado casi preciso.

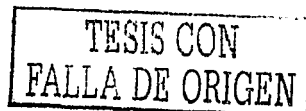
**HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN.**

Actor	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Redactora A	Para tomar decisiones	3	1						
	Para plantearse metas		1	2	2				
	Para comunicarse	2		1				2	1
	Para manejar sus emociones	2	2					1	

La redactora B en el test resultó con una personalidad Controladora/Analítica, es decir que utiliza su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas, si no lo logran o se encuentran bajo presión pueden tomarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta.

En cuanto a analítica son los más competentes para hacer las cosas del modo indicado. Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto a sí mismos y con los otros. Su habilidad para poner atención en los detalles es una de sus fuerzas. Con frecuencia después de escuchar horas de diálogo, ellos pueden sintetizar lo que fue dicho en tres puntos.

En la hoja de personalidad el resultado de este actor fue que es controlador/Analítico.



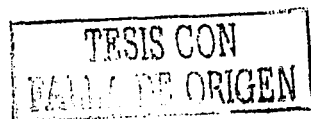
**HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN**

Actor	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Redactora B									
	Para tomar decisiones					2	3		
	Para plantearse metas			2				2	1
	Para comunicarse			3		2			
	Para manejar sus Emociones	1	1	1	1				

La redactora C en el test resultó Analítica/Organizadora, son característicos su enfoque sistemático y su determinación para salir adelante. Les es importante poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas. Prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas, y están menos interesados en el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como "secos" en su trato, lógicos y determinados a cumplir con sus metas.

Organizadora usan su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. Si no lo logran o se encuentran bajo presión, pueden tomarse demasiados demandantes, directivos y orientados a la meta.

En cuanto a la hoja de personalidad este actor es organizador, por lo que coincide con el resultado del test.

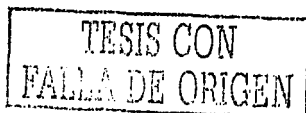


HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN.

Actor	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Redactora C	Para tomar decisiones	3	1			1	2		
	Para plantearse metas							4	1
	Para comunicarse	2				3	1		
	Para manejar sus Emociones	1	1				1		

La coordinadora de información en el test de personalidad es Persuasiva/Analítica, que indica es: disfrutan plenamente trabajar con y estar junto a los otros. Prefieren desenvolverse con gente entusiasta, que se apoye, comparta ideas y promueva sus proyectos mutuamente. Estar libre de control y supervisiones les significa un triunfo, mientras que la planeación y el trabajo de detalle les resulta casi siempre aburrido. Son verbalmente articulados y pueden estimular a los grupos para actuar. Los otros suelen percibirlos como sobre actuados cuando expresan sus emociones y sentimientos con libertad. Están motivados por la aprobación, el encomio y la popularidad.

Analítico, su meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección. Esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, una debilidad que la perfección raramente es obtenida. Tienden a estar llenos de ideas sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema. Entonces analizan y critican cada opción encontrando todas las posibles causas por las que podrían no funcionar. En la hoja de registro el resultado fue:



**HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN**

Actor Coordinadora de Información	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
	Para tomar decisiones	1		3	1				1
	Para plantearse metas	1		3					1
	Para comunicarse			3	1				1
	Para manejar sus Emociones			3	1	1	1		

Finalmente la hoja de personalidad que sí se aplicó a la jefa del departamento, manifiesta que es organizadora verbal y controladora verbal y no verbal.

**HOJA DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR
DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN.**

Actor Coordinadora de Información	Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/lider		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
		Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal	Verbal	No verbal
	Para tomar decisiones	2	2	2	2				1
	Para plantearse metas	4				1			2
	Para comunicarse	3							1
	Para manejar sus Emociones	2	2						

3.7.1. El actor como parte central de la organización

La cooperación, toda empresa colectiva se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, es decir, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos, incluso contradictorios.

En el Departamento de Información Cultural de Radio Educación, la cooperación se da en función de los procesos de trabajo para la elaboración de los programas, siendo el principal el noticiero cultural.

Cada actor desempeña una tarea para que sumándola con la de los demás actores pueda tenerse el producto terminado que es la transmisión del noticiero.

Sin embargo, los objetivos de cada actor son distintos en el sentido de que cada uno va a fijarse determinados intereses, ya sea afectivos o ideológicos "por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades "parciales" de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto, o por el contrato, es decir la negociación y el regateo que puede desarrollarse tanto explícita como implícitamente." (Crozier, 1990:19)

La negociación y las relaciones contractuales no se establecen en forma natural, son procesos que implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia con las consecuentes restricciones.

Por lo que toca a la restricción de los actores, puede ser general o específica y son el recurso fundamental en toda negociación.

"Si hay Incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos, pues lo que es Incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores: las relaciones de los actores -individuales o colectivos- entre ellos y con el problema que les atañe, se circunscriben en un campo desigual, estructurado por las relaciones de poder y de dependencia" (Crozier, 1990:20)

En cuanto a los actores dentro del área cultural, son la jefa y la coordinadora de información quienes tienen el poder, por ese motivo son quienes pueden condicionar a los demás actores para otorgarles algún permiso, inclusive para imponerles una sanción.

Los actores son desiguales ante las incertidumbres pertinentes del problema. Aquellos que por su situación, sus recursos o sus capacidades, son capaces de controlarlas, harán uso de su poder para imponerse ante los otros.

La jefa del área cultural aunque no tiene mucha comunicación con los demás actores, si hace uso de su poder, esto en el sentido de que ocurra alguna equivocación en la transmisión del programa, reprende e impone castigos a los actores. De tal forma que "dominarán los actores capaces de afirmar y de imponer su dominio de las incertidumbres más cruciales. Pero la redefinición de los problemas, y con ella la reestructuración de los campos que operan estos constructos, permitirán crear incertidumbres "artificiales" para contrarrestar las incertidumbres "naturales" y por ende, reducir las ganancias y las pérdidas de unos y otros en dimensiones más aceptables". (Crozier, 1990:21)

Asimismo, los actores en su totalidad, son quienes, dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone "el sistema", disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros.

3.7.2 Estrategia y poder

"La principal virtud del concepto de estrategia es que fuerza a la superación y la hace posible mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la cual le enfrenta, la reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores"

Lo anterior también se ve en el Departamento de Información cultural, los actores tienden a estrategias que según convengan a sus intereses ponen en práctica, cuando se trata de ser sumisos ante la jefa del área porque saben que aunque no tiene mucha relación directa con ellos, tarde o temprano de presentarse algún problema tendrán que afrontar las consecuencias de un regaño.

En contraparte, debido a que no existe mucha comunicación con ellos por parte de la jefa, hablan entre ellos acerca de esa situación que les tiene inconformes, pero no hacen realmente nada para que su jefa les tome en cuenta en algunos aspectos relacionados con su trabajo.

Existe apatía por parte de los actores y sólo reaccionan cuando piensan que podrán obtener algún beneficio, que puede ser salir más temprano del trabajo, por ejemplo, o en el caso de las redactoras se quejan de que también ellas hacen de productoras y no reciben un pago aparte por esa labor, pero también no dejan de producir los programas porque tienen contemplado a mediano plazo por parte de la emisora reeditar económicamente a los actores que desempeñen actividades dobles.

3.7.3 Caracterización del poder

El poder, en el plano más general, implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos.

Es así como "actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él, y es en esta relación donde se desarrolla el poder de una persona sobre otra". (Crozier, 1990:55)

En ese rubro, el poder es una relación y no atributo de los actores. No puede manifestarse y hacerse restrictivo para una de las dos partes, excepto mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales.

Los actores del área cultural de radio Educación van a estar inmersos en este esquema de poder debido a las relaciones que existen entre ellos mismos y que tienen que ver con los procesos, cada actor realiza una actividad que a su vez implica a otro actor, de ahí que el poder se presenta ya sea en orden ascendente o descendente según sea el caso.

La coordinadora de información ejercerá el poder sobre los reporteros, al proporcionarles las órdenes de trabajo y la persona con quien tienen que dirigirse, a su vez, los reporteros tendrán el poder en relación a las redactoras que solicitarán las notas a los reporteros para incluirlas en el guión, y éstas en relación a la coordinadora para proporcionarle el guión y producir el programa.

Por lo tanto, "es una relación recíproca pero desequilibrada. Es recíproca porque quien dice negociación, dice intercambio. Ahora bien, si una de las dos partes presentes ya no tiene recursos que comprometer en una relación, no tiene nada que intercambiar y por lo tanto no puede entrar en una relación de poder propiamente dicha". (Crozier, 1991:57)

3.7.4. Fuentes y recursos

"La fuente y los fundamentos de poder, son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas, su respectiva potencia, los que determinarán el resultado de una relación de poder". (Crozier, 1991:57)

Es así como los actores lo que intercambian sus posibilidades de acción y no tanto las fuerzas o la potencia, es decir intercambian aquellos elementos que tengan que ver con el trabajo de los demás, para cumplir sus objetivos.

La información que tiene en principio la coordinadora, va a ser valiosa para los reporteros porque de ella depende que cumplan con su trabajo, y así sucesivamente éstos con las redactoras.

"El poder reside, pues, en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida. Y la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que éstos le proporcionen una libertad de acción más grande". (Crozier, 1991:58)

3.7.5. Poder y organización

"Es aquí donde interviene las características de estructura de la organización, éstas determinan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y van a definir las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí" (Crozier, 1991:65)

"El poder, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de una organización dependen a fin de cuentas del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus

propios objetivos y de la importancia y la pertinencia de esta fuente de incertidumbre con relación a las demás que condicionan igualmente esta capacidad".

"La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona la orientación y el contenido de sus estrategias". (Crozier, 1991:67)

La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter de permanente, así, el poder no va a existir por sí mismo, y sólo se va a ejercer en una relación en la que estén de acuerdo los actores, (jefa/redactoras, coordinadora/reporteros).

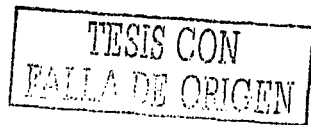
"De esta manera los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero... al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones". (Crozier, 1991:65)

3.7.6. Tipos de poder, fuentes de poder e incertidumbre

Existen cuatro fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre; "las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional, las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno, las que nacen del control de la comunicación y de la información; y las que provienen de la existencia de las reglas organizativas generales". (Crozier, 1991:69)

La primera es la que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícil de reemplazar. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas.

Este es el caso de la coordinadora de información del Departamento de Información Cultural, quien debido al tiempo que lleva en esa área, sabe perfectamente su funcionamiento, aún más que la propia jefa, cuyo ingreso se dio hace un año, y le falta experiencia en lo que a la radiodifusora se refiere ya que viene de estar colaborando en un periódico.



La jefa del área se apoya principalmente en la coordinadora de información quien llega a tener más injerencia en los actores, y a su vez, los actores acuden más a ella de presentarse algún problema.

Asimismo, quien sabe cómo hacer las cosas, dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su posición es mejor en la negociación y en la organización que frente a sus colegas, desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad depende de su intervención, éste podrá negociar contra beneficios o privilegios.

3.7.6.1 Recursos

El recurso de cada uno de los actores en el departamento cultural es que pueden ejercer libremente la acción a seguir, si tienen el conocimiento para redactar alguna información y no es necesario que pregunten a la jefa o a la coordinadora de información.

3.7.6.2. Experiencia

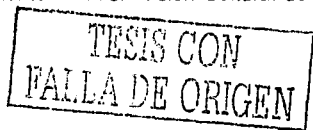
El poder en el área cultural lo van a tener los actores con mayor experiencia, tal es el caso de la coordinadora de Información, quien ocupa un lugar importante en el departamento, por que es quien más tiempo tiene trabajando en esa área.

Las redactoras, las reporteras incluso la jefa recurren a ella para preguntar acerca de alguna información.

Un segundo actor con experiencia dentro de este sistema es un reportero quien al igual que la coordinadora tiene ya varios años laborando en esa área. Durante más de dos meses él y la coordinadora de información se hicieron cargo del departamento, debido a que la jefa estuvo de incapacidad. Su experiencia en el proceso de la programación cultural les llevó a ocupar el lugar de la jefa. (el reportero no está incluido en el proceso medido, ni en la hoja de inspección, de personalidad y en el test. debido a que se encontraba de vacaciones)

3.7.6.3. Jerarquía- puesto

Tal como aparece en el organigrama que fue inferido. (y que se muestra en el apartado 3.1.2.3) es la jefa quien ostenta el poder en el Departamento de Información Cultural de



Radio Educación, además de que su posición también aparece en el organigrama formal de la emisora, por ello, es reconocida como autoridad por los actores que integran el área de cultura, aunque no la reconozcan como una líder.

3.7.6.4. Relaciones en la organización

Las relaciones al interior del área cultural entre los actores van a tener características de poder, al depender unos del trabajo de otros, para alcanzar los objetivos comunes, que son el realizar el noticiero cultural de la emisora.

3.7.6.5. Personalidad

El tipo de personalidad de cada actor influirá en el grado de poder que pueda tener sobre los demás.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la hoja de observación, la jefa del área cultural es controladora y organizadora, aunque su personalidad no denota un liderazgo, su posición jerárquica le proporciona que sea considerada como un actor con autoridad hacia los otros actores.

Su personalidad indica que trabaja a solas. Desarrolla un alto nivel de especialización técnica. Cuando tiene el tiempo y los recursos suficientes para un proyecto los resultados son exitosos, son fríos, ásperos y arrogantes. Suelen ser buenos críticos de si mismos como de los otros, e incluso hirientes. Tiende a alejarse demasiado de los otros para no involucrarse demasiado. Perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo.

Esta última característica es uno de los problemas detectados en el área, ya que tiene poco contacto con todos los actores, y prefiere realizar sus juntas sólo con uno o dos actores, de esa forma también ejerce poder sobre los demás, mediante la incertidumbre que maneja, cuando los actores que no estuvieron presentes en la junta, no saben lo que les espera por parte de su jefa.

3.8. El actor y el grupo

Grupo: es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.

Existen dos tipos de grupos:

Los primarios: que son en los que los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y "personales". Estos grupos pertenecen a la clase de grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes.

"Son primarios en el sentido de que ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social, y también en el sentido de que no cambian en el mismo grado que relaciones más complicadas, sino que constituyen una fuente permanente de la cual las otras surgen continuamente". (Olmsted, 1996:12)

El grupo primario que se identifica en el departamento cultural es el de las redactoras, donde existe solidaridad entre ellas para la redacción de los guiones y el trabajo en equipo para la producción del programas, donde una termina de redactar y la otra empieza a escoger la música adecuada para el programa.

Grupo secundario: las relaciones entre los miembros son "frías", impersonales, racionales, contractuales y formales.

"Los individuos participan no con personalidades totales, sino con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.

Los grupos secundarios son típicamente más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo a través de medios gráficos u orales". (Olmsted, 1996:13)



Al interior de Radio Educación existen grupos secundarias, no así en el departamento de información cultural, esto se debe a que son sólo 8 actores en el área cultural, pero sólo las tres redactoras y una reportera conforman el grupo primario, en tanto que el grupo secundario está dado por otros actores externos, es decir que pertenecen a otras áreas en la emisora.

3.8.1. Funciones positivas y negativas del grupo primario

El grupo primario existente en el departamento cultural tiene funciones positivas, porque entre las redactoras y reporteras se dan ánimos y ayudan entre ellas para sacar adelante su trabajo, "el trabajo es realizado con ayuda de todas".

A pesar de la carga de trabajo, este se hace , e incluso se adelanta la redacción de notas del siguiente día.

Positivas:

1. solidaridad eleva la moral, mayor productividad
2. fortalece al individuo en su concepto del deber

Negativas:

Puede provocar restricción en la productividad

3.8.2. El líder y tipos de líder

El autor Olmsted reconoce que en el rol autoritario, el líder es fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y elegir a sus compañeros de trabajo, e indicando a medida que las necesidades aparecen, los pasos que deben ser seguidos.

Por su parte, el rol del líder democrático, favorece las discusiones de los grupos y las decisiones a las que debe arribar. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y de sugerir otros modos posibles de lograr el mismo resultado. Deja que los demás trabajen de la manera que más les agrade, y se mantiene objetivo, orientado por los hechos.

El líder *laissez-faire* es el más pasivo de los otros dos liderazgos. Le da al grupo completa libertad de hacer lo que quiera hacer, estando presente a fin de ayudar en el caso de que

alguien le solicite ayuda, pero haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles.

Cada tipo particular de liderazgo determina claramente estilos distintos de comportamiento de grupo.... Cuando el grupo se halla bajo liderazgo democrático las relaciones entre los miembros son de carácter personal y amistoso.

El liderazgo laissez-faire es notable por su falta de incentivo para el trabajo. Hace más preguntas pero carece de técnicas sociales para arribar a una decisión de grupo y a un planeamiento cooperativo.

El liderazgo autoritario provoca dos tipos de reacciones, una "agresiva" y la otra "apática". (Olmsted, 1996:141,142)

De acuerdo con las características de cada líder que manifiesta el autor, la jefa del Departamento de Información Cultural entraría en un liderazgo compuesto, es decir el laissez-faire y el autoritario.

Por lo general, deja que los actores en el área hagan su trabajo y pocas veces interviene, sin embargo, es autoritario en el sentido de las llamadas de atención, cuando hay un error por parte de alguno de los actores, no tomando en cuenta quien es el responsable sino a quien ve primero, es a quien reprende.

Esto causa molestia en los actores, que no tienen más que aceptar que si hubo un error, pero no tienen la oportunidad de "defenderse".

3.9. Los actores y sus relaciones de poder con relación al problema medido

Como se ha venido mencionando a lo largo del capítulo, el departamento de Información Cultural de Radio Educación, está integrado por ocho actores: la jefa, la coordinadora, dos reporteras, un reportero, y tres redactoras, el reportero no fue incluido en el proceso de medición, debido a que estuvo de vacaciones durante el tiempo de la aplicación de las hojas de inspección, de la hoja de personalidad y del test.

En relación a los problemas medidos éstos se desatan en primera instancia por la falta de comunicación de la jefa hacia los actores, específicamente con las redactoras, quienes además realizan la función de productoras, y casi nunca reciben un reconocimiento por parte de su jefa.

El liderazgo que este actor ejerce es *laissez faire* y autoritario, a veces no es reconocida como líder por los actores, pero se impone como tal por el puesto jerárquico que ocupa en el organigrama inferido, y presentado en el apartado 3.1.2.3.

Análisis Causal

El inicio de este trabajo parte de la ubicación de los procesos para llevar a cabo el noticiero que se transmite diariamente en Radio Educación, y que por ser el programa con más peso en el departamento de información cultural, y donde participan todos los actores, se decidió analizar su funcionamiento, así como el de los individuos inmersos en él.

En los flujogramas realizados, se muestran los problemas que se presentan durante la realización del noticiero. Dichos flujogramas son el real que es como funciona el departamento en relación a la producción del noticiero, y el ideal, que es la manera en como debiera ocurrir el proceso.

El programa, parte de la llegada de información de las distintas instituciones que tienen que ver con el ámbito cultural del país como teatros, editoriales, cne, compañías de danza, etc.,

Una vez que la información llega al departamento, debe ser revisada y seleccionada por la jefa, sin embargo esa tarea la cumple la coordinadora de información, además, la jefa una vez que debiera tener ubicada la información más importante, debe realizar una junta con los actores, es decir los reporteros y las redactoras, para indicarles cómo es que debe ser tratada esa información, pero esto tampoco ocurre.

De ahí parte la problemática, la falta de las juntas, la poca comunicación de la jefa hacia los actores, y el delegar las responsabilidades que le corresponden a ella.

Además, la duplicidad de labores debido a la falta de un productor en el área, ocasiona que las redactoras sean quienes realizan esa función, misma que no es recompensada económicamente, ni mediante un reconocimiento por parte de la jefa.

Los problemas fueron medidos en una hoja de inspección aplicada durante tres semanas, en el periodo del 20 al 24 de enero, del 27 al 31 de enero y del 3 al 7 de febrero.

Los problemas de mayor incidencia fueron el de la falta de comunicación por parte de la jefa hacia los actores y la duplicidad de labores, de las redactoras, que hacen de productoras.

Ante la falta de comunicación, la jefa es vista por los actores como un líder apático y voluble, que sólo se dirige a ellos cuando se trata de reprenderlos por algún error, que incluso da sin justificar, y a la persona que no lo hizo.

El liderazgo que ostenta la jefa es meramente dado por la posición jerárquica que tiene, al mismo tiempo puede ubicársele en el tipo de líder laissez-faire, porque deja que los actores hagan su trabajo y casi no interviene en ello.

Es autoritaria cuando existe un error como la falta de información por parte de algún reportero, o en la redacción del guión, la música no adecuada para "ilustrar una nota", entre otros.

En estos casos, reprende al individuo que tiene que ver con la función, más no con el problema suscitado. Es decir, regaña a cualquiera de las redactoras por la falla que tuvo otra, lo mismo ocurre con los reporteros, pero no investiga quien realmente incurrió en el error, en caso de darse cuenta de la culpabilidad de otro actor a quien no regañó, no pide disculpas al primero.

El problema, por tanto, es ubicado como psicológico y no económico o material, los actores sufren un desgaste emocional, donde a pesar de ello, el programa es realizado diariamente y no ha sufrido modificaciones graves o salidas del aire por alguna situación que implique la falta de material para poder producirlo.

Por otra parte, la relación de los actores se da a partir de sus personalidades, y de las relaciones de poder, las cuales estarán determinadas de acuerdo al puesto que ocupan en el organigrama, así como la antigüedad y experiencia dentro de la organización.

Por lo que respecta al poder en el área cultural lo ejercen todos los actores, porque su función está relacionada con la del otro, como la coordinadora de información, hacia los reporteros y las redactoras; los reporteros hacia las redactoras, las redactoras hacia la coordinadora de información y el mismo locutor.

Las redactoras van a formar el grupo primario, porque sus relaciones son más cálidas, se apoyan mutuamente y el ambiente de trabajo entre ellas es bueno, al grado de realizar la producción del programa que le toca a otra, y que por algún motivo no vaya a producirlo.

En este sentido, los flujos de comunicación entre redactoras y reporteras es bueno, donde también entra la coordinadora de información, con quien tienen más relación, pero con la jefa no ocurre eso.

Una vez analizados los problemas del Departamento de Información Cultural y teniendo como antecedente que los individuos juegan un papel de suma importancia en ellos por diferentes causas, entre ellas su personalidad y carácter, aunado a la comunicación y la información que se lleva a cabo en dicha área.

Es por eso que el siguiente capítulo se enfocará a los procesos comunicativos y los problemas que se derivan de ellos mediante la interacción de los actores para realizar las actividades del área cultural.

Así, la comunicación es el medio entre la organización y los individuos que se desenvuelven en ella para trabajar en conjunto y llegar a acuerdos que permitan al mismo tiempo cumplir con los objetivos de cada institución.

Capítulo IV LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para que haya comunicación debe existir un diálogo, dicho diálogo tal como señala Martín Serrano en su Teoría de la Comunicación tiene características como:

- a) "El Actor se sirve de una materia y la modifica. La capacidad de comunicar supone aptitud por parte del ser vivo, para modificar el estado de la materia ya sea esta orgánica o inorgánica.
- b) El Actor realiza un trabajo expresivo. Dicho trabajo expresivo es la clase de operaciones que lleva a cabo Ego con la materia de la sustancia expresiva".
(1991:15)

Ahora bien, la comunicación sirve para que haya acuerdos y al mismo tiempo esos acuerdos nos permitan trabajar en conjunto; sin embargo, eso no es fácil pues la naturaleza del ser humano es, (puede decirse) un híbrido caracterizado por la ideología, sentimientos y representaciones, aunado al entorno social y cultural en que se desenvuelve cada individuo.

Por su parte, dentro de las organizaciones en el ambiente laboral, los individuos adoptan formas de comportamiento distintas que van ligadas en gran medida a la normatividad requerida por la institución en que se desenvuelven.

Aunque es necesario señalar que dentro de las organizaciones, por ejemplo: Radio Educación, donde a pesar de ser un medio de comunicación, por lo menos en el Departamento de Información Cultural, ésta no se da apropiadamente entre los actores que ahí interactúan, específicamente entre la jefa y sus subordinados, como las redactoras, a quienes pocas veces se dirige y además les retiene información necesaria para el desempeño de sus funciones, lo que ocasiona una problemática que llega a causar costos, desde energéticos hasta psicológicos, tal como a continuación se mencionan.

4.1. El costo generalizado de la acción

Para dar pie a este apartado será necesario comenzar con la definición de Costo, que es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser humano o de la organización, y en ese sentido, es el agotamiento relativo de recursos, sean cuales estos sean, donde el individuo actúa cuando el interés o beneficio más o menos bien entendido, a corto o largo plazo que él obtiene del acto, es mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste. (Moles, 1982:40)

El Costo es el resultado de una cuantificación de valores por medio de un sistema altamente elaborado: el mercado, que es una referencia que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo.

Precio: es el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica. El precio corresponde a la idea de cesión, proporciona al ser humano el derecho legal de hacer penetrar al objeto en su esfera de influencia, o de explotar los servicios del otro, como esclavo temporal, según un cierto número de modalidades, con frecuencia bastante complicadas (Moles, 1982:49). Esto sucede en las organizaciones, donde requieren de las diferentes labores de individuos que a cambio reciben un pago.

El costo generalizado aparece como elemento regulador de las acciones humanas, y se pueden citar los siguientes:

Costo Temporal: Moles señala que todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, una duración afectada para la realización, duración modificable según las condiciones del acto, pero que cuando éstas no han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción (1982:50).

Para Radio Educación, el tiempo es fundamental puesto que los programas deben salir al aire en un horario estipulado que no debe sobrepasarse, de lo contrario afectaría al siguiente programa y así sucesivamente. La noción del costo temporal tal como dice el autor; es una de las que más gravan las acciones humanas... El tiempo es un capital del.

ser humano, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de estos actos tiene, entonces, un costo temporal. (Moles, 1982:50)

Costo energético: costo traducido a la cantidad de energía consumida o economizada al realizar una acción (Moles, 1982:50) como concepto debiera ser importante para las empresas u organizaciones, no solo el costo que implica la cantidad de energía que se consume en una organización, si sólo nos referimos a la tecnología que se utiliza en la misma, ya sea en equipo de cómputo, y todo aparato eléctrico que sería igual a gastos en luz, etc, sino más importante aún en el costo energético realizado por los miembros de una organización al efectuar sus acciones cotidianas.

La lógica en la que se desenvuelven muchas organizaciones es el costo energético que se traduce en dinero, en gastos, entre menos gaste la organización mucho mejor, pero en muchas ocasiones no se toma en cuenta al individuo, no importa mucho si quienes realizan su trabajo llevan a cabo un gasto extra en energía, lo importante, es que los actores cumplan con sus actividades, muchas veces no importando el esfuerzo que se tenga que emplear.

Costo psicológico: está estrechamente vinculado con las motivaciones que un individuo pueda recibir por parte de la organización, en un sentido estricto no hay una definición exacta que ilustre dicho concepto, Moles apunta que el costo psicológico es la movilización del aspecto mental del ser humano en comportamientos para pasar de la inercia a la acción y a su comportamiento... este será más o menos equivalente a otro concepto: la inversión nerviosa, que a su vez no será abusivo medirla mediante el número total de células nerviosas que se encuentran puestas en un circuito por una acción determinada o por la perspectiva de esta acción, número multiplicado por la duración en la que es "puesta en circuito" se efectúe (Moles, 1982:53,55).

Dicho concepto indica por donde se debe abordar el costo psicológico, en el que se ven inmersos los actores del Departamento de Información Cultural de Radio Educación, al realizar sus acciones laborales cotidianas.

Como se manifestó anteriormente, las implicaciones temporales y energéticas de una acción, las organizaciones viven inmersas en su propia lógica de intereses, "más por



menos", esto está muy generalizado porque muchas empresas no se preocupan por sus miembros.

4.1.1 Costo del problema medido

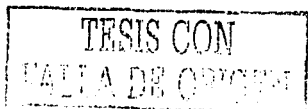
Es de destacar que el **costo temporal** no necesariamente implica para la radiodifusora pérdida o ganancia de dinero, pues debido a la característica de ser una radio pública y no privada como la mayoría, su finalidad no es monetaria, y sí en cambio debe apegarse a los objetivos que tiene, como son la difusión de una programación cultural cuyo propósito es contribuir mediante sus transmisiones a elevar el nivel cultural de la población y apoyar las tareas educativas de la SEP, así como promover y difundir programas de interés científico y cultural.

Otro aspecto importante dentro de este costo en Radio Educación, es el de establecer intercambios con otras instituciones no lucrativas y que poseen sus mismas características (educativas y culturales) dichos intercambios son de algún programa que haya sido del interés de una universidad o de una radiodifusora estatal, por este motivo la ganancia para Radio Educación sería el alcance y difusión de sus programas.

Ante esto, lo que señala Moles retomando a Benjamín Franklin de que el tiempo es dinero (Moles, 1982:50) no entraría como concepto en Radio Educación, y lo podría definir entonces como el "tiempo es menos o más transmisión cultural" en esta difusora.

En el **costo energético**, llevándolo al Departamento de Información Cultural de la radiodifusora, se tiene que es el que más se presenta; los actores en ésta área sufren un desgaste de este tipo (energía) por la duplicidad de labores de las redactoras (tal como se mencionó en el capítulo anterior), al grado de convertirse esta situación en un problema si no para la organización, por lo menos sí para el Departamento cultural.

El hecho radica en dos líneas, la primera es que debido a la falta de un individuo que cumpla la función de productor "permanente" para el área de cultura, las redactoras deben cumplir con esa función, cuando sus labores deben ser las de ordenar la información que reciben de los reporteros, y redactar los guiones, la segunda y posiblemente la más delicada debido a que desemboca en otro tipo de costo, el psicológico, es que el doble trabajo desempeñado por las redactoras no es considerado por la jefa del Departamento.



a quien de acuerdo con la aplicación de la técnica de hoja de inspección y observación (también en el capítulo anterior), no le interesa lo que hacen sus subordinados, con tal de que el programa (noticiero cultural) sea transmitido.

Por lo que toca al costo psicológico, en Radio Educación el trabajo bajo presión originado por el cumplimiento de tiempos y el cambio brusco de decisiones, genera al mismo tiempo costo energético y emocional que aunado a la falta de un incentivo en este caso motivacional, como el reconocimiento de las labores de las redactoras por ejemplo, daña el rendimiento laboral de los miembros quienes no sienten que su trabajo tenga algún valor para su jefa, pues "rara vez o nunca" reciben algún reconocimiento por su trabajo, hablando en el sentido estricto de manifestarles que le agrado su trabajo en la producción, o que el guión fue bueno, y no en el pago económico por las tareas realizadas para la transmisión del programa.

Para conocer las causas de dichos problemas, es necesario conocer los factores que llegan a intervenir, de tal forma que a continuación se tipifican las causas que originan la problemática.

4.1.2. Tipos de causas del problema

Las causas detectadas se dividen en tres niveles: Infraestructurales, estructurales y superestructurales.

Por causas infraestructurales, entenderemos a las que tienen que ver con los insumos y los recursos materiales con los que cuenta (en este caso el Departamento de Información Cultural) para realizar sus labores.

En este primer nivel, se tiene que el equipo de cómputo es insuficiente, debido a que sólo se cuenta con cinco computadoras, mismas que son utilizadas por la jefa del área, la coordinadora de información y las tres redactoras, lo que contribuye a que quienes realizan servicio social y práctica profesional en el departamento cultural deban esperar "su turno" para redactar algún guión, al igual que los reporteros cada vez que acuden a la redacción, deben esperar a termine lo que está haciendo algunos de los individuos ante señalados, esto trae consigo demoras en las notas y por ende en la elaboración de guiones.



Por otra parte, las instalaciones del departamento no son las adecuadas para la gente que allí se desenvuelve, pues son pequeñas en proporción con el número de trabajadores, prestadores de servicio social y práctica profesional, que son 13 en total y que cuando llegan a estar todos no hay lugar suficiente para que cada quien realice sus labores, por lo que se tiene que ocupar parte del espacio del Departamento de Noticias, lo cual no es bien visto por los actores que ahí interactúan.

En consecuencia, esto desemboca en un costo temporal y energético, debido a que los prestadores de servicio social deben cubrir un horario de cuatro horas diarias, que llegan a convertirse en seis horas, porque no terminan la búsqueda de información o la redacción de algún guión que es necesario dejar listo para el día siguiente, y que por falta de equipo de cómputo no lo pueden realizar, por ello hay un lapso de tiempo muerto.

Pero esto también ocurre entre las redactoras, quienes su horario es de 7:00 a 12:00 y sin embargo su salida se prolonga hasta alrededor de cinco o seis horas más tarde.

El costo energético es una consecuencia del costo temporal, pues al no haber computadoras suficientes, los actores en muchas ocasiones redactan ya sea un guión o una nota a mano y posteriormente cuando se desocupa una máquina se copia la redacción, que una vez que se imprime es revisada por la coordinadora de información para corregirla, por lo que la redacción se efectúa dos veces.

Lo anterior llega a convertirse en algo cíclico, porque una vez que la redacción ya ha sido corregida por la coordinadora, se tiene que corregir también en el documento en pantalla, sin embargo, ocurre que al regresar a la computadora, ésta ya ha sido ocupada por otra persona y hay que esperar nuevamente a que la termine de utilizar. Ello trae consigo un desgaste energético para todos los actores.

En un segundo nivel, el de la estructura, que se entiende como la manera de diseño, distribución y operación del trabajo, se manifiesta que quienes realizan la parte medular del Departamento de Información Cultural son las redactoras, porque realizan las labores de dos y hasta tres puestos, porque a parte de la búsqueda de información y redacción de guiones, hacen también de realizadoras y productoras, e incluso efectúan entrevistas.

Esto produce también un desgaste energético y llega hasta el costo psicológico porque su trabajo no es reconocido por la jefa y la coordinadora de información, que son quienes llevan el mando en el departamento.

Asimismo, se detectó desde el capítulo II que el manual de procedimientos para operar en la emisora, en general no es conocido por los actores que se encuentran en esta organización, y su trabajo lo realizan a partir de la experiencia de otros individuos, de tal forma que no es necesario conocer el manual, aunque este indica una forma de trabajo que en la práctica no se lleva a cabo porque hay duplicidad de labores, debido a la falta de personal.

En este nivel es donde se ubican los problemas detectados en los flujogramas realizados en el módulo tres en donde la poca comunicación de la jefa con las redactoras y la duplicidad de labores son quienes predominan en el área cultural.

En cuanto al tercer nivel, el superestructural, en este se tienen las representaciones, es decir las ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser "sociológicamente" Representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social (Berriain, en Revilla:5).

Como ya se señaló, los problemas se identifican en la parte estructural, pero afectan a la superestructural en el sentido de que los actores manifiestan de acuerdo a sus representaciones, que tanto la jefa del área como la coordinadora de información no les brindan la información necesaria y a tiempo para realizar su trabajo, además de que también atribuyen una falta de reconocimiento a sus labores, por lo cual no se sienten motivadas en ese aspecto por parte de sus superiores.

Las redactoras reconocen que a pesar de que su jefa no les proporciona información a tiempo acerca de algunos nuevos proyectos, de los cuales saben por rumores en otras áreas, si en cambio les llega a dar cierta "libertad" en cuanto a la producción de los programas sobre todo el infantil "Ponte las pilas y muévete" que se transmite los sábados, donde manifiestan que la realización y la producción es hecha en su totalidad por ellas y en pocas ocasiones su jefa llega a corregirles aspectos como la musicalización, o el orden del guión.

Asimismo una redactora también acepta que su jefa es poco comunicativa con ellas pero cuando le llegan a externar el retraso de su pago, entonces su jefa habla por ellas ante el Departamento de Finanzas para saber lo que ocurrió con sus pagos.

Por otra parte, independientemente de los bajos salarios que perciben, de la falta de comunicación de su jefa y la carga y duplicidad de trabajo sin pago de horas extras, las redactoras en sus idealizan en sus representaciones que de todo lo malo que puedan tener en la organización, lo recompensan con el reconocimiento exterior, desde sus familiares, amigos y los mismos radioescuchas que hablan a cabina y felicitan al personal encargado de realizar el programa ya sea el noticiero cultural "Su casa y otros viajes" o el infantil "Ponte las pilas y muévete".

De esta manera recompensan lo que ven como algo que les afecta en su trabajo, además de la idea de pertenecer a una "radio diferente" que aunque no tiene mucho capital económico, les gusta trabajar ahí por que no es una radiodifusora como todas.

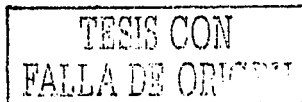
Toda vez que las interacciones entre los actores se dan a partir de la comunicación, a continuación se presentan las causas comunicativas que contribuyen al problema señalado.

4.2. Estructura de Comunicación

Es importante considerar la manera en la que influye la comunicación en las organizaciones, ya que a través de ellas se transmiten órdenes, mandatos, instrucciones y principios básicos para que cada miembro realice su tarea de forma eficiente.

Las comunicaciones en la organización se pueden presentar... en sentido horizontal, en posiciones de igual rango, en sentido vertical o entre rangos distintos, de arriba hacia abajo, o de abajo hacia arriba.

Se pueden transmitir debido a esas maneras: de forma oral, por escrito o por teléfono. Además de la dirección se deben distinguir... los diferentes contenidos de la comunicación: como son los órdenes, quejas, información, notificaciones, con tendencia a convencer y a enseñar y también notificaciones privadas que no tienen que ver con la actividad de los miembros. (Mayntz, 1996:117).



La estructura de comunicación... "no siempre necesita estar descrita con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente. Las representaciones gráficas de esta especie son conocidas en la práctica bajo la forma de organigrama". (Mayntz. 1996:119)

Es necesario que todos los elementos o áreas que integran a la organización estén conectados entre sí, no es posible que se aparten unos de otros. Es fundamental la comunicación como parte de la estructura de la organización, ya que cada miembro necesita recibir la información adecuada para lograr un fin.

En la organización y objeto de estudio, la comunicación se realiza de arriba hacia abajo, para dar instrucciones y de abajo hacia arriba para dar informes.

Los medios que básicamente se utilizan para informar es de manera verbal, algunas veces por boletines emitidos por la dirección de la organización y mediante los jefes de cada área, que éstos a su vez informan al personal directo que cada uno tiene a su cargo.

La clase de información que se promueve y se realiza en la emisora son órdenes, notificaciones de alguna reestructuración o de inicios para cursar Maestrías en otros países de Europa y América Latina, con los que tiene vínculos.

Otro ejemplo sería para informar de las determinaciones por parte de la SEP a la emisora, cambios de programación, etc.

En la emisora sí existe la posibilidad de retroalimentación, que se puede observar en la forma descendente y ascendente, según consta en el organigrama, que está ordenado jerárquicamente.

4.2.1. Grafos

Para establecer la comunicación en la organización se hace uso de todos los medios, mecanismos y trayectos posibles para que la información sea dada a conocer ésta. Renate Mayntz propone el uso de la Teoría de los Grafos, para identificar los flujos de comunicación.

Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la

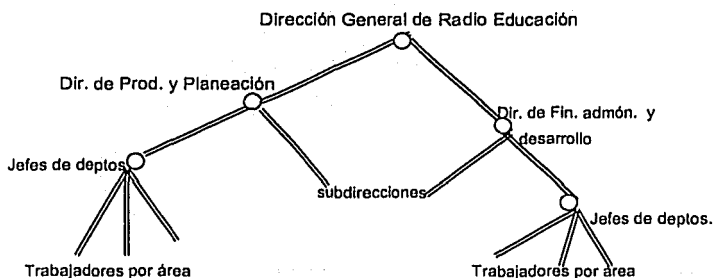
organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. Mediante un sistema correspondiente de signos pueden distinguirse relaciones unilaterales, recíprocas o de otra índole. (Mayntz: 1996:119)

En la figura 2.9. se muestra el tipo de comunicación que se da en Radio educación, que es la de árbol, este grafo es de acuerdo al organigrama con que cuenta la emisora, donde al darse una descendencia por jerarquías, la comunicación se presenta en el mismo sentido, de la Dirección hacia los demás Departamentos, y a su vez cada departamento con sus trabajadores.

Aunque, cabe señalar que la comunicación tiene reglas esenciales de esta estructura de la comunicación, y es que cada miembro de la organización debe estar informado sobre lo que tiene que hacer respecto a un fin.

Debido a que no todos estos miembros necesitan la misma información, la comunicación tiene que ordenarse selectivamente. No obstante, algunas veces se presentan conflictos de información limitada.

Figura 2.9. Grafo en forma de árbol, forma en que se da la comunicación en Radio Educación.



4.2.2. Causas comunicativo-informativas

No se puede entender una organización sin comunicación, ya que esta es la parte mediadora para llegar a acuerdos que se generen para que la organización sobreviva.

De tal forma que la comunicación en Radio Educación es vertical y unidireccional, tal como se señaló en el capítulo II, es decir, la información se traduce en órdenes y mandatos en orden descendente, según lo muestra el organigrama de la emisora.

El mismo procedimiento del organigrama general opera en el Departamento de Información Cultural, donde la jefa del área es quien recibe la información principal que va transmitiendo (algunas ocasiones), en primera instancia a la coordinadora de información y posteriormente a los reporteros y redactores, a quienes prestan servicio social y práctica profesional no se les toma en cuenta para informales acerca de lo que acontece en el área, (inclusive las redactoras o los mismos reporteros no se llegan a enterar de los cambios o decisiones, sino hasta el momento en que ya están a punto de llevarse a cabo).

Esto ocasiona que los actores estén en constante incertidumbre, más cuando llegan a escuchar rumores de algún nuevo proyecto en la emisora, y ellos no están enterados al respecto, como ocurre actualmente, si entrará en marcha o no un nuevo programa, del cual no saben que temática llevará, sin embargo ya les adelantó la coordinadora que tendrán más trabajo del que acostumbran en los próximos días, aunque no les dijo las causas.

Otra inconsistencia que tiene que ver con la comunicación y la información es la reestructuración que lleva a cabo la emisora y por eso no se sabe si el departamento de información cultural vaya a seguir en el mismo lugar o sea reubicada en otro.

En relación al trabajo propio de la realización de los programas en el área cultural, ocurre que si alguno de los invitados para ser entrevistado en cabina cancela de último momento, la coordinadora o la jefa no les avisan a las redactoras y ha llegado a ocurrir que el locutor anuncia la entrevista del invitado.

Como se puede ver, en esta organización no sólo existen los problemas de retrasos, de hecho lo que predomina es la información y comunicación inadecuada por parte de los mandos superiores en el área y de ahí los costos energético y sobre todo el psicológico en los actores.

Así, tenemos que de acuerdo con el autor Pross citado por Mario Revilla, el lenguaje ordena. Más no solamente ordena el mundo perceptible, el mundo de los haceres: los valores culturales... asociamos lo bueno y agradable, con lo cercano, con lo parecido a uno o a nosotros; y al extraño o a lo lejano le asociamos con lo malo, con lo peligroso (2001:8).

Cabe destacar que aprender a interactuar con el otro es difícil, en un mundo donde cada individuo hace su propio constructo y percibe las cosas de diferente manera, sin embargo, las organizaciones y los entes que en ella se desenvuelven deben aprender a transmitir, a comunicar para que los demás puedan desempeñar sus labores, de lo contrario se puede convertir en una cadena de afectaciones al trabajo de los demás.

4.3. Costo de una inadecuada comunicación

Los costos por una inadecuada comunicación implican, como ya se ha venido señalando en los apartados anteriores, un costo temporal, en el sentido de que no se respeta la hora de salida de los individuos tanto de quienes laboran bajo un contrato, como para quienes realizan servicio social y práctica profesional.

Los constantes cambios en los guiones por equis causa son hasta cierto punto considerados dentro de los posibles problemas a presentarse y más aún tratándose de transmisiones en vivo, tales problemas pueden ser desde la cancelación por parte de algún invitado para entrevista, o que este mal redactado un guión, por lo cual el locutor si se da cuenta hace la corrección, de lo contrario lee tal como aparece.

Otro costo por la inadecuada comunicación es el psicológico, que a su vez provoca frustración en los actores del área y ello se presenta por la falta de reconocimiento de la jefa hacia sus colaboradores (especialmente en el caso de las redactoras), a quienes se dirige cuando se trata de reprenderlas por alguna equivocación, las llamadas de atención son inmediatas.

No así cuando, se trata de informarles acerca de lo que acontece en la emisora o en el área, ya que se llegan a enterar mejor por individuos ajenos al departamento, que les preguntan si es verdad que está a punto de salir al aire un nuevo programa o si se cambiarán de lugar etc.

En consecuencia se tiene que al menos en el Departamento de Información Cultural de radio Educación existe una inadecuada comunicación de jefa a subordinados, cuando la función de la comunicación en las organizaciones es el aspecto productivo.

Por tanto, se puede inferir que esta problemática puede persistir en las demás áreas que conforman la organización, de tal manera que Radio Educación debe poner más atención en ello y pedir a los encargados de cada área que informen a su gente, por lo menos de lo que sucede al interior de cada departamento para que funcione en armonía y no en estrés como sucede en cultura.

Cabe señalar que pese a la inadecuada comunicación de jefa a subordinados, entre ellas (redactoras) si existe más comunicación, y tratan de ayudarse mutuamente para no tener que pedir a la jefa que les diga cómo hacer su trabajo cuando hay alguna duda.

Por tanto, no se puede considerar que haya un quiebre organizacional en la radiodifusora, porque los individuos que conforman la estación si tienen retroalimentación entre ellos aunque no suceda lo mismo con sus superiores.

Esto ayuda a que realicen su trabajo sin necesidad de preguntar qué deben hacer y cómo lo deben hacer, aunado a la experiencia que tiene cada uno dentro del área en la que se encuentra.

4.4. Problemas informativos

Según Manuel Martín Serrano informar es sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales. La información prepara, pues, el conjunto real de señales para que sobre él pueda efectuarse una función o aplicación respecto al conjunto de pautas. (1991:86)

"Los seres vivos recurren a las expresiones comunicativas para operar con la complejidad de las señales, a fin de llevar a cabo una aplicación. La capacidad de las diferentes especies para operar con el orden de las señales variables; la especie humana es la que alcanza mayores grados de libertad para operar con ese orden" (Martín, 1991:86).

En Radio Educación la información se da para facilitar el trabajo de cada uno de los actores organizacionales esto de manera formal, pues a partir de comunicados o juntas

con los jefes de cada área es que se transmite la información para que a su vez esta sea dada a los subordinados.

De manera informal como se da la información es por rumores, dado que en ocasiones la información se queda en una sola persona y no la transmite a los demás por lo que si alguien alcanzó a escuchar algo, es lo que comenta con otra persona y así se va desencadenando hasta que finalmente la jefa da la información aunque "a medias" de lo que ocurre o de lo que deben hacer cada uno de los individuos.

En el Departamento de Información Cultural es de destacar que debido a que cada actor sabe cuáles son sus funciones, no necesitan preguntar a la jefa lo que deben hacer, a menos que hayan recibido alguna orden especial para la realización o producción del noticiero o del programa infantil.

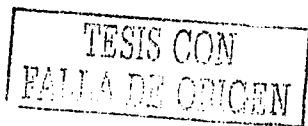
4.4.1. Flujos informativos

Los flujos informativos se dan de manera vertical y su traslado es unidireccional, pues va en un solo sentido, es decir, la información se traduce en órdenes y mandatos de arriba hacia abajo sin la retroacción.

Para la transmisión de información se toma como referencia al organigrama, por ese motivo es de forma descendente de manera formal, y mínima o nula la que va en orden ascendente.

Por información se entiende que es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa. "Es un principio de orden que permite anticipar, y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo" (Ávila, 2001:61)

"La organización/división del trabajo en la organización determina que ciertos roles produzcan e intercambien más información que otros" (Ávila, 2001:62) tal como ocurre en la emisora donde la directora de la estación por la posición que tiene intercambia más información que cualquiera de las redactoras que esperan que la información que proviene de la dirección les sea comunicada, y esto es por parte de su jefa.



Para Martín Serrano los aspectos de los procesos comunicativos que interesan a la Teoría de la información son:

- a) "Determinar la cantidad de información que puede contener un flujo de mensajes. Este cálculo se establece a partir de la relación entre el número de señales distintas efectivamente transportadas en el mensaje, y el número total de señales distintas de que se dispone para transmitirlo en la fuente.
- b) Determinar el canal o red de comunicación alternativa, por la que pueda circular más información, con más rapidez y a mayor número de usuarios.
- c) Determinar la forma de codificación, es decir, de organización de secuencias de señales, que permita con mayor simplicidad discriminar sin ambigüedad mayor variedad de mensajes.
- d) Determinar los efectos que sobre la decodificación puede producir las perturbaciones introducidas durante el transporte. Estas perturbaciones pueden generarse por la falta de capacidad del canal o por la apertura de este canal a otras señales externas al mensaje. A los efectos ocurridos en el transporte pueden añadirse otros generados por la concurrencia de señales que llegan al receptor simultáneamente por otros canales" (Martín, 1991:88).

Así, tenemos que la información en Radio Educación al no ser transmitida como se debe, de manera formal a todos los actores en el área de información cultural, en consecuencia y mediante el rumor, los actores hacen una interpretación de acuerdo a sus constructos, y por la forma en como se da la información de manera descendente, no hay una retroacción que avale o desmienta lo interpretado por cada actor.

La información se da mediante comunicados a cada área, de cara a cara en juntas con la directora, y por teléfono. Dichos canales son los que predominan en Radio Educación, pero en el departamento de información cultural es mediante juntas, sólo que no se contempla a todo el personal.

4.4.2. Cuellos de botella y retroalimentación

La información en la emisora fluye de forma descendente hacia los jefes de cada área quienes a su vez deben comunicar a sus brazos derechos, en el caso del departamento

de cultura, es la jefa quien debe informar a la coordinadora de información en primera instancia y posteriormente a las redactoras y reporteros, sin embargo, esto algunas veces no sucede, a menos que haya algún descontento por parte de los actores, como es el caso de su cobro.

Sólo en esa circunstancia, la jefa se ve en la obligación de investigar lo que sucede y posteriormente lo informa a los individuos, es de esta manera como suele haber una retroacción.

De lo contrario, sólo informa a medias lo que acontece o lo que se debe hacer para el desempeño del trabajo, (cuando se trata de un programa especial) pues cada actor sabe su tarea.

4.4.3. Modelo de información como poder

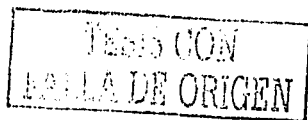
Por lo ya señalado anteriormente, se tiene que Radio Educación sigue el modelo tradicional de información, donde quien tiene una posición jerárquica en la emisoras es quien tiene información, y difícilmente la proporciona a los demás aunque esta sea necesaria para la realización del trabajo.

Esto se ha percibido en el área de Información Cultural, donde la jefa o la coordinadora de información poseen información que dan en cantidades pequeñas a "cuentagotas" a los demás actores, esto ocasiona que haya incertidumbre en ellos y al mismo tiempo frustración y descontento.

Ante esto, es necesario que la organización identifique lo que ocurre en su interior y haga algo al respecto, para que su gente sepa en dónde se encuentra y hacia donde va.

4.5. Los conflictos y problemas comunicativos

Las relaciones interpersonales dadas en toda organización, influyen en los procesos de trabajo, de ellas depende en gran medida que haya un buen desempeño de los actores en la organización y que haya cooperación o competencia, lo que deriva en conflictos y problemas que parten de la comunicación.



Por tal motivo, es pertinente señalar que la comunicación es "la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Martín, 2001:139).

Del intercambio que se tenga de información se derivan comportamientos y actitudes de los individuos, ya que también "es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales" (Ávila, 2001:53).

A partir de la comunicación se asignan tareas, coordinan actividades, se controlan recursos y se construyen acuerdos, pero es necesario que los seres en comunicación tengan las aptitudes necesarias para comunicarse, al igual de manifestar sus expresiones.

Los seres vivos se comunican intercambiando información, ello implica que al hablar de comunicación también hablamos de forma articulada de información como insumo de la comunicación.

En la comunicación se maneja información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa. Fuera de la comunicación se obtiene y maneja información, cuando se observa el entorno y lo que en él ocurre; cuando en la reflexión, elaborando los datos de los que ya se tiene un previo conocimiento, se deducen nuevos datos que modifican la anterior representación del mundo.

Así, se tiene que la información llega por la observación de las cosas, por la reflexión a propósito de las cosas, por la práctica de las cosas y por la referencia que otros hacen a las cosas; sólo ésta última sigue la vía comunicativa.

En tanto que en el Departamento de Información Cultural, los actores que ahí se desempeñan interactúan mediante diferentes recursos y allegados al proceso de trabajo con un bagaje cultural, de conocimientos, experiencias y sentimientos que han sido acumuladas en sus representaciones, es decir cada individuo trae su propia cultura, e ideología, mismas que pueden o no compartir con los demás.

En referencia a la jefa del área cultural, se podría deducir que debido a su personalidad introvertida, porque no es muy dada a hablar, sólo cuando ella lo considera necesario, y esa puede ser causa de que tal vez cree que lo que dice a sus subordinadas es suficiente para que realicen su trabajo.

Esta actitud de la jefa ha forjado una representación particular en las redactoras que indican que "así es ella, si la vemos de malas ni nos acercamos, si trae buena cara posiblemente algo le preguntamos".

4.5.1. Interacciones conflictivas

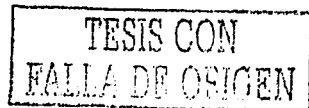
Los conflictos que se suscitan a partir del problema expuesto, recaen entre los actores que cuentan con la información, caso de la jefa del área y de la coordinadora de información, quienes a la vez ejercen el poder en el departamento cultural, porque además están encargadas de transmitir la información y algunas veces no lo hacen.

En esta área objeto de estudio, no puede hablarse propiamente de interacciones conflictivas entre los actores puesto que cada individuo desempeña un rol o varios (redactoras, que son realizadoras y productoras) pero no tienen problemas de carácter personal, al contrario, como ya se señaló en el apartado 4.1.4. tratan de ayudarse en lo que pueden, esto en parte por solidaridad y al ver la situación que priva en relación a su jefa, a quien no se acercan porque simplemente no han obtenido una respuesta que favorezca el trabajo que realizan (motivación, reconocimiento).

Así, a la primera persona que recurren cuando tienen alguna duda o necesitan algo, respecto a aclaración de alguna nota o un guión o música para el programa es entre ellas mismas o en ocasiones a la coordinadora de información, con quien tienen "más acercamiento que con nuestra jefa".

4.5.2. Negociación, coincidencia, disidencia y acuerdo

De acuerdo con el conflicto comunicativo que se presenta en el área objeto de estudio, se logró conocer que las redactoras coinciden en que a pesar de que su jefa no les entera de las cosas relacionadas con su trabajo a tiempo, y las llamadas de atención injustificadas,



reconocen que eso se recompensa con la libertad que les da para realizar los programas, sobre todo el infantil sabatino.

"Aunque ella trajo la idea de ese programa, lo sentimos como nuestro porque nosotros elegimos que información es la adecuada para transmitirse y lo musicalizamos de acuerdo a nuestro gusto, ella no se mete para nada, excepto cuando hay algún error".

Asimismo coincidieron en que la falta de reconocimiento a sus labores por parte de la encargada del área, la sustituyen con el reconocimiento exterior, es decir de los radioescuchas ya que el programa infantil es el que más llamadas telefónicas recibe y la gente continuamente felicita a quienes realizan el programa.

Lo anterior es una forma de motivar a las redactoras, que a pesar de todo lo pensarían dos veces para dejar de trabajar en Radio Educación, pues consideran que es una "radio diferente", lo que significa que sienten cierto prestigio al estar dentro de esta organización, que aunque con falta de recursos suficientes, incluso con manejo de bajos salarios, les ha brindado muchas satisfacciones y han aprendido todo lo que saben de radio ahí.

4.6. Los actores y sus diferencias

Analizar el comportamiento organizacional es imprescindible porque de este se deriva la resolución o no de los conflictos que enfrenta la organización. Esto, debido a que si bien la organización puede estudiarse desde un punto de vista racional, del mismo modo pueden conocerse aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el rediseño de nuevos modelos de una organización, pero acordes con las exigencias de su medio ambiente.

Para llevar a cabo esa labor, se ha determinado utilizar la técnica cualitativa porque ésta, permite de manera empírica una aproximación a la realidad social donde están inmersas mediante las interpretaciones de los individuos la parte motivacional, los valores, ideologías etc.

De esta forma, el análisis del discurso de los actores que participan en la organización es importante, porque significa conocer lo que piensan, las representaciones que tienen y de ahí su comportamiento.

Esto, partiendo de que "la representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos (Berian en Revilla, 2001:8).

Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías... son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social" (Martín en Revilla, 2001:9).

4.7. Método y técnica usada

Como se señaló en el apartado anterior la técnica utilizada es cualitativa, subrayando que lo que interesa en esta investigación es el qué y el cómo, y no cuánto.

La herramienta puesta en práctica es la entrevista semidirigida, debido a que este tipo de técnica cualitativa está orientada a captar e interpretar lo más significativo de la conducta de los individuos y de sus representaciones.

La metodología fue en primera instancia, la aplicación de la entrevista a tres de los actores que participan en el Departamento de Información Cultural, dos redactoras y una reportera, a la vez que se aplicó también la observación en la jefa del área, dado que se negó a dar la entrevista argumentando "falta de tiempo", "tengo mucho trabajo" y por último "tengo que pedir permiso a la dirección para darte la entrevista", lo que ocasionó el desistimiento de la investigadora para pedir nuevamente la entrevista.

La coordinadora de información quien ya había aceptado dar la entrevista, finalmente se negó, dando como excusa que si su jefa debía pedir permiso para dar la entrevista, con más razón ella lo tenía que pedir también.

Ante estas respuestas, se optó por pedir su opinión al respecto de esta situación a las dos redactoras y la reportera que sí se prestaron a la entrevista.

Las tres coincidieron en que era una cuestión personal la de no querer dar la entrevista, pues no veían el motivo por el cual debían pedir permiso para expresarse, siendo que "trabajan en un medio masivo donde se pregona la libertad de expresión sin censura", a pesar de ser una radio pública y no privada; pero llamó la atención la respuesta de una de las redactoras al indicar que "tienen temor de hablar acerca de lo que pasa en el área, están mal, qué se les quita con hablar acerca del trabajo que hacen".

Este comentario de que sienten temor de hablar acerca de lo que pasa en el área, podría sugerir que hay algo que los actores saben que está mal, pero tampoco lo señalan a su jefa, quizá también por miedo de ser despedidas.

Cabe hacer mención que las redactoras accedieron a la entrevista con la condición de que su jefa no se enterara de ello, pues "se puede enojar con nosotras".

Así, la entrevista se realizó un sábado al término del programa infantil "Ponte las pilas y muévete", el que ambas redactoras fungen como productora y realizadora, y aprovechando también que ese día no laboran los demás actores incluyendo la jefa y la coordinadora de información.

La entrevista se realizó en el área cultural, en la oficina de la jefa, donde acentuaron la cuestión de la "falta de comunicación" por parte de su jefa hacia ellas.

La entrevista tuvo una duración de aproximadamente una hora en donde ambas redactoras accedieron a que se grabara la charla y lejos de intimidarles la grabadora. más bien la ignoraron, esto puede haberse debido a que están familiarizadas con este utensilio debido al lugar en el que se encuentran (radio).

La reportera por su parte, también accedió a la grabación de la entrevista, pero el tiempo fue mucho menor, de aproximadamente 25 minutos, pues debía cubrir una nota y no tenía mucho tiempo, la entrevista a la reportera se realizó fuera de las instalaciones del Departamento de Información Cultural, en el estacionamiento de Radio Educación.

Las temáticas utilizadas fueron la relación entre los compañeros de trabajo y su jefa, por las representaciones que pueden tener acerca de las interacciones que se dan entre

ellos para llevar a cabo su trabajo, y poder detectar si existen problemas personales entre ellas.

La información en el área cultural para conocer a quienes recurren para obtenerla y realizar sus labores, o quien se las niega, y además de qué manera se da la información en esta área de Radio Educación.

El trabajo, lo que más les gusta y disgusta de lo que hacen en el área cultural, de esta forma detectar las fallas que pueden ocasionarse ya sea desde la misma estructura o por causa de los actores.

Las peticiones a la emisora para realizar mejor su trabajo que se liga a la del trabajo, para puntualizar las carencias que tienen en el área cultural y que pueden provocar costos psicológicos al encontrarse en una organización que exige la realización de los programas a causa del estrés de su gente que no cuenta con el material suficiente para realizar lo que les pide.

Motivaciones, la mayor recompensa que reciben del trabajo que realizan, para conocer qué les hace seguir en una organización como Radio Educación, que no cuenta con grandes capitales monetarios, y al mismo tiempo cómo sobrellevan la situación de la falta de comunicación con su jefa (según se detectó en el módulo 3).

4.7.1. Análisis de los resultados

Para una mejor comprensión de los resultados se optó por realizar un cuadro con las respuestas más significativas que dan los entrevistados respecto a cada uno de las temáticas señaladas en el apartado arriba señalado.

Con el cuadro se busca también mostrar las representaciones de estos actores y su comportamiento en la organización, aunado a las interacciones con sus compañeros.

De acuerdo a la diferencias encontradas se tiene que mientras una asocia el problema de la comunicación con el estado de ánimo de la jefa, otra considera que mientras haya una buena relación entre ellas y un "acercamiento estrictamente laboral" con la coordinadora de información, no tienen mucho problema con el desempeño de trabajo, otra más opina

que "cada quien sabe lo que tiene hacer, sin necesidad de preguntar cómo tengo que hacer las cosas".

Con las entrevistas se conoce por tanto, que las diferencias y las similitudes están aparejadas aunque no son estrictamente iguales, van en el mismo sentido.

De esta manera, las diferencias ayudan a suscitar cuestiones que se derivan de la forma de trabajar y relacionarse entre ellas.

Un aspecto que puede resultar importante es que en el Departamento de Información Cultural sólo hay un hombre, un reportero, y todas las demás personas son mujeres (la jefa del área, la coordinadora, tres redactoras y dos reporteras, en el servicio social hay dos mujeres y un hombre y en práctica profesional una mujer).

Esto puede deberse a la temática que se maneja en esta área, que es la cultural, aunque no es definitivo.

A continuación se presenta el cuadro 4.7.1. de resultados, de acuerdo a las respuestas de los actores dadas en cada una de las temáticas.

CUADRO 4.7.1. RESULTADOS DE LOS ACTORES ENTREVISTADOS DE ACUERDO A LAS TEMÁTICAS

ACTORES TEMÁTICA	REDACTORA 1	REDACTORA 2	REPORTERA
COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL	"En todas partes debe haber comunicación, desde arriba hasta abajo". "Aquí cuando hay juntas no nos dicen plenamente de qué se trata, y no debe ser puesto que estamos involucrados en el tema"	"se debe a la falta de coordinación por parte de la jefa y la coordinadora"	"Es importante porque todos necesitamos de todos, y trabajas más a gusto".

	<p>"Deberían explicarnos los cambios que hay, la verdad es que no nos dicen muchas cosas"</p> <p>"Hay falta de comunicación y eso me molesta, la responsable es la jefa".</p>		
INFORMACIÓN EN EL ÁREA	<p>"Si nos dijeran lo que tenemos que hacer desde el primer momento tendríamos más tiempo para hacerlo y no estaríamos tan presionadas"</p>	<p>"No se nos proporciona a tiempo la información y todo nos lo dicen a la mera hora, cuando lo pudieron hacer con días de anticipación"</p>	<p>"Casi no tengo problema, yo llego y reviso mi carpeta de temas , me organizo por fechas y lo cubro... aunque si ha habido ocasiones en que me dicen surgió algo importante cúbrelo y tengo que dejar lo que ya tenía previsto".</p>
RELACIÓN DE TRABAJO CON LA JEFA	<p>"Cuando hay algún error, y se enoja (la jefa), no entiende razones, se cierra"...</p> <p>"cuando se tranquiliza y sabe que se excedió me ha pedido disculpas"</p> <p>"muchas veces no se arreglan los problemas y se van acumulando, hasta que un día explota"</p> <p>"tanto las cosas buenas como las malas se deben de arreglar al momento".</p>	<p>"Depende del humor con que llegue me acerco o no" si la veo de malas ni le hablo, porque ella misma así lo ha hecho, se encierra prácticamente en su oficina y no sale para nada".</p>	<p>"Es más bien con la coordinadora, que es quien nos da las órdenes de trabajo, a menos que sea una información muy importante, entonces la jefa nos dice".</p>
	"si yo fuera encargada	"proporcionar	las "Haber más personal.

<p>PETICIONES A LA RADIODIFUSORA PARA REALIZAR MEJOR SU TRABAJO</p>	<p>del área buscaría la manera de tener más comunicación y saber qué les hace falta para hacer su trabajo"</p>	<p>herramientas básicas de trabajo para no tener problemas". "Lo que nos serviría sería un mejor salario".</p>	<p>luego es mucho trabajo para sólo tres reporteros, no nos damos abasto a veces".</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>"Radio Educación le abre las puertas a mucha gente, y a mi me las abrió, me gusta trabajar aquí, lo que he aprendido se lo debo a Radio Educación"</p>	<p>"No nos reconocen nuestro trabajo, ni económicamente ni moralmente, nosotros hacemos el trabajo duro"... "nos hacen sentir como si no valiéramos, no sólo aquí, sino también en otras áreas" "Muchas veces el reconocimiento viene de fuera, de la gente que escucha la estación y que llama y felicita al programa y a su personal".</p>	<p>"Me gusta lo que hago y esa es mi mayor motivación, aunque no me diga mi jefa que es excelente mi trabajo"</p>

4.7.2 Diagnóstico del problema comunicativo

Una vez que ya han sido analizados los discursos de los actores entrevistados, se puede apreciar que existen respuestas similares en torno a la falta de información y comunicación por parte de la jefa en el área, así mismo existen contradicciones en el sentido de la información, porque mientras una no tiene problemas, para las otras dos es algo significativo que no se les diga lo que pasa en el área.

De acuerdo con las respuestas de los actores, existen problemas estructurales que debieran solucionarse, como el proporcionar las herramientas necesarias para la realización del trabajo, con esto, se hace referencia a papelería suficiente, equipo de cómputo, un lugar más amplio entre otras cosas.

Para otro de los actores es la falta de personal lo que debe atender la organización, pues la carga de trabajo es mucha.

Es así, que a partir de este análisis notamos que existen representaciones encontradas. Lo que señala que los puntos que hay que contrarrestar son los flujos de comunicación y de información, es decir, que la jefa y la coordinadora del área puedan manifestar a su gente en el momento oportuno lo que deben hacer y no después, cuando hay que hacerlo de forma inmediata y con poco tiempo", lo que da indicio que es la típica organización que trabaja bajo la característica del "bomberazo" y no toma en cuenta el desgaste de energía de sus trabajadores.

De ahí que, se presente una frustración en los individuos que interactúan en la organización y derive en un costo psicológico, aunado a la falta de reconocimiento del esfuerzo y el trabajo que hacen.

Dicho diagnóstico será tratado para dar una posible solución en el siguiente punto.

4.7.3. Propuestas de solución

De acuerdo a lo señalado por las entrevistadas y con el problema, éste lo que causa en general es un costo psicológico, y frustración de los actores que ahí se desempeñan porque no pueden hacer nada para que su jefa cambie su actitud de seguir guardando la información.

Aún así, de persistir esa problemática no afectaría el que los programas salieran al aire, porque los actores saben qué debe hacer cada uno para realizar el programa, esté o no la jefa del área.

Por tanto, lo idóneo es que la jefa conociera por parte de los actores, que les afecta el que no les comente lo que sucede en el área y acerca de los nuevos proyectos, de tal manera que de no llegar a un acuerdo los actores, para hablar con su jefa respecto a este problema, lo único que quedaría será esperar a que haya una nueva rotación de jefes que podría ocurrir al culminar el actual sexenio.

Pues cabe subrayar que los problemas a que se enfrentan los actores de falta de comunicación y de información inadecuada, falta de motivación, y bajos salarios, no repercuten en la transmisión de los programas. Por esta causa, es imposible que la

organización pueda darse cuenta de lo que acontece en su Departamento de Información Cultural.

En las sociedades contemporáneas el buen desempeño de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad de adaptación a los cambios del medio en que se encuentran, de tal modo que la organización se ve en la necesidad de crear procesos regulares que le permitan no sólo ser receptiva de su entorno sino que también le ayuden a interactuar con dicho entorno y sobre todo reproducirlo.

No olvidando que partimos de la comunicación y que está relacionada con la posibilidad de interacciones entre seres vivos a partir de intercambios de información, y si el problema que se presenta en Radio Educación específicamente el del Departamento de Cultura es por la falta de información, entonces se trata de un problema comunicativo.

Ante dicha lógica "la comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental". (Ávila, 2001:58)

Y no sólo eso, pues la comunicación es también "una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información", y cabría añadir sólo cuando es bien utilizada (Ávila, 2001:53).

4.8. La comunicación en el área

De acuerdo con lo que se ha venido señalando a lo largo de este capítulo, la comunicación es parte esencial aunque no definitiva en la organización, pues debe haber una intención comunicativa y una información a transmitirse.

"La comunicación es el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad frente al otro" (Ávila, 2001:56) aunque esto aplica también en las organizaciones, para el caso de Radio Educación no se percibe pues la comunicación no es retroalimentada de tal manera que genera incertidumbre.

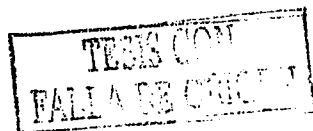
Asimismo, la información se distribuye inadecuadamente en orden jerárquico, porque los actores no reciben la transmisión de una información que les permita adecuar los mensajes que les envía la propia organización mediante la jefa.

En el análisis de las entrevistas sin embargo se pone de manifiesto que las redactoras y la reportera al no obtener información adecuada ni una comunicación eficiente, se forman distintas representaciones en torno a la actitud de su jefa al señalar que "ella así es" que "es muy voluble" y que "cuando sea algo importante nos lo va a decir".

Lo que se debe reconocer en esta área es que los individuos que en ella interactúan (subordinados) si tratan de llevar una buena relación laboral y la comunicación entre ellos es buena.

Ejemplo de lo anterior es la información de las notas que proporcionan los reporteros a las redactoras para la elaboración de los guiones.

De tal forma que la comunicación en el área cultural lejos de utilizarse para mediar, es para ordenar o reprender en caso de presentarse alguna equivocación en la realización de los programas.



Capítulo V. Cultura y subcultura de la organización

Una vez que ya se vio a la comunicación como un medio o vía eficaz para ganar acuerdos dentro de una organización vista desde la lógica de la habitabilidad dentro de un sistema y que es la parte mediadora entre éstas y los actores, los cuales producen y reproducen hábitos dentro del devenir de la organización como medio de sobrevivencia y que esta forma de vida se da mediante la cultura.

También es pertinente acotar que las organizaciones deben ser capaces y estar preparadas para hacer frente a los obstáculos que se les vayan presentando. Para ello lo ideal sería que su funcionamiento fuera con planes que tuvieran el fin de reducir la incertidumbre ante un medio cambiante.

Es así como el sistema debe contar con estrategias para intervenir de manera apropiada en la resolución de la problemática que haya que resolver. De ahí parte precisamente lo que se verá en este capítulo en el que mediante un plan de intervención en las áreas con problemas que tienen que ver con la cultura y la comunicación del Departamento de Información Cultural de Radio Educación. Ello con base en los diagnósticos arrojados en los anteriores cuatro capítulos.

De esta manera, se comenzará por identificar la cultura que tiene el Departamento de Información Cultural de la emisora, con el objetivo de conocer si esta es utilizada como recurso para realizar los procesos productivos del área de cultura, mismo que se verá en el siguiente punto.

5.1. Hablando de cultura en las organizaciones

Las organizaciones en México se preparan constantemente para impedir su desaparición, para ello uno de los retos a los que se enfrentan es la capacidad de adaptación, pasando por el cambio y lo más importante: la productividad, de la cual depende en buena medida su permanencia e inclusive su competencia frente a otras organizaciones que ofrecen los mismos productos.

No obstante, a toda organización como se ha venido analizando en los capítulos anteriores, son los individuos quienes les dan sentido y vida, todo ello mediante sus valores, creencias, motivaciones etc, que al interrelacionarse con otros individuos dentro de su centro de trabajo se crea una subcultura, pues la cultura ahí establecida es la que posee la propia organización y a la cual se adaptan los actores que allí se encuentran de acuerdo a los parámetros establecidos por su empresa.

Asimismo, la comunicación juega un papel fundamental sobre todo en el establecimiento de reglas, acuerdos y programas a seguir, todo esto como un instrumento de la cultura, en el que también van implantados valores, signos y símbolos.

Constantemente se escucha hablar acerca de cultura, pero pocas veces nos detenemos a pensar qué significa esta palabra y todo el contexto que engloba, que son tanto la forma de pensar, expresarse, comportarse, entre muchas otras características que poseemos como individuos dentro del lugar en el que nos desenvolvemos, así como en grupo.

Horacio Andrade en su artículo El papel de la Cultura y la comunicación señala que ... "cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos". (1996:1)

Otra concepción respecto a Cultura es la que se deriva de la palabra 'cultivo', el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario" (Morgan,1998:100)

Dichos elementos que señala el autor también se pueden encontrar en las organizaciones donde pueden estar de forma implícita o explícita.

Tal como se hizo mención en el capítulo cuatro, toda organización posee una cultura que a su vez está integrada o compuesta por subculturas que son dadas por cada actor que se encuentra habitando la organización, así, se torna en un híbrido la cultura organizacional.

Lo explicable de todo esto es pensar en el constructo que ha creado la propia organización de sí misma y al cual han ayudado los actores que intervienen en ella.

En esto coincide Abravanel al manifestar que es necesario "entender los símbolos como portadores del sentido ya que definen las cosas, y establecen los contextos y la forma, además sirven para crear la identidad individual y de grupo". (1992:39), de tal manera que al participar y pertenecer a una cultura proporciona la integración de los miembros:

Así, la "cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de actuar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva". (Abravanel, 1992:39)

Por lo tanto, dentro de las organizaciones en el ambiente laboral los individuos adoptan formas de comportamiento distintas que van ligadas en gran medida a la normalidad requerida por la institución en que se desenvuelven, aunque también incorporan a esa normalidad sus propias ideas y valores, ya sean positivos o negativos para la organización, pero es importante destacar que de esa incorporación que hacen los individuos se forma la cultura de su lugar de trabajo.

De tal forma que "la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad", con la concentración de ideas o 'constructos' que posee cada individuo y que son adquiridos a través de la experiencia y de su entorno social. (Andrade, 1991:1)

Por su parte Jaime Pérez apunta que la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización (1998:15). Estos factores humanos son: los intereses, aspiraciones, ideales, sistema de valores, concepciones, opiniones, representaciones, emociones, impresiones, costumbres, tradiciones, modos de vida.

Estos factores influyen tanto en la voluntad como en el grado de compromiso de los miembros, asimismo de la disponibilidad y el comportamiento de los actores que integran la organización.

Las organizaciones son influenciadas por su medio a tal grado que se ven en la necesidad de modificar su estructura para poder dar respuesta a los estímulos del medio ambiente. Pero esto no es fácil, pues la cultura organizacional ha sido motivo de diversas investigaciones que arrojan características importantes, tal como se verá en el siguiente punto.

5.1.1. La cultura organizacional, debates y problemas

La cultura no determina solamente los modos en que se organizan y dirigen los sistemas internos de autoridad, comunicación y trabajo sino, además, el sentido básico de la organización acerca de su misión y sus metas. A medida que la cultura se forma y cobra vigor pasa a determinar todo aquello que el directivo hace, incluso su pensamiento y sensaciones.

"La primera reacción que provoca la proliferación de estudios acerca de la cultura organizacional es la del recelo por la incertidumbre que suscita", según explica Ruiz Olabuenaga en su Sociología de las organizaciones. (1999:415)

Sin embargo, surgió otro enfoque lógico de razonar, el cultural; de dicho descubrimiento se desprende que la teoría organizativa es un artefacto cultural concreto y particular, es decir etnocéntrico.

Asimismo se descubre que "las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros. Los individuos utilizan estos elementos culturales para solucionar los problemas con los que se enfrentan en su trabajo, todo ello, para el presente y futuro de las organizaciones en que se encuentran" (Ruiz, 1999:215).

La complejidad de las consecuencias que la Cultura tiene en el funcionamiento de la organización lleva a la búsqueda de la empresa Excelente, que debe ser perfecta, y fuerte, para lo cual necesita de varias características que según Peter y Waterman son:

Énfasis en la acción Hágalo, inténtelo, arréglole; proximidad al cliente; autonomía e iniciativa; productividad contando con las personas; valores claros y manos a la obra eficazmente, se dedican únicamente a los negocios que conocen bien; estructuras sencillas y staff reducido; tira y alloja simultáneo (Peter y Waterman en Ruiz, 1999:216).

En tanto, una Cultura Fuerte tiene como características:

Fomento de valores como núcleo de la cultura, héroes que personifican los valores. constituyen las figuras centrales de una cultura fuerte; ritos y rituales como puestas en acción de la cultura; la cultura muere si no se expresa; red Cultural como medio primario. aunque informal, de comunicación dentro de la organización, la red cultural es la correcta de transmisión de los valores empresariales. (Deal y Kennedy en Ruiz, 1999:217)

Otros planteamientos lo que nos dicen es que en la cultura "se ha querido ver la oportunidad de un artefacto simbólico y manipulable el cual puede transformarse en un mecanismo de control y de eficacia organizacional absoluta" (Ruiz,1999:218).

De tal manera que el análisis de la cultura se utiliza como mecanismo de interpretación simbólica que, acertadamente efectuada, posibilita la elaboración de mensajes seductores, creadores de adhesión institucional y de solidaridad social. Se trata de una nueva modalidad de control y de manipulación gerencial, en estas se destaca la participación de los valores y la importancia del lenguaje, de las creencias, de los mitos y las leyendas como mecanismo de adhesión normativa.

Por otro lado se encuentra la visión funcionalista que consiste en "destacar la importancia que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo y en atribuir un papel excepcional a la dirección formal o gerencial de las organizaciones" (idem:228).

En esta visión, la cultura desempeña una función simbólica en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo.

Asimismo, la cultura tiene una función identificadora, ya que, debido a su carácter simbólico, la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad.

Finalmente, la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir los objetivos anteriores, así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento.

En el caso de Radio Educación, de acuerdo con las entrevistas y la observación que se aplicaron en el tercero y cuarto capítulo, se estaría hablando de que la función simbólica son las representaciones que tienen los actores acerca de su desempeño en la emisora, la imagen que se han formado acerca de la programación de "una radio diferente" como la llaman ellos, y que además les agrada estar ahí por la satisfacción de que están haciendo algo que les gusta y que además se les reconoce por lo menos de manera externa, mediante las llamadas telefónicas de los radioescuchas.

Cabe destacar que ese reconocimiento es prácticamente inexistente al interior de la emisora, hablando específicamente del Departamento de Información Cultural, donde la jefa del área pocas veces se dirige a su personal para felicitarlos por su trabajo.

Por su parte, la función identificadora se presenta a partir de la integración que se da entre las redactoras, principalmente en los momentos que se toman para comer, o cuando se trata de festejar algún cumpleaños, o el hecho de que el Departamento de Información Cultural haya recibido equipo de cómputo nuevo, después de un largo tiempo.

La función Identificadora se presenta en general en todos los departamentos que constituyen la radiodifusora.

En cuanto a la función instrumental es la cultura propia de la organización y que se utiliza para el logro de los objetivos de la emisora como son el difundir programas de contenido cultural y educativo, con lo que se puede hablar de eficacia y eficiencia de Radio Educación, aunque a un costo psicológico tal como se señaló en el capítulo tres.

Además de la hora de entrada de los trabajadores, quienes deben checar una tarjeta en la que se presenta la entrada oportuna a laborar, así como los retardos y las faltas. De esta forma, la emisora inculca el llegar temprano para que los programas salgan al aire en tiempo y forma.

De esta forma, la cultura es parte fundamental de las organizaciones y es entendida como una unión o "pegamento social " que además expresa los valores e ideales que son compartidos por todos los actores de la organización.

De acuerdo a las acepciones que hace Ruiz Olabuenaga de la cultura de la organización, llevan a que la cultura en sí, la considere como un mecanismo epistemológico para el estudio de la organización como fenómeno social, y ésta a su vez se la vea como una forma particular de expresión humana, y no sólo un artefacto sino un proceso que genera y moldea significados fundamentales para la existencia y efectividad de la organización (idem:230).

Por lo anterior se puede concluir que la Cultura Organizacional es el/ o los lenguajes que justifican las acciones y los medios que establecen normas de comportamiento en la organización, sistema de creencias e ideologías, que resultan de la convivencia de varias subculturas que se encuentran dentro del sistema.

Por lo que respecta a Jaime Pérez, en su texto Recursos Culturales de la Organización señala que "las ideas contrastantes respecto a la cultura organizacional son aquellas que tienen como su centro de gravedad la racionalidad y todas las consecuencias que de ella se derivan". (1998:9)

Algunos factores que se encuentran en el concepto rector de racionalidad son:

Los factores de inclusión como: motivación económica, conducta lógica sistema de control, división del trabajo, estructura jerárquica, reglas y procedimientos predeterminados y toma de decisiones en base a informes. (idem:10)

Otro tipo de factor es el de la exclusión que ubica a las motivaciones extra económicas, conductas ilógicas, sistemas autogestivos, rotación de funciones, estructuras horizontales y circulares, comportamientos innovadores y toma de decisiones de carácter impulsivo.

Estos factores ubicarían a la organización de manera mecánica.

Al hablar acerca de los valores de la organización, tales como la cohesión, lealtad, unidad, articulación y estabilidad entre otras, es referirnos a aspiraciones tanto de la sociedad como de la organización misma, por ello no son realidades establecidas. de ahí que la organización sea un problema, debido a que es una aspiración, un ideal, pero no una realidad

1) Campo de acción

Las organizaciones son uno de los objetos sobre cuyo estudio ha iniciado la investigación cultural, ésta se ha basado desde la perspectiva de dos enfoques: el de la visión funcionalista, que aplica el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, y concibe a la cultura como una variable interna. Busca la dominación, es decir, un proceso de culturización pues destaca principalmente la importancia... que los elementos culturales poseen en el desarrollo organizativo, y atribuyen importancia a la dirección formal de las organizaciones (Ruiz, 1999:227)

El otro, una visión crítica que habla de culturas, subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrio, compromisos y reconocimientos mutuos, al rechazar la idea de un concepto único de cultura (Idem:227)

Las subculturas son los diferentes grupos que integran la organización y quienes llegan a tener conflictos entre sí, se da en ellos la multiplicidad cultural y la interferencia, la administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos.

De tal forma que la crítica fundamental es que la organización es inviable si deja fuera su recurso esencial, el factor humano, y su característica predominante, la subjetividad. (Pérez, 1998:12)

2) Orígenes de su estudio

El estudio y reflexión acerca de la Cultura Organizacional es reciente, parte de los años 80, aunque ya diversos estudios acerca del clima organizacional se habían realizado en la década de los 60 y 70, según explica Pérez Dávila.

Los primeros antecedentes que se tienen son los que implican factores humanos dentro de la investigación organizacional. Es durante los años 70 con el enfrentamiento de Estados Unidos y Japón, uno con mayores recursos, y el otro con una mejor capacidad de supervivencia y desarrollo industrial. (1999:213)

De estos casos parte la tesis gerencial de que la competitividad empresarial y la excelencia en la dirección de las organizaciones de ambos países dependía de la

adecuada aplicación y manejo de los factores culturales. De este modo los expertos coinciden en que tanto la cultura como el estilo de vida de las empresas japonesas constituyen la clave fundamental de su éxito, de estas características parte el interés en la relación entre cultura y organización.

Como ya se señaló, el concepto de cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias, se descubre la importancia entre procesos y estructuras sociales, el uso de métodos cualitativos y no sólo cuantitativos, se implementa además la visión cultural sobre la económica, y se promueve la vida cultural de una organización que reditúa en el aumento del rendimiento.

3) Sentido e importancia

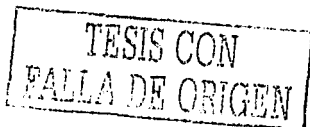
Como ya se ha visto, la organización está compuesta por una cultura propia, que a su vez está formada por diversas subculturas o constructos sociales donde están inmersos los valores e ideales de los actores organizacionales.

En la cultura organizacional se manifiestan símbolos verbales y no verbales que son utilizados deliberadamente con el fin de dar una identidad a la organización, lo que permite que haya una identificación entre ésta y los individuos para dar sentido a la acción realizada. (Abravanel, 1992:38)

La Cultura organizacional va más allá de las instituciones públicas y privadas, de ahí que cada empresa u organización tenga su propia identidad y sea reconocida como quiere que se le vea.

Parte de la identidad de la organización es la que puede en un determinado momento frenar las diferencias al interior entre sus actores, al haber una integración o unidad en cuanto a valores o representaciones.

Como subraya Abravanel no sólo de objetos se compone el ambiente del ser humano, sino también de símbolos, ya que éstos son portadores de sentido, definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo.



De acuerdo a lo anterior, en Radio Educación se puede ver como la identidad individual llega a conformarse como colectiva cuando se escucha hablar a los trabajadores y decir "nosotros" hacemos una radio distinta a las demás, donde la imagen de una emisora educativa y cultural, está por encima de los prejuicios y descontentos de cada actor, ya sea que se trate de salario, horarios de trabajo, o falta de comunicación con sus jefes.

Todo eso es recompensado al saberse hacedores de algo que catalogan como "bueno" y que les es reconocido la mayoría de las veces por individuos externos a la radiodifusora.

En este sentido, el contexto simbólico en que se encuentra inmersa la organización va a generar las reacciones a favor. Así, ..."las organizaciones que permiten la expansión de los individuos en el plano emotivo, ven cómo la lealtad de sus miembros alcanza un grado excepcional" (Abravanel, 1992:39)

O como señala Jaime Pérez "la Cultura Organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización" (1998:18).

5.1.2. Ámbitos, elementos y beneficios de la cultura organizacional en el Departamento de Información Cultural

La cultura organizacional dentro de una empresa o institución influye en la voluntad de sus actores, en el compromiso adquirido hacia la organización en la que se encuentran, en la disponibilidad que tengan hacia la misma y en su comportamiento.

Asimismo, determinan su actuación o no actuación, su actuación relativa o su actuación alternativa, ello, en función de los objetivos de la organización que "habitan", ...de modo que la cultura de una organización puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, a un conjunto de signos, propios de la organización (Ávila, 2001:66).

En referencia al Departamento de Información Cultural de Radio Educación, los actores organizacionales que ahí se desenvuelven si tienen un compromiso, éste es adquirido de forma individual y no precisamente por petición de la institución debido a que hay una identificación con los objetivos que tiene la emisora en cuanto a la divulgación de la

cultura, mediante los programas de mayor peso que son: el noticiero cultural "Su Casa y Otros viajes" y el programa infantil sabatino "Ponte las Pilas y Muévete".

Los rasgos de la cultura determinan la voluntad y el grado de compromiso de los actores, que al mismo tiempo influyen en su comportamiento. Por lo tanto... se debe actuar eficientemente sobre los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige la organización... conquistar la voluntad que determine el comportamiento funcional de la organización ...los procesos de la cultura organizacional son acciones de socialización/ enculturización de los individuos, encaminados a depurar sus valores e intereses en función de los objetivos de una organización (Pérez, 1998:18).

a) Misión

La Misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros, sus utilidades y servicios principales son el propósito, sentido y razones no económicas por las que el trabajo de una organización es importante, es decir, se establece la relación directa entre función individual e institucional, tal como se vio en el capítulo 2.

También ofrecen dirección y metas claras que definen el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros.

Su explicación está basada en la relevancia o trascendencia del trabajo diario, al mismo tiempo que orienta el esfuerzo cotidiano en una sola dirección, lo que evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional (sinergia).

b) Comportamiento, actitud y valores

Por lo que toca a los valores, entendidos como conceptos, éstos guían el comportamiento de los individuos, de ahí su importancia en la intervención de los principios básicos y su reconocimiento con el fin de moldear la actitud y mejorar la disponibilidad o voluntad de las personas, reflejado en un comportamiento basado en los objetivos de una organización.

c) Conocimiento

Es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Los mecanismos del conocimiento en una organización se basan en:

Valorar el conocimiento, se refiere a que debe tomar en cuenta la promoción del saber en los actores, esto como parte de otra de sus funciones.

Desarrollo, de acuerdo al establecimiento de programas que enriquezcan el conocimiento. Reconocimiento del saber, la actualización y los grados académicos de las personas, e impulsar la preparación de la gente.

Reconocer lagunas de conocimiento para subsanarlo.

Recuperación de la experiencia y la creatividad, al generar las condiciones adecuadas a nivel estructural y de confianza para el enriquecimiento de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos.

Estos mecanismos tienen como beneficio el reforzar la confianza en la intuición, experiencia y conocimiento del personal; rescatar y estimular la cultura como un instrumento de innovaciones; promocionar la iniciativa, la creatividad, el desarrollo y mejoramiento continuo; mirar de manera reflexiva y crítica el trabajo para mejorarlo y hacerlo diferente; reconocerse como productores de conocimiento y generadores de soluciones; humanizar y hacer efectiva la organización y liberar el potencial-capacidad creativa del personal e innovarlo en la dinámica de la empresa. (Pérez, 1998:34)

De acuerdo a lo anterior, en Radio Educación sí existe la preocupación por brindar a su personal cursos de capacitación en redacción, locución, guionismo, producción, entre otros.

Dichos cursos por lo general tienen duración de una semana, incluso hay seminarios a donde asisten los actores para escuchar conferencias acerca de distintos temas.

La capacitación que se brinda trae beneficios tanto a los individuos como a la radiodifusora, pues los primeros al darles los cursos tienen conocimiento de los diferentes puestos que se desempeñan en las áreas con las que cuenta la emisora y la segunda cuenta con un personal apto, lo que reditúa en su buen funcionamiento.

En el caso del Departamento de Información Cultural, las redactoras además de hacer los guiones, también saben realizar entrevistas (tarea de los reporteros) y están capacitadas para resolver contratiempos como el que no llegue un locutor, o un productor.

De esta forma se da un doble beneficio, por un lado los trabajadores están de acuerdo en recibir los cursos porque aprenden más, al mismo tiempo ese conocimiento adquirido no se queda solo en la teoría, pues si se presenta la oportunidad pueden ponerlo en práctica.

Por otro lado, la radiodifusora está al tanto de la preparación de su gente para que puedan actuar en caso de algún problema, lo que llamaríamos "todos saben todo", así, no se afecta la realización o salida al aire de los programas por la falta de alguno de los actores.

Cabe señalar que esto se presenta por lo menos en el personal que se encarga de realizar o producir los programas, más no en el de mantenimiento, subdirecciones, recursos humanos y financieros.

Asimismo, constantemente se hacen circular convocatorias de intercambio cultural con otros países, para que los trabajadores que reúnan los requisitos que se les piden y quieran acudir, lo hagan.

Por lo que toca a la preparación académica de los trabajadores, en el Departamento de Información Cultural, todos han estudiado la carrera de comunicación y periodismo, esto es un requisito indispensable para estar en esa área, que toma en cuenta Radio Educación.

d) Claridad organizacional

Es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas e incertidumbres que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial.

Es una especie de control de una complejidad que inhibe, angustia y desestructura, o bien es un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización. (Pérez, 1998:28)

Algunas dudas y confusiones que pueden obstaculizar el funcionamiento de la organización son: información que posibilita el trabajo; expectativas organizacionales e individuales, cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización; formas y criterios de evaluación que al no ser claros desorienta o disperse el esfuerzo individual y grupal; demandas expectativas y efectos del entorno cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización.

Dentro de la Claridad organizacional entra la comprensión de la organización, es decir, los actores deben tener la suficiente información acerca de lo que se hace, cómo se hace y en qué tiempo debe hacerse el trabajo que realizan.

Se habla entonces de los objetivos de la organización, los manuales con los que cuenta, así como los organigramas.

Al respecto, Radio Educación posee varios documentos internos, lo que nos habla del grado de formalización que tiene, aunque no necesariamente esos documentos son conocidos por todos los trabajadores.

Dentro de los manuales con los que cuenta se encuentran: el Manual General de Organización, que tiene el fin de proporcionar una visión integral de la radiodifusora, este manual también se llama "Manual de procedimientos" porque especifica cada una de las actividades que deben cumplir los departamentos y cómo deben realizarse éstas.

En este sentido, tal como señala Jaime Pérez, es la precisión de la función propia y la de los otros (delimitación de responsabilidades, descripción de puestos) (1998:29)

Otro manual es el de Normas Específicas, mismo que regula las actividades de los trabajadores mediante un horario de entrada, ahí mismo se estipulan sus derechos y obligaciones de los individuos dentro de la emisora.

Esto es, la información acerca de las reglas del juego, es decir, los cauces institucionales, tiempos-ritmos, procesos-etapas, comportamiento esperado "qué se puede hacer y qué no se puede hacer" (Pérez,1998:29).

Radio Educación cuenta con un organigrama ordenado de forma descendente. de acuerdo a las jerarquías que se tienen en la emisora de esta forma se ubica a los jefes por área o departamento y responsabilidades que les corresponden ...lo que indica a quién acudir, quién aprueba qué, etc. (Pérez,1998:29)

En cuanto al Departamento de Información Cultural, se pudo apreciar y por tanto inferir un organigrama que al igual que el de la emisora en general, está por orden de jerarquías.

Asimismo, la emisora tiene como parte de su estructura formal información acerca de sus proyectos y decisiones como planes y objetivos. Éstos se encuentran precisamente (valga la redundancia) en los cuatro objetivos que posee, y que están condensados en la Misión/visión de Radio Educación.

e) Comunicación

Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. (Pérez, 1998:45)

Dentro de las tareas de la comunicación organizacional se pueden distinguir cuatro:

Tareas de conducción-dirección de la organización el beneficio que tiene es que hay una canalización de acciones hacia el logro de objetivos. ésta desempeña una comunicación vertical.

Tareas de enculturización, tiene como beneficio la Cohesión-integración de la organización y la comunicación se presenta también de forma vertical.

Tareas de adaptación (autoheteroregulación) su beneficio es la sobrevivencia de la organización, la Comunicación es ascendente y externa.

Tareas de coordinación-articulación; su beneficio es organizar las acciones en función del logro de objetivos, es decir la eficiencia, la comunicación en esta tarea es horizontal y transversal.

La comunicación en Radio Educación es vertical de forma descendente, lo cual va encauzado por el organigrama que también está ordenado de manera jerárquica y descendente. Así, la comunicación se realiza de arriba hacia abajo para dar instrucciones y de abajo hacia arriba para dar informes.

Sin embargo, no puede hablarse de una comunicación en el Departamento de Información Cultural, puesto que es casi nula entre la jefa y las redactoras, a menos que sea para llamadas de atención por algún error cometido en la realización de los programas (tal como se señaló en el capítulo 4).

f) Liderazgo

Es una situación de participación, en un proceso y contexto de esta índole minimiza el poder de los directivos de una organización, lo que los obliga a convencer y no a vencer; por ello, exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, y obliga a seguir una conducta que les despoja de los privilegios comunes de los altos niveles.

El liderazgo desde la perspectiva cultural está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Su objetivo es: facilitar la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones, convencer, influir mejorar y negociar.

Para darse lo anterior es necesario estimular y mantener la cohesión para asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos; definir la actitud que adoptará la organización para justificar y negociar las funciones y las reglas. Y por último, afrontar las incertidumbres y complejidades a partir de la construcción de una base de conocimientos y de la habilidad práctica y creadora del gerente.

Los tipos de liderazgo son: Liderazgo de supervisión: es el que hace énfasis en la tarea, es decir el cumplimiento del trabajo, tiene un rendimiento, planeación, solución de problemas y su intención es deliberada y racional.



Liderazgo simbólico: tiene una orientación socioemocional

En el Departamento de Información Cultural los actores ven a la jefa como eso, la jefa, sin embargo no la reconocen como una líder puesto que su relación con ella no es constante para la realización de su trabajo; así que sólo es la encargada del área, por lo que si llegase a faltar no pasaría nada en el Departamento, pues el trabajo es repartido y asesorado por la coordinadora de información.

g) Imagen interna y externa

Una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización.

Una imagen interna incoherente respecto a su situación interna a la larga causa desprestigio y problemas como la incredulidad y la desconfianza.

Así, para que una organización funcione adecuadamente en su interior debe de ser congruente en sus acciones.

Por lo que toca a Radio Educación, la imagen que tiene al exterior es de una emisora cultural, que posiblemente resulte aburrida para quienes están acostumbrados a escuchar la radio comercial.

Sin embargo para el auditorio que ya la conoce y sigue sus transmisiones resulta interesante y disfruta sus programas. Esto de acuerdo con las llamadas telefónicas que reciben los programas infantil "Ponte las Pilas y Muévete" y el noticiero cultural "Su Casa y Otros Viajes" (principales programas efectuados por el Departamento de Información Cultural), donde el primero debido a la temática que maneja dirigida a un público infantil. es quien más llamadas recibe y son felicitados los trabajadores por su labor.

Al interior las redactoras y reporteros también tienen una imagen de la organización como "diferente" y enriquecedora en lo que a difusión de cultura en radio se refiere, de tal modo que pese a la falta de comunicación con su jefa, el trabajo realizado y el cumplimiento de los objetivos de la emisora son parte importante para los actores quienes se sienten satisfechos por el trabajo que realizan.

Aunado a la imagen de prestigio que si bien no nos consta que la tengan, ellos lo perciben como positivo pertenecer a Radio Educación porque no es una emisora común, ya que informa al radioescucha acerca de distintas temáticas y musicalmente resulta aún más diversa que la radio comercial.

h) Tipo de cultura en Radio Educación

En el apartado 5.1. se habló acerca de lo que es la cultura, donde se expusieron algunas definiciones de distintos autores, pero ¿qué tan fuerte o débil resulta ser la cultura en las organizaciones?, eso depende en gran medida de la propia organización, y de el grado de identificación, coincidencia, difusión etc, que tengan de esta los actores.

Así, una cultura es fuerte cuando en primera instancia los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; asimismo, cuando los valores rigen la conducta de los miembros de la organización y por último cuando los valores están jerarquizados en función de su importancia. (Andrade, 1991:2)

La cultura será funcional siempre y cuando permita a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; cuando motive y comprometa a sus integrantes, y cuando fomente la integración y cree un ambiente sano de trabajo. (Idem)

Haciendo una combinación de las características de la cultura citadas, en la Cultura débil disfuncional existen pocos significados compartidos, ello provoca que exista diversidad en la percepción que tienen los actores de la realidad así como en su comportamiento.

Por lo tanto, de presentarse una crisis en la organización, (entendida la crisis como un posible cambio que puede representar una oportunidad si se le aprovecha adecuadamente, de tal manera que no es necesariamente algo negativo), la gente se enfrentará a una desorientación por lo que responderá reactivamente, por no tener experiencia previa.

En la cultura fuerte-disfuncional hay significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización no es capaz de obtener resultados esperados, por ello, la cultura arraigada a la tradición, genera también confusión y resistencia al cambio.

La cultura débil funcional, en ella hay pocos significados compartidos, y ante una crisis es probable que las acciones puestas en práctica anteriormente sigan teniendo validez, esto debido a que la cultura es funcional, sin embargo ante la crisis, el riesgo de equivocación es alto.

Cultura fuerte-funcional, hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. los valores de la organización demuestran su vigencia y genera acciones concertadas y planeadas.

Por lo que toca a las organizaciones con una cultura débil ya sea funcional o disfuncional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis por la variedad de interpretaciones presentadas, en el caso de la cultura fuerte disfuncional se presenta como un obstáculo mayor, por la rigidez con la que percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción.

De tal forma que las organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás deberán tomar acciones emergentes , por lo tanto la cultura se convierte en un problema. (Andrade, 1991:3)

En Radio Educación la cultura identificada es la fuerte disfuncional, esto debido a que los actores perciben dentro de la organización un "ideal" y "oportunidad" de trabajar en una radio "diferente" tal como se pudo conocer mediante (tal como se ha venido señalando a lo largo de los capítulos anteriores).

Así, aunque no haya coincidencia con los objetivos de la radiodifusora, sí tienen la percepción de que el trabajo que realizan es muy importante porque sirve a los demás, (radioescuchas) de quienes reciben en ocasiones felicitaciones por los programas que presentan, tal es el caso del Departamento de Información Cultural, donde las redactoras, difícilmente considerarían cambiar de trabajo porque lo que hacen en Radio Educación les gusta, a pesar de los bajos salarios o el problema considerado principal que es la falta de comunicación por parte de su jefa.

La cultura es disfuncional, no obstante que hay significados compartidos entre los individuos como los anteriormente señalados, pero la cultura está enraizada en la

tradición, es decir, por el tiempo que tiene esta emisora al aire, es difícil que los actores la perciban diferente al objeto con que fue creada.

Se tiene como eje principal de la emisora a José Vasconcelos, pues cuenta con varios cuadros de este personaje en diferentes departamentos, y es visto como el padre de la estación y de la difusión de la educación y la cultura a través de la radio.

Por tanto, lo podríamos considerar como el Tótem de Radio Educación pues es un objeto simbólico que de cierta forma da estabilidad a la estación, además de coherencia y continuidad como hasta la fecha, en que se sigue manteniendo al aire a pesar de las carencias económicas y de equipo que tiene.

Aunado esto a la investigación realizada específicamente en el objeto de estudio que es el Departamento de Información Cultural, situada en cinco apartados: el entorno del sistema, la estructura y funcionamiento, sus actores y grupos, así como la comunicación y la cultura, se pudo constatar que los problemas detectados están estrechamente relacionados con esta última, de ahí que se presenten diferentes propuestas de intervención para minimizarlos, tomando en cuenta que se deben satisfacer las necesidades no sólo de la organización sino también de sus actores para que esta funcione mejor.

Como se verá en el apartado que sigue y que contiene los diagnósticos detectados en los primeros cuatro capítulos.

5.2. Diagnóstico del entorno

La radio desde sus inicios ha tenido estaciones al servicio del Estado, como sucedió con la Secretaría de Marina y posteriormente lo que actualmente se conoce como Radio Educación, que en un principio era Cultura y Educación.

Así, Radio Educación se visualizó como una emisora de gran importancia y relevancia dentro de la cultura de México, esto dejando de lado sus problemas financieros y estructurales, pero sobre todo algo que está pasando por alto es que no da cuenta de su propio entorno.



El que la emisora no lea su entorno se debe a que no le interesa la competencia, por tanto en ese sentido, **tampoco es turbulenta**, aunque ve similitud con otras radiodifusoras tal como se vio en el primer capítulo, esto en gran medida por el tipo de música que transmiten, no las considera cien por ciento competidoras porque no están enfocadas al mismo objetivo que es difundir la cultura y la educación mediante programas de contenido cultural, social e infantil.

El no leer su entorno implica que Radio Educación no sabe realmente qué público la escucha, pues a pesar de que los programas del Departamento de Información Cultural están pensados para todo público, como el noticiero cultural "Su Casa y Otros viajes", para entender las temáticas que se tocan como son danza, teatro, ciencia, entre otras, se necesita saber sobre esos rubros, y no toda la gente está interesada en ellos. al igual que el programa infantil "Ponte las Pilas y Muévete" que va dirigido a niños de edades entre 6 y 15 años.

Así, como punto de partida la radiodifusora toma las llamadas telefónicas hechas por el auditorio a los programas y de ahí parte su conocimiento acerca de su público, cosa que no se puede considerar como sería para saber que radioescuchas tiene, ya que esas llamadas telefónica son esporádicas.

Ante esta situación la radiodifusora en general debe contemplar hacer una investigación acerca de su público cautivo, esto, no para medir rating porque eso no le interesa, pero si para cumplir con la función planteada de difundir la cultura y la educación en la población mexicana.

De lo contrario debe hacer una reestructuración que defina al público que tiene como meta y otorgar una programación que cumpla con sus expectativas de difusión cultural y educativa, de tal forma que en un futuro no sea la misma gente la que escucha la emisora, sino llegue a más auditorio la programación, lo que permita que se efectúen los objetivos que tiene planteados la emisora.

Por otra parte, **Radio Educación es hostil**, debido a que no cuenta con el equilibrio de la competitividad pues la emisora distingue radiodifusoras similares, pero no iguales y ve como competidoras a todas, (aunque con la reserva de que la competencia no le interesa.

por lo tanto todas son competidoras y cada una merece su lugar en el cuadrante) inclusive las radios comerciales, punto que marca la diferencia con ella, además de la información que difunden.

En este sentido es necesario que Radio Educación no compita en un terreno en el que sabe que no puede ganar, como es el mercado al que llegan las radiodifusoras concesionarias, en primera instancia porque el tipo de programación que maneja no tiene espacios publicitarios que ingresen a la estación recursos económicos, y en segundo lugar porque las emisoras publicitarias si se miden por el rating.

Otra problemática dentro del Departamento de Información Cultural es la falta de personal lo que ocasiona que los trabajadores realicen diversas actividades, tal es el caso de las redactoras quienes producen, musicalizan, entrevistan entre otras funciones, por el mismo salario, esto al mismo tiempo es un indicativo del grado de contingencia que tiene el área cultural (Departamento de Información Cultural).

Esta área llega a ser contingente en el sentido de improvisar ante cualquier situación, desde la falta de un invitado a cabina, hasta la modificación de una nota en último momento, ello no se puede evitar debido a que en los programas transmitidos en vivo se tiene que estar preparado para cualquier contratiempo.

Cabe señalar que lo mismo puede suceder en toda la emisora, sin embargo sólo en el Departamento de Información Cultural se pudo constatar, debido a que es el área investigada a fondo como objeto de estudio, por lo tanto decir que toda la emisora es contingente sería algo aventurado a menos que se haga una investigación más profunda al respecto.

5.2.1. Diagnóstico formal

Una vez que se estudió el medio en que se desenvuelve la organización y se conoció su problemática, donde se destaca la necesidad de la lectura de su entorno, también se aprecia que es una emisora rígida precisamente por la manera en que está prescrita su operación y funcionamiento en los manuales para su operación, tal como a continuación se señala.

En esta parte del trabajo se investigó la estructura de la organización, su formalización, lo que la organización dice que es en sus documentos y como funciona (opera) realmente.

Radio Educación cuenta con una estructura formal, misma que está plasmada en un organigrama ordenado jerárquicamente en forma descendente y muestra los puestos y departamentos que conforman la emisora.

La estación tiene varios manuales donde se especifican las funciones de la radiodifusora así como los procedimientos para llevar a cabo las actividades que debe cumplir cada una de las áreas que conforman la estación, para los trabajadores existe un reglamento interno que indica sus derechos y obligaciones, así como las sanciones a que se hacen acreedores por incurrir en alguna falta.

La emisora cuenta con una misión formal, misión actual y misión-visión, de las cuales se derivan los objetivos.

La primera misión se refiere a la difusión de programas culturales y a fomentar el idioma nacional; la segunda a la realización de programas y su difusión mediante frecuencias como el 1060 AM y Onda Corta; y la tercera a la retransmisión de programas en otras emisoras no lucrativas y los convenios de Radio Educación con otras instituciones.

Por lo que respecta a sus objetivos, estos son: apoyar mediante la radio las tareas educativas encomendadas por la SEP, difundir los programas de interés cultural, así como transmitir programas que mejoren el nivel cultural de la población y promover la radiodifusión no lucrativa, mantener un intercambio y cooperación con las instituciones encargadas de difundir las manifestaciones artísticas y culturales en el país y en el extranjero.

Pese a todo lo anterior que indica el grado de formalización y mecanización de la emisora, en su funcionamiento no es así, pues se detectó que los principales problemas que existen en esta parte son:

En el organigrama del Departamento de Información Cultural, aunque fue inferido en su orden de acuerdo al de la emisora, es decir jerárquicamente, en su funcionamiento no

siempre quien tiene la labor de realizar las órdenes es la jefa, pues la coordinadora de información llega a suplir a la primera.

De tal forma que se manifiesta también que aunque la jefa es reconocida en su puesto no siempre cumple su labor como tal, ya que la coordinadora también es percibida en la operatividad del trabajo como autoridad.

En cuanto a los manuales, lo escrito en ellos no se lleva a la práctica porque algunos trabajadores saben que existen pero no conocen su contenido, asimismo no hay una difusión de los mismos para que los actores con menos tiempo laborando en la organización, sepan que la emisora posee esos documentos y que les podrían ayudar a desempeñar sus actividades.

La falta de recursos materiales afecta el funcionamiento de la radiodifusora en general, como del objeto de estudio, por lo que nos estaríamos refiriendo a un problema a nivel infraestructural, como la escasez de computadoras aunado al espacio físico del área cultural que es reducido y provoca incomodidad en los trabajadores.

En un nivel estructural se encuentra la falta de recursos humanos que produce exceso de trabajo y por ende afecta a los actores sobre todo a nivel personal.

Otra problemática es que algunos puntos dentro de los manuales ya son caducos, lo que indica que no han tenido una revisión constante. Asimismo, resulta obsoleto el manual de procedimientos debido a que el conocimiento de la realización del trabajo en los actores más recientes, es transmitido por la experiencia de otros individuos con más tiempo en la radiodifusora, tal como se apreció en el Departamento de Información Cultural, donde las redactoras y reporteros han aprendido sus funciones a través de la observación y explicación de la coordinadora de información quien lleva más tiempo en el área.

Respecto a la visión actual, ésta necesita una reestructuración porque la programación de la emisora ha dejado de transmitir en Onda Corta, por lo que se tendría que suprimir esa frecuencia.

Lo mismo ocurriría con el objetivo que indica que se difunda el idioma nacional, refiriéndose no solo al país sino en el extranjero, y eso se hacía también mediante la frecuencia de Onda Corta.

5.2.2. Diagnóstico funcionamiento, grupos y actores

Los actores que se desenvuelven dentro de una organización forzosamente deben interactuar para llevar a cabo la realización de sus labores, así cada uno cumple una tarea que se ve complementada por la acción del otro.

Aunque en la parte formal se estipula cada uno de los puestos y tareas que debe desempeñar cada actor, en el funcionamiento esto no ocurre ya que cada individuo hace suyo el trabajo que realiza.

En el área cultural de la radiodifusora hay duplicidad de labores sobre todo en las redactoras quienes realizan entrevistas, producen y realizan los programas, esto nos habla de un desorden en la especificidad de puestos.

Además en torno al liderazgo, no se reconoce como líder a la jefa del área, ya que por la poca relación que tienen los trabajadores con ella y por el contrario más relación con la coordinadora de información, el departamento podría funcionar adecuadamente aún sin la presencia de la jefa quien solo funge como encargada del área más no como elemento fundamental para el desarrollo de los programas.

Por otro lado, se puede hablar de eficacia en el Departamento cultural porque los programas se llevan a cabo diariamente sobrepasando cualquier contratiempo que se presente, sin embargo, no se puede decir que sea eficiente porque para llevarse a cabo la realización de los programas ocurre un desgaste físico de los actores. lo que genera inconformidad y frustración en la gente.

Pese a lo anterior, los individuos minimizan su frustración con el reconocimiento de su trabajo por parte del exterior (radioescuchas, familiares, amigos) no así por parte de su jefa, quien contadas veces les ha reconocido su labor.

Esto sería una fortaleza dentro del área, ya que los actores tienen en su representación que trabajan para una radio diferente, y además lo que ven recompensado con el reconocimiento externo y con el salario que aunque lo califican como bajo, les proporciona satisfacción personal al ganarlo haciendo lo que les gusta.

5.2.3. Diagnóstico de la comunicación

Los individuos están inmersos en un ambiente de trabajo en primera instancia dado por la propia organización y después por sus ideales, valores y creencias, lo que denominamos su cultura que al estar en su centro de trabajo se convierte en una subcultura formada por la cultura de cada trabajador.

Así se pudo conocer que de acuerdo con la personalidad de cada individuo se va a dar su comportamiento, como ocurre con la jefa del área cultural quien tiene poca o nula comunicación con sus colaboradores sobre todo con las redactoras.

Además existen cuellos de botella al haber retención de información necesaria para el cumplimiento de las funciones en el área, tanto por parte de la jefa como de la coordinadora de información, lo que ocasiona que haya frustración en los trabajadores y por ende un costo psicológico, además de un desgaste, porque se da también la duplicidad de labores, tal es el caso de las redactoras que hacen de productoras y realizadoras de los programas.

De este modo, entran en juego aspectos de la personalidad del actor que se manifiestan en la insatisfacción de necesidades emocionales.

Es preciso señalar que cada actor sabe qué debe hacer por lo tanto no necesitan de la vigilancia de un jefe que les esté supervisando para que realicen su trabajo, este es motivo de que la jefa no tenga constante comunicación con los trabajadores, aunque de presentarse algún error por parte de alguno de ellos, la jefa adopta el papel de autoridad y reprende a los actores hayan o no hayan tenido culpa del error, lo que genera molestia en la gente que no tuvo que ver en el problema.

5.3. Cultura y subcultura

Como se manejó al principio de este capítulo, la cultura es un conjunto de creencias, valores e ideales, mismos que posee cada individuo y que exterioriza mediante su comportamiento.

Dentro de una organización existe una cultura propia dada por su misión, objetivos y metas, una vez que el actor está dentro de la organización su cultura se convierte en subcultura al unirla con las demás culturas de sus compañeros de trabajo, así se hace un constructo de la realidad, retomada de la interacción de los actores en la institución.

En Radio Educación la cultura más importante para los actores es pertenecer a una radiodifusora diferente que contribuye con la educación en México y por tal motivo que sirve a la sociedad, hace algo por los demás, no solo los entretiene.

Esto es el interés común, sin embargo la divergencia de ellos ocasiona malestar al no coincidir con los objetivos de la emisora y estar ahí por interés personal (reconocimiento, salario, etc) y no por servir a los demás.

Por lo que respecta a los subsistemas, es cierto que las organizaciones son diferentes entre sí, porque tienen dentro a un cierto número de subsistemas y si retomamos que de la cultura se desprenden subculturas, al hablar de sistemas o subsistemas se estará haciendo referencia a la manera de interrelacionarse estos subsistemas en la medida en que intercambian costumbres, valores, normas y pautas de comportamiento.

Ello implica reconocer que las unidades que forman o integran a la organización poseen propiedades comunes, sin embargo "El estado de cada unidad se encuentra limitado, condicionado o dependiente del estado de las otras unidades" (Johansen, 1979:17)

La interrelación la generan los mismos subsistemas en su afán de conservarse dentro de la organización. Pero no solo es prioridad interactuar con los subsistemas, sino también, al concebirse a las organizaciones como sistemas relativamente abiertos en donde "la típica respuesta de un sistema abierto a las presiones o intromisiones del medio es la modificación o el cambio de su estructura hacia un nivel más alto o más complejo" (Johansen, 1979:27)

De esta manera se entiende que las organizaciones son influenciadas por su medio a tal grado de que se ven en la necesidad de modificar su estructura para poder dar respuesta a los estímulos del medio ambiente.

Es decir que sus ideas, costumbres u otras prácticas culturales de alguna manera se van modificando conforme la organización es influenciada por su medio ambiente.

Cabe señalar que es muy importante la decodificación del medio ambiente, entendida esta como la traducción de los signos de un mensaje largo que tenga un significado para los individuos, y al mismo tiempo es "saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización en información de facto" (Fernández, 1991:285) ya que de éstas depende la visión que tengan los actores frente al entorno. Ello implica que el medio ambiente sea un factor determinante para el funcionamiento de las organizaciones.

En este punto, el problema se identificaría en cómo las diferentes subculturas decodifican a la información que genera su entorno relevante y como a partir de la comunicación construyen y acuerdan los constructos para desarrollar su capacidad de respuesta.

Por otra parte, el ambiente de cada organización se configura por su grado de incertidumbre y por ende por la claridad de la información de este, de ahí radica que la decodificación de la información sea diferente para cada subsistema.

Para poder entender más al Departamento de Información Cultural de Radio Educación se plantea la siguiente metáfora.

5.4. Metáfora de la organización

Radio Educación está supeditada a las tareas de la SEP y colabora con instituciones que tienen que ver con el ámbito educativo y cultural del país, éstos son puntos que no cambian en esta emisora pública y tradicionalista.

Por ello, metafóricamente hablando, Radio Educación es el organismo de un drogadicto su cerebro (la SEP) y corazón (trabajadores) quieren que ese cuerpo siga funcionando, pero ha estado mucho tiempo estático consumiendo drogas (presupuesto y cambio de directores en cada sexenio) lo que le ha ayudado poco.

Al recibir su dosis de droga sigue funcionando, pues de lo contrario podría morir, porque sus órganos vitales también la necesitan y le permite seguir viviendo, realizar sus funciones aunque con deficiencias (difusión de programas con tareas encomendadas por la SEP y Conaculta, convenios con otras instituciones) por no tener una adecuada difusión y por tanto sea sintonizada por más radioescuchas.

La emisora quiere salir adelante por lo que justifica su trabajo mediante la realidad que se ha formado (su cultura, sus ideales y valores, que tiene un público radioescucha que cree conocer).

Existe incertidumbre en cuanto a seguir al aire por otro largo tiempo, pues de cambiarse el presupuesto, aunque se cree que hay una solidez estructural y sobre todo tradicional, puede dejar de transmitir como ya le ha sucedido en otros años.

Lo que para él es una enfermedad, (su propia cultura y la de sus trabajadores, subcultura) los demás le llaman drogadicción y en el fondo tiene que luchar contra la imagen que tiene la sociedad de él (su entorno), lo que resulta complicado por que tienen su propia forma de percibirlo como un adicto y no como un enfermo (cultura).

Al modificar su estilo de vida y tomar otra alternativa como remedio, de forma y fondo como recibir la ayuda de patrocinadores, convenios de intercambio de materiales, estudio de su público radioescucha, modificación de sus programas, reestructuración de sus manuales, seguirá adelante.

Una vez que se ha señalado la metáfora en el siguiente apartado se plantea la plataforma estratégica donde se mencionan las debilidades y fortalezas identificadas en la organización.

5.5. Plataforma estratégica

A partir de las estrategias se podrán visualizar las fortalezas y debilidades de la organización lo que servirá a su vez para tomar ventaja de lo que pueda ayudar en un determinado momento para que el Departamento de Información Cultural coadyuve a que Radio Educación sea visto como un proyecto de vida entre los actores que ahí laboran.

Asimismo, se busca que haya una integridad y unión de valores e ideales, unificación de la cultura en la emisora para que, si ya existen actores que comparten la percepción de que están dentro de una organización sólida en el sentido de que saben porque está funcionando (difundir la cultura y la educación) y además se sienten parte de este proyecto, esto pueda ser interpretado de manera general y no sólo por unos cuantos.

Para lo anterior es preciso que haya participación por parte de la cabeza principal en la emisora que es la directora general y gente de operaciones para trabajar entre el decir y el hacer, además cumplir con lo que estipulan los objetivos.

Otro punto que se debe contrarrestar son los flujos de comunicación y de información para que haya una retroalimentación constante con la jefa del Departamento de Información Cultural y no ocurran malentendidos y disgustos innecesarios.

En cuanto a la información ésta debe fluir y eliminarse los cuellos de botella que hay, pues si la información viene de la dirección general hasta los jefes de los departamentos, éstos deben notificar a sus colaboradores de lo que se pretende realizar en las áreas para evitar contratiempos y desgastes innecesarios en los actores.

Las debilidades encontradas durante la investigación del presente trabajo son:

1. Radio Educación no lee su entorno, pues toma como parámetro el hecho de ser permisionaria, por ello a la radio comercial la ve como una competidora.
2. No tiene un conocimiento real acerca del público radioescucha que sintoniza a la emisora pues sólo se basa en las llamadas telefónicas que reciben algunos de los programas, pero no ha realizado una encuesta o algún tipo de investigación que le diga exactamente qué público la escucha y en qué horarios.
3. Los objetivos de la emisora contienen puntos obsoletos y por tanto no se cumplen, sobre todo en el sentido de la transmisión, ya que la emisión en Onda Corta ha dejado de funcionar y aún la contemplan los objetivos.

4. No se identifica el liderazgo de la jefa del Departamento de Información Cultural por parte de los trabajadores de esa área.
5. Falta de recursos materiales y espacio físico adecuado para realizar las funciones del departamento cultural de la emisora.
6. Existe la falta de reconocimiento al trabajo realizado por los actores en el área cultural por parte de la jefa.
7. Hay duplicidad de funciones por parte de las redactoras, sin remuneración extra a su trabajo.
8. Cuellos de botella en la Información

En tanto que las fortalezas son:

1. Radio Educación cuenta con una estructura formal, como el organigrama que especifica de manera jerárquica los puestos y las áreas de la emisora, así como los manuales que indican que hay una planificación de tareas en la radiodifusora que además están diferenciadas por departamento o área y cada una tiene sus propias funciones (aunque no se cumplen).
2. Hay preocupación de la organización por la capacitación de su personal
3. En el área cultural existe retroalimentación en la Información entre las redactoras para realizar su trabajo
4. Existe identificación de los actores en el Departamento de Información Cultural con la cultura de la emisora.
5. La selección del personal para el Departamento de Información Cultural está basada en el grado de estudios y conocimientos, la experiencia se adquiere en la emisora.

6. Radio Educación es una emisora tradicionalista lo que puede utilizarse para reforzar los valores de la organización e inculcar la cultura organizacional en los actores.

De acuerdo a esas fortalezas y debilidades se puede caracterizar un proyecto organizacional como el que a continuación se señala.

5.5.1. Proyecto organizacional

Nombre:

Sin temor al cambio Innovamos para mejorar la difusión cultural

Objetivo general:

Elaborar estrategias comunicativas que coadyuven a reorientar y actualizar interna y externamente la radiodifusora y mejore los flujos informativos y comunicativos del área cultural para hacer de ese departamento un lugar eficiente.

Objetivos particulares:

- Fortalecer la imagen interna de Radio Educación, a partir de la estructura de mecanismos que faciliten la lectura del entorno y reconozca a su público radioescucha.
- Estructurar elementos de retroalimentación en el Departamento de Información Cultural que den como resultado acuerdos y desacuerdos en el manejo de información, así como el reconocimiento de los rasgos culturales y simbólicos para optimizar los procesos de trabajo y las relaciones jefe-subordinado.
- Rescatar la importancia entre el decir y el hacer para ayudar a legitimar los objetivos de la emisora.

Finalidad:

- Que los radioescuchas conclban a Radio Educación como una estación alternativa que genere en ellos el interés por la cultura
- Promover la eficiencia en el funcionamiento del Departamento de Información Cultural a través de la comunicación entre jefe-subordinados para evitar costos psicológicos.

- Que los actores de la organización conozcan sus objetivos, misiones, valores y creencias para que haya un refuerzo de la cultura.

Justificación: A nivel interno se busca establecer una mejoría en la comunicación jefe-subordinados del Departamento de Información Cultural, así como eliminar el rezago de información que impide la realización de las tareas en el área, y al mismo tiempo el costo psicológico, una vez implantados esos rasgos en el área, trascenderían a toda la organización, lo que reforzaría la identificación de los actores con la emisora, al realizar trabajo en equipo.

A nivel externo, con un estudio serio del público radioescucha se tendría una mayor certeza de quienes sintonizan la radiodifusora y los contenidos de los programas pueden innovarse de tal modo que llamen la atención de más público y de esa manera se difunda más la emisora hacia otros públicos que aún no han sido acaparados por este tipo de radio, ello puede reorientar el rumbo de Radio Educación que podría consolidarse como una radio diferente.

5.5.2. Estrategia de comunicación

Para entrar de lleno en lo que sería la estrategia de comunicación es necesario definir que una estrategia es un conjunto de acciones que están orientadas en busca de una ventaja que sea competitiva y sostenible (Pérez, 1998:1)

Así pues, para contrarrestar los problemas detectados y analizados en los diagnósticos, se utilizará una estrategia comunicativa que los minimice y por el contrario se pueda sacar provecho de ellos.

Cabe señalar que la comunicación por sí sola no resuelve los problemas, por lo que es viable sólo en caso de estar fundamentada en la estrategia organizacional, en donde los actores vean a la organización como un lugar habitable, tomando en cuenta no solo la forma sino el fondo, al incrementar la participación de los actores en la realización de nuevos proyectos, para sentirse parte de la emisora y no solo trabajadores de una radiodifusora.

La propuesta de estrategia estará montada en las fortalezas ubicadas durante el estudio de los diagnósticos, de ellas se desprenderán los productos viables que hagan a la organización "habitabile" para los actores, en donde además de cubrir las necesidades de la emisora, también perciban que son parte importante de Radio Educación.

Por tanto, la estrategia está pensada en dos rubros que son la comunicación interna y externa y pretende establecer mecanismos de retroalimentación y motivación en el Departamento de Información Cultural, sobre todo por parte de la jefa hacia sus subordinados.

Al mismo tiempo romper con los cuellos de botella para que fluya la información que debe de difundirse en bien de la propia organización y de los mismos actores.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que una vez detectado el público radioescucha se reestructuren y actualicen los contenidos de los programas, para ello se puede contar con patrocinadores que hagan una mayor difusión de la estación, ello sin dejar de perder su esencia de radio educativa y cultural y no dejar de ser permisioaria.

La reestructuración de los programas se irá dando poco a poco en primer lugar llevando a cabo reuniones entre las autoridades de la SEP, Conaculta la directora de la radiodifusora y una comisión del Sindicato escuchar varias propuestas.

Para lograr todo esto, se procederá a realizar los planes pertinentes que permitan visualizar las acciones a poner en marcha, en otras palabras lo que procede mediante el plan es el curso de una acción prevista con anticipación, es decir es el proyecto general de actividades. (Pérez, 1998:1)

Para reforzar la cultura y los valores dentro de la emisora se pretenden realizar reuniones informales entre actores y jefes, mismas que pueden darse al festejar los cumpleaños de los trabajadores, o en fechas importantes para la emisora como su aniversario, navidad, el día de la libertad de expresión, entre otros.

Por otro lado pueden realizarse concursos de realización de guiones o nuevas propuestas de programas entre los mismos trabajadores, dichos concursos deben ser propuestos por

la directora de la estación lo que servirá como estímulo para los actores que se sentirían tomados en cuenta y al mismo tiempo identificados con Radio Educación.

5.5.3. Planes de comunicación

Como ya se señaló, Radio Educación no lee su entorno y por tanto no sabe quiénes son sus radioescuchas aunque tiene una idea de ello, por otra parte, su hostilidad al no tomar en cuenta la competencia y sí en cambio las similitudes con otras emisoras; en tanto que en el Departamento de Información Cultural su contingencia por el grado de adaptación e improvisación, así como la retención de información (cuellos de botella) y la falta de motivación y comunicación de parte de la jefa del área son las que prevalecen.

Para lograr la identificación y compromiso se debe mostrar a las autoridades SEP, Conaculta, la importancia que tiene que los integrantes de la organización conozcan los objetivos y manuales, así como hacerles presente que esto influye en el buen funcionamiento de sus áreas de trabajo.

Por otro lado, el lograr tener una mayor penetración en el público radioescucha incrementará la posibilidad de realizar más producciones que puedan difundirse en la población para que llegue a concebirse a Radio Educación como una radio alternativa que mediante los programas educativos, culturales y musicales pueda ser conocida y reconocida, de esta manera se fomenta el interés por la cultura no sólo de México sino de otros países, esto tomando en cuenta que es más probable contar con un aparato de radio que televisión en muchas comunidades del país.

Este planteamiento incluso podría servir para que esta radiodifusora se convierta en lo que fue pensada cuando se creó, como un instrumento que contrarreste el analfabetismo.

Todo ello, no dejando de lado que se busquen patrocinadores para la emisora, a través de intercambios como los que ya se llevan a cabo con otras instituciones educativas.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos serán planeados en un ámbito general (la emisora) en un sentido formal, y un ámbito particular (Departamento de Información Cultural) en un sentido funcional, esto porque baste recordar que la investigación

realizada se basó en esos dos niveles, abundando más en el área cultural de la radiodifusora que fue el objeto de estudio.

a) Objetivos

Ámbito general interno:

- 1- Revisar, consensar, y dar a conocer los objetivos y manuales de la emisora a todos los trabajadores, para que haya una mayor identificación y compromiso con la estación.
2. Actualizar los objetivos donde estipule a qué público van dirigidos los programas de la emisora o subrayar que es una programación para todos los radioescuchas.

Ámbito general externo:

1. Conocer el público radioescucha de la emisora para saber qué propuestas se deben introducir en la programación de tal modo que se cumpla con los objetivos de contribuir a la educación cívica y cultural de la población.
2. Buscar patrocinadores que coadyuven a solventar la situación económica de la emisora de tal modo que se considere a Radio Educación como una radio alternativa, diferente a las demás, y se mantenga la no competencia, pero sí enriquecer sus emisiones con una programación cultural que genere realmente un interés.

Ámbito particular interno:

1. Aumentar la comunicación entre los actores para disminuir las diferencias y malos entendidos en los procesos, mediante reuniones informales periódicas ya sea quincenales o mensuales, fuera de la emisora.
2. Fomentar la circulación de la información para lograr la eficiencia en la realización de los programas
3. Reconocer la labor de los actores de acuerdo a su conocimiento, experiencia y desempeño, para mejorar la realización de los programas y disminuir el costo psicológico

4. Perfilar la toma de decisiones en los actores, de tal manera que se incremente el profesionalismo y la responsabilidad en sus actividades diarias dentro del departamento de información cultural.

5. Fomentar los valores, el trabajo en equipo, la identidad con los objetivos de la radiodifusora.

Con los puntos antes mencionados, se prevé un cambio tanto en el comportamiento, actitudes y expectativas de los trabajadores, para beneficio de ambas partes, por un lado, los actores podrán tener una retroalimentación en la comunicación y que ésta no sea sólo descendente como lo marca el organigrama de la radiodifusora, sino que haya una comunicación ascendente también.

Por otro lado, la emisora podrá ver reforzada su cultura y la inculcación de valores que puedan unir más a su personal y trabajen por el logro de un mismo fin.

Así, la comunicación juega un papel fundamental, al intervenir directamente en las diferencias, y al mismo tiempo elaborar un sistema de significados compartidos que enriquezca las acciones y promueva la fluidez de la información hacia todos los actores, información que como se señaló en el capítulo 4, es indispensable para llevar a cabo los procesos del área cultural y evite el desgaste de los actores al ahorrarles tiempo y eliminar frustraciones.

b) Políticas de comunicación

Para el cumplimiento de los objetivos es necesario considerar algunas reglas que deberán seguirse:

1. Se debe difundir la misión y objetivos entre los trabajadores de la emisora a fin de que conozcan con exactitud hacia donde va la organización.

2. Los manuales de la organización, deben darse a conocer entre los actores, mediante un curso como los que lleva a cabo para capacitar al personal en talleres de redacción, locución, producción, etc., para que sepan los pasos de los procesos en las distintas áreas y puestos.

3. La circulación de la información es de vital importancia para realizar las actividades por lo tanto no debe detenerse.

4. La comunicación será considerada importante para la negociación y el diálogo, sin temor de expresar sugerencias, dudas o desacuerdos para contribuir con la mejora del trabajo.

6. Transmitir los anteriores puntos a los nuevos miembros de la organización

c) Vocabulario rector

Los conceptos que deberán transmitirse a los actores de la organización son:

Educación, cultura, difusión, eficacia, trabajo enriquecedor, conocimiento, diferencia, radio alternativa, trabajo en equipo, comunicación, información.

En cuanto al trabajo en equipo, los miembros de la organización deben aceptar las diferencias entre ellos con tolerancia, para alcanzar un objetivo común.

Asimismo, todos los individuos tienen la capacidad de proponer soluciones ante los problemas que se presenten, e idear formas que optimicen el trabajo.

5.5.4. Programas y productos

Debido a que se estudió la organización en dos planos, el general (Radio Educación) y el particular (Departamento de Información Cultural), se propone un programa interno y uno externo, con sus respectivos productos.

Por lo anterior es necesario especificar que:

1. El programa interno sólo abarca los objetivos y misión de la emisora, así como al área cultural, mientras que el programa externo sí es en referencia a Radio Educación, ya que al llevarse a cabo mediante los productos, el beneficio por consiguiente es para todas las áreas que componen la radiodifusora.

2. El programa interno abarca tanto la parte formal de la emisora por un lado y por otro el interior del área cultural de la emisora, donde comprende integración de los actores, motivación, comunicación, información y procesos de trabajo.

La primera propuesta para poner en práctica es conocer el público radioescucha saber edad, sexo, ocupación y escolaridad, con esto se tendrá un panorama más acertado para cumplir con los objetivos de la emisora de coadyuvar con la educación de la población mediante su desarrollo cultural, y cívico a través de los contenidos de los programas.

Asimismo, el dejar un slogan permanente de la radiodifusora hará que los escuchas identifiquen fácilmente a qué emisora se refiere, recordemos que el slogan actual es "la onda del cuadrante".

CONCLUSIONES

Después de desarrollar este trabajo se ha comprendido que la sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana dado que la evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia.

Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce, es por ello que diariamente se vuelve más interdependiente, lo que implica que su estudio sea cada vez más interesante.

De esta manera podemos mirar a las organizaciones como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para realizar objetivos específicos, características que la convierten en estructuras complejas porque coordinan acciones humanas.

Cada enfoque y perspectiva, enfatiza distintos elementos de la vida organizacional, en esta investigación se ha resaltado que el estudio de las organizaciones no sólo debe enfocarse a la investigación de la racionalidad sino también deberá adentrarse en los aspectos simbólicos cognitivos y culturales que permiten el diseño y la creación de nuevos modelos de organización.

Asimismo resulta importante tomar en cuenta el medio que la rodea, y para lo cual fue pensada. Radio Educación es una institución que a pesar de que se ha mantenido por mucho tiempo al aire, también ha tenido sus altibajos, sobre todo al ser una radio permissionaria, que si se ve desde la perspectiva económica la ha cuartado para obtener otros ingresos que le permitan tener acceso a los avances tecnológicos con los que cuenta una radio comercial.

No obstante es de subrayar que esta organización tiene claros sus objetivos que son difundir la educación y cultura en la población, a pesar de no contar con un perfil bien definido de sus radioescuchas porque sólo toman como referencia las llamadas telefónicas que se reciben en algunos programas, lo que resulta redundante pues no hay un estudio serio hasta el momento de su público cautivo.

De acuerdo con el diagnóstico en el primer capítulo, esta organización no lee su entorno y por ello considera que cualquier estación comercial puede ser una contrincante. De seguir esto, se estaría hablando de que en poco tiempo esta radiodifusora desaparezca del cuadrante, esto al tomar como punto de partida que la población no se interesa por los temas educativos y culturales.

La falta de lectura de su entorno ocasiona que haya incertidumbre y escasa toma de decisiones o toma de decisiones poco acertadas, esto se ve reflejado en la capacidad para crearse un espacio dentro de la radio cultural que sea sintonizado por un auditorio que pueda considerarse como real y que además esté avalado por la propia estación. Cosa poco probable porque no tiene como parámetro a otra radiodifusoras con las mismas características que ella.

Mientras que su tradicionalismo y aparente solidez en el medio de las comunicaciones resulta interesante, el grado de formalidad que posee implica por una parte la falta de claridad como organización para ella y sus miembros, pues al contar con documentos como manuales, organigrama, objetivos y misión se puede decir que esta bien estructurada internamente, pero de nada sirve que cuente con manuales que no se utilizan para llevar a práctica, por lo que resultan caducos y no son conocidos por los actores.

Un aspecto al que debe dar importancia tanto el Departamento de Información Cultural como la propia radiodifusora es el aspecto motivacional, debido a que son los trabajadores quienes hacen de esta emisora una organización, la falta de comunicación y la retención de información llevan a laborar en un ambiente mecanizado, lo que provoca serios problemas en la toma de decisiones y los acuerdos.

Aquí cabe añadir que un aspecto de la emisora que puede investigarse a profundidad en otro trabajo es la propuesta por la que lucha actualmente el sindicato, y se trata del reconocimiento de puestos en los actores, lo que llaman catálogo de puestos donde exigen que se les reconozca como trabajadores de los medios y no como catedráticos o trabajadores administrativos, de ahí parten los bajos salarios que perciben.

En cuanto al funcionamiento de grupos y actores se refiere, se estudió como en el aspecto real e ideal del área cultural existen diferencias marcadas que dieron pie al análisis realizado dentro de la medición de datos, surgiendo la duplicidad de labores, escasa relación comunicativa de la jefa y sus subordinados y llamadas de atención injustificadas que derivan de la comunicación.

Por lo que toca al aspecto cultural, las sociedades nacionales tienden a ser más complejas y diversas. Esta diversidad obedece a factores de diferente índole, desde los contrastes geográficos y racionales, hasta los niveles económicos y educativos, además de otras condiciones como la edad, el género, la ocupación y el lugar de residencia.

En conjunto, dichos factores propician la formación y reproducción de grupos sociales más o menos estables y delimitados que desarrollan elementos culturales a partir de los cuales refuerzan los vínculos internos y construyen su propia identidad colectiva, de ahí se deriva que la cultura organizacional es producto de la interacción de la estructura y los procesos entre otros elementos, ya que el objetivo que persigue la organización a través de estos elementos es llegar a predecir lo que hará la gente, y con quien, además de qué decisiones tomarán, qué información recibirán, cuándo y cómo y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones.

De esta manera los altos mandos interactúan unos con otros, y con personas que poseen cargos distintos; se relacionan en ámbitos individuales y de grupo para establecer planes, políticas, procedimientos, reglamentos, descripciones y líneas de autoridad y comunicación.

Estos rasgos culturales en ocasiones se tornan dañinos cuando no se administra de forma adecuada la comunicación, la información y la autoridad dado que éste último elemento en muchas ocasiones se presenta de forma autoritaria y centralizada en la toma de decisiones, perturbando la eficacia de los individuos y grupos que integran la organización, los cuales al no sentirse identificados con ella, tienen la sensación de verse como instrumentos de poder y no ser tratados como personas.

Otro punto encontrado es que no siempre coinciden los intereses y objetivos de la organización con los de sus integrantes, factor reflejado en la operatividad de su

estructura y los procesos comunicativos. Esto último repercute en la toma de decisiones y las fuentes de información.

La mayoría de las organizaciones en México y otros países, lo que buscan es permanecer y seguir produciendo, al mismo tiempo que se encuentran en un constante cambio y por ello tratan de entrar en un proceso de actualización, como sucede en el aspecto tecnológico, pero ¿qué pasa cuando no se cuenta con el capital económico suficiente? Lo primero que se viene a la mente es la desaparición inevitable de la organización. Sin embargo hay algunas que se niegan a morir y diversos factores las mantienen a flote, tal como se ha visto a lo largo del trabajo presentado.

En este caso se encuentra Radio Educación, una emisora que como lo dice el título de esta investigación, ha envejecido con su público y se niega a morir, pero son los individuos que en ella habitan los que contribuyen al funcionamiento de la emisora a pesar de las dificultades con las que se han encontrado.

Aunado a lo anterior, no existen mecanismos de motivación por parte de la organización para que los actores permanezcan en ella, por tanto, no hay motivación interna, aunque si externa, dada por los radioescuchas que llegan a hablar a los programas para felicitar a los trabajadores, además del reconocimiento de los familiares de los trabajadores, lo que hace que se sientan parte importante de un proyecto distinto a la radio comercial lo que se ve hasta cierto punto como un aliciente para continuar en la emisora que tampoco les ofrece un salario atractivo.

La cultura y subcultura de la organización, nos lleva a concebir a la organización de manera distinta al grado de interpretar lo que acontece dentro de ella, su conducta con los actores organizacionales, los valores creencias y normas que marcan el comportamiento de los individuos en el Departamento de Información Cultural y en la propia radiodifusora.

Finalmente, la tendencia actual se imponen a las exigencias del nuevo orden mundial y la globalización es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles, contingentes, eficiente y eficaces.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Allaire, et. al. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores. Bogotá, 1992
- ÁVILA, Xavier I. Et. al. La organización habitable. Media Comunicación. México, 2001.
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes Memoria 1995-2000 Tomo I, Editorial Dirección General de Publicaciones del Conaculta.
- CROZIER Y FRIEDBERG, El actor y el sistema, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- D'APRIX La Comunicación clave de la productividad. Limusa Noriega, México, 1982.
- ETZIONI, Amitai y Eva. Los cambios sociales, Fuentes tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1ª. ed., 3ª. Reimp., México, FCE, 1984, 455 p.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos y otros La Comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México 1991.
- GARCÍA IBAÑEZ Y ALVIRA, Análisis de la realidad social, Métodos y Técnicas de Investigación, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1992.
- GONZÁLEZ, Almaguer José de Jesús La Voz de los Escuchas y la Radio (La asociación de escuchas de Radio Educación ¿Una búsqueda de comunicación participativa?), Tesis de Licenciatura, UNAM Enep Acatlán, México, 1987.
- HUSE, Edgar F. y otros El Comportamiento humano en la organización, Editorial Sitsa, México 1980.
- JOHANSEN, Bertoglio Óscar La Comunicación y la conducta organizacional, Editorial Diana, México 1979.
- MARTÍN, SERRANO MANUEL, Métodos actuales de investigación social, Akal, Madrid, 1978.
- MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. México, Enep Acatlán, 1991.
- MARTÍNEZ, EMILIO, Herramientas estadísticas básicas, versión Mimeo. Gráficas La Prensa, junio 1995.
- MARX, Carlos. El Capital, Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2a. ed., 7a. reimp., México, FCE, 1975, 771 p.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª. ed., 5ª. Reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1996, 188 p.

- MÉNDEZ, José y otros Dinámica social de las organizaciones, Editorial McGraw Hill, México 1990.
- MOLES A, Rohmer E. Teoría de los actos. México, Trillas, 1982.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México. Alfaomega/RA-MA, 1991, P.411
- OLMSTED, M.S., El pequeño grupo. Piados, Buenos Aires. 1966.
- SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.
- SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

HEMEROGRAFIA

- MUÑOZ, García María de los Ángeles Radio Educación: una Difusora Cultural del Estado Mexicano. Tesis de Licenciatura, UNAM FCPyS, México 1980.
- SOTELO, Heredia Rebeca Los Cachivaches de Radio Educación Tesis de Licenciatura, UNAM, Enep Acatlán, México 2002.
- UGALDE, Mondragón Luis. Antecedentes de Radio Educación. Recopilación. documento sin publicar. ed. Radio Educación s/f 50 p.

OTROS DOCUMENTOS

- Información histórica proporcionada por Radio Educación
- PÉREZ, Gómez Jorge. Los enredos y abismos del liderazgo mexicano, colección realista mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbucesos sobre el poder organizacional. México. documento sin publicar. Mimeo. 2002, 19 p.
- Radio Educación. Normas específicas que regulan las actividades de los trabajadores adscritos a la Dirección de Radio Educación ed., Conaculta, 1989, 43 p.
- REVILLA, Mario. Comunicación y reproducción innovadora Tesis de Maestría. Inédita. 2001.
- S/a Manual General de Organización. ed. Radio Educación. s/f. documento sin publicar. Mimeo 49 p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTREVISTA A LAS REDACTORAS DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL DE RADIO EDUCACIÓN

¿Karla qué es lo que más te gusta del trabajo que realizas en el Departamento de Información Cultural?

R1 Más que la redacción me gusta la cuestión de la producción y me gusta estar grabando, editando, musicalizar los programas y crear proyectos, como luego hacemos cuando nos dejan hacer los guiones.

¿Tu realizas dos labores?, pero cual es tu puesto

R1 Yo entré como redactora y al principio, bueno lo que pasa es que siempre tienes algo que hacer de redacción un programa siempre implica redacción y siempre te dan libros para hacer reseñas o hacer introducciones de las entrevistas, pero poco a poco me fui metiendo en la producción y en la realización.

¿Cómo fue que entraste a la producción?, se supone que cada programa debe tener un productor.

R1 El departamento tiene sus productoras, pero hay fechas, es decir días fijos en los que ellas realizan el programa, y poco a poco nuestra jefa nos propuso que musicalizáramos los programas, empecé con el noticiero "Su casa y otros viajes" en vivo, pero antes tuve que ver primero como hacían su trabajo las productoras.

Después empecé a hacer la producción del programa infantil "Ponte las pilas y muévete" que fue un proyecto que inicio aquí en el departamento, y que la idea fue de Angélica, nuestra jefa.

¿Y a ti Claudia, que es lo que más te gusta de tu trabajo?

R2 A mi me gusta todo, pero la producción me llama más la atención, la musicalización y hacer guiones, pero la cuestión más creativa y más inventiva es en la realización de los programas especiales.

Sobre todo, donde más chance tenemos de producir es en el programa de "Ponte". Y producimos cuando nosotras cuando hay productoras porque o faltan o están de vacaciones y es cuando nosotras lo hacemos.

¿Están preparadas para hacer incluso de locutoras si llegara a faltar el locutor del programa?

R1 Si, pero afortunadamente nunca ha sucedido, pero sí, también tenemos la responsabilidad, si no llega un locutor y si no hay nadie en continuidad que ponga uno, también tenemos que hacer esa función.

¿Para ello, las preparan antes con algún curso?

R2 Si nos dan unos cursillos que hemos tomado todas y si es necesario pues tenemos que hacer de locutoras.

¿Qué es lo que más te disgusta de tu trabajo?

R1 Que no haya una plena organización en cuanto al trabajo, o sea estoy consciente de que un medio como este es cambiante, si mañana hay una entrevista, y de pronto se cancela hay que estar preparados para ocupar ese tiempo que se iba a llevar la entrevista.

Pero para eso siempre tiene que haber una organización previa al plan de trabajo, que te asignen un trabajo, como la coordinadora de información que organiza un trabajo y te asigna una entrevista desde antes. Pero luego el trabajo nos cae de repente y eso es lo que a mi me molesta un poco, que a la mera hora haya muchos cambios, pero estoy consciente de que eso es parte del trabajo.

Otra cosa que me molesta es la falta de comunicación, por ejemplo, yo digo que en un departamento debe haber mucha comunicación, hay veces que si se ve eso porque estamos muy distanciados todos, los reporteros de los redactores, y el jefe. Cuando hay

trató y yo pienso que nos deben explicar acerca de lo que se trata, como cuando hay cambios y somos las últimas en enterarnos, o de los problemas que se presentan, no nos dicen muchas cosas.

¿A quien atribuyes que se de esa falta de comunicación?

R1 A la jefa, ella sería la responsable, porque es la cabeza del departamento, aunque ella no influya tanto en las decisiones que se tomen de afuera, pero por lo menos en la unión, porque, la coordinadora de información también tiene que ver, pero la que debe decirnos que es lo que pasa es la jefa.

¿Y la distancia que dices que hay entre reporteros y redactores crees que se debe a la falta de comunicación con su jefa?

R1 Lo que pasa es que hay veces que las reporteras tienen problemas, como el que se les vayan las notas, pero lo que la jefa hace en ese caso son juntas sólo con las reporteras, cuando deberíamos estar todos pues afecta el trabajo de todos no solo de una persona.

Incluso cuando hay problemas entre nosotras mismas, si una de nosotras se equivocó sólo le habla a esa persona, pero no hace una reunión con todas donde nos diga que pasó, cómo podemos arreglar este error.

O como sucede ahora que parece ser que va a haber un nuevo proyecto, pero no estamos bien enteradas, porque no nos han dicho nada, sabemos por rumores de pasillo, y cuando ya sea el momento de empezar el programa, entonces nos van a traer buscando la música y todo pero hasta la mera hora, y en cambio si ya nos dijeran, desde ahora nos estaríamos preparando con un buen tiempo de anticipación y no andar corriendo.

¿A que creen que se deba que no les pasen la información?

R2 Pues por lo mismo que decía mi compañera, es falta de coordinación entre la jefa y la coordinadora de información, de repente yo creo que se les junta tanta información que se les van cosas. Eso entre otras cosas es lo que a mi más me disgusta.

¿Qué otras cosas?

R2 Que no se nos reconozca nuestro trabajo, ni económicamente ni moralmente, nosotros somos básicamente las que hacemos el trabajo duro y aparte de que no se nos proporciona a tiempo la información, y varias situaciones que se nos hace sentir como si no valiéramos y no nada más aquí adentro si no también en otras áreas. Como sucede, con nuestro trabajo, que ya entramos de lleno a lo que es la producción y los mismos productores de aquí no quieren aceptar eso, porque piensan que vamos a desplazarlos, pero viene desde arriba. Nosotras deberíamos tener el puesto de redactoras y productoras porque es lo que hacemos, pero cuando se propuso eso, la gente dijo que no y empezaron a reclamar, que nosotros sólo éramos redactoras. Pero cuando tenemos un error aunque sea pequeño se hace grande el problema.

¿Qué tipo de error problema resulta de un error?

R2 Pues que varios días tanto la jefa como la coordinadora de información tengan una actitud muy poco amistosa hacia nosotras, o se nos cargue más el trabajo o no se comuniquen las cosas, es algo ya como más personal, la jefa no te habla bien, no te hace caso, te contesta mal, y eso es importante en un área de trabajo.

¿Cómo te gustaría que fuera la actitud de tu jefa?

R2 Que fuera más comunicativa, más sociable, y nos dijera algo, cualquier cosa que nos motive, yo creo que un jefe que tiene un puesto tan importante debe tomar más en cuenta a su gente ¿no?, si quiere que le salga bien su trabajo.

R1 Es que luego hay formas de decir las cosas, y eso tiene mucho que ver, pero nuestra jefa, hay errores que se cometen y lo dice en una forma muy agresiva, y cuando se enoja, nos hemos dado cuenta como que no entiende razones, se cierra a toda explicación tratas de decirle algo y se va, no le hace caso. Cambia mucho, se exalta, quizá después recapacita, y entonces pide una disculpa, porque a mi me ha sucedido, pero eso ocurre

pocas veces. Tanto las cosas buenas como las malas se deben arreglar al momento y no dejarse para después.

Yo de plano cuando esta molesta prefiero no confrontarla porque se que personas enojadas se dicen cosas horribles y resulta peor, y yo lo que hago es irme, aunque también enojada, porque quisiera explicarle lo que pasó.

¿Con quien has tenido más problemas de este tipo con tu jefa o la coordinadora de información?

R1 Con mi jefa, pero independientemente de eso, también depende del humor con el que llegue a trabajar, ha habido errores pequeños que los hace muy grandes.

¿Pero ellas les revisan su trabajo antes de que pase al aire?

R1 Si, se supone que las dos, pero mi jefa está simplemente para hacer su labor de jefa, oficios, y otras cosas, pero la coordinadora es la que se encarga de darnos la información cuando la hay, y tenemos más contacto laboral con ella por lo tanto es la que nos revisa, ella tiene una forma de revisar y el mismo texto se lo damos a nuestra jefa y te cambia completamente la redacción, ella es más que nada para la sintaxis, entonces en ellas mismas existe diferencia en como ven la información, y en el momento en que estamos en cabina y la información no le parece, dice qué pasó aquí, así que uno depende de lo q que diga la coordinadora, pero la jefa piensa distinto, ellas mismas no se ponen de acuerdo como debe ser la redacción en general.

En cuestión de producción es donde no hay muchos regaños.

R2 Es que de eso no saben, y ese es un error de ellas, porque están trabajando es radio y no saben como se hace la producción, deben de saber hacer radio, muy rara vez lo hacen, siempre nos mandan a nosotras.

R1 Ellas no acuden a ningún curso de los que se imparten en la radiodifusora para los trabajadores

¿A que crees que se deba eso?

R2 A la falta de interés

¿Qué cambios le harías al área de cultura para mejorarla, si tu fueras la jefa?

R1 Más que nada habría más comunicación, si yo veo que a mis redactoras les hace falta material para su trabajo lo resuelvo enseguida, desde esos pequeños detalles, así como acercarlas más con las reporteras, platicarles todos los proyectos que hay en puerta porque serían quienes deben estar al pendiente de la producción y salieran bien las cosas, más que nada coordinación y comunicación, deja del humor, de cómo te pida las cosas.

R2 Igual mayor comunicación, entre la jefa y las redactoras y los reporteros. y de esta misma área hacia las otras áreas, pues todas estamos involucradas en la realización de un programa, mejorando la comunicación, tomándonos en cuenta sería mejor la situación, que nos valorarán.

Que haya más motivación, que te des cuenta que si te comunican algo es porque te están tomando en cuenta y como sucede lo contrario, por lo tanto no nos toman en cuenta.

Muchas veces el reconocimiento viene de fuera, de los radioescuchas o de los invitados al programa, pero nunca de aquí mismo.

Pero lo que nos serviría más es tener un mejor salario, aunque eso no depende directamente de nuestra jefa.

R1 Lo que si hemos propuesto es que si no hay un mejor sueldo, por lo menos que si haya otro turno de trabajo a manera de recompensarnos y parece ser que eso si lo esta viendo.

Por eso, a pesar de todo, ella está consciente de que nuestro salario es bajo, aunque bueno, en cuanto a que tiene su genio eso también es cierto.

R2 Otra cosa buena es que si he aprendido mucho de ella en cuanto a redacción.

¿Cuál sería su mayor recompensa de estar trabajando en Radio Educación

R1 Bueno la respuesta que tiene uno con el programa "Ponte las pilas y muévete", la respuesta que nos dan los niños, eso me gusta mucho, siento que me escuchan más en Ponte que en "Su Casa y otros viajes", dentro de eso, pues también el aprovechar los cursos, el contacto con la gente, lo que aprendes diariamente, todos los días aprendes algo aquí y eso es bonito. Yo creo que por eso estoy aquí aunque no me paguen mucho y tengamos algunas broncas.

Y la respuesta de la respuesta de la gente también es padre, llaman y felicitan a todo el equipo y yo soy parte del equipo así que eso me hace sentir que estoy haciendo mi trabajo bien, además de que me gusta lo que hago.

R2 A mí me gusta también eso, además de que aquí he aprendido muchas cosas, aquí me he desempeñado me he formado y sigo aprendiendo, porque yo aquí en el departamento apenas llevo un año.

¿Cómo la relación laboral entre compañeras de trabajo?

R1Afortunadamente todas las redactoras tenemos muy buena relación, hay mucha comunicación, trabajamos en equipo

ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN CULTURAL

¿Cuántos reporteros tiene el área cultural y que fuentes se cubren?

Son cuatro reporteros, tres reporteras y un reportero, y las fuentes que cubren son culturas populares, antropología, aretes plásticas, cine, arquitectura, teatro, ciencia, música, danza y los cuatro se rolan la fuente de política cultural, es decir todos aquellos eventos a los que acuden el Presidente de la República y la titular de Conaculta Sary Bermudez, esta fuente es muy importante para nosotros también.

Aparte ellos como ya tienen contacto con sus fuentes, saben o tienen exclusivas, de esa manera ellos tienen dominado tanto las cosas que se generan en los boletines como lo que se da en las fuentes.

¿Dentro de tu función como coordinadora que tareas específicas realizas?

Yo como coordinadora tengo la libertad de decirles qué información si pueden o no manejar, o complementarla con alguna entrevista en vivo, o decirles que contacten a la persona que les dio la nota, esa es una forma de complementar la nota y además tener a la gente que organiza o coordina algún evento cultural, se les da un tiempo de 15 minutos para que vengan a externar de manera directa con los radioescuchas lo que ellos proponen con su evento, y eso le da también dinamismo al espacio, al noticiero "Su Casa y Otros Viajes", incluidas las entrevistas en vivo, y eso a veces es gratificante porque luego la gente se comunica o de repente oye en línea directa a su artista favorito o un tema de interés.

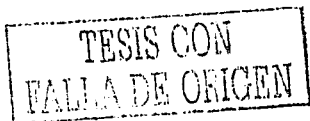
Otro aspecto que me toca realizar, como responsable y parte del departamento es hacer una orden de edición, esa orden de edición es una guía en la que tu vas a jerarquizar esa información y a decir cuál es la nota más importante, la nota de ocho, cual es la de menor importancia, etc.

También manejamos algo que llamamos cartelera, donde se habla acerca de conciertos, obras de teatro, básicamente con esto se apoya a instituciones a artistas que vienen directamente y te entregan su información, para ti es un compromiso mayor porque lo que te traen lo debes incluir en la programación, y bueno no sólo es compromiso para una persona, sino para la institución, y tienen que dejar la institución en alto y seguir cumpliendo con el objetivo que es darle difusión y darle voz a la gente que no tiene espacio en otro lugar, en una estación comercial.

Al ser una institución de servicio público, nuestro deber es darle voz a esa gente, ya cuando ellos necesitan de más difusión, nosotros les solicitamos boletos para los radioescuchas, ese vendría siendo como un convenio no escrito.

¿Qué otro tipo de convenios tienen?

Bueno entre algunas de las instituciones se encuentran el Fondo de Cultura Económica, el Colegio de México, y bueno ellos nos mandan información, y nosotros a cambio tenemos que cubrir sus conferencias, tenemos que darle voz a los investigadores, tenemos que anunciar esa conferencias en cartelera y hacer reseñas de sus libros, además de que regalamos al público los ejemplares que nos mandan.



Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre Verónica Romero Soto Fecha 27/1/2023

Habilidades prevalectentes Controlador / Organizador

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	<input type="checkbox"/>	O	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>	O
METICULOSO, DETALLISTA	<input checked="" type="checkbox"/>	A	CAPRICHOSO	<input type="checkbox"/>	A
DE OPINIONES FUERTES	<input type="checkbox"/>	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input checked="" type="checkbox"/>	C
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	P	JUGUETÓN	<input type="checkbox"/>	P
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="checkbox"/>	O	CONVINCENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	P
PRECISO	<input type="checkbox"/>	A	GENTIL	<input type="checkbox"/>	O
NERVIOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	C	HUMILDE, MODESTO	<input type="checkbox"/>	C
ESPONTÁNEO	<input type="checkbox"/>	P	ORIGINAL	<input type="checkbox"/>	P
VALIENTE	<input type="checkbox"/>	C	SEGURO DE MI MISMO	<input type="checkbox"/>	P
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input type="checkbox"/>	P	SIMPÁTICO	<input type="checkbox"/>	C
ENTREGADO	<input checked="" type="checkbox"/>	O	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="checkbox"/>	O
INTROVERTIDO	<input type="checkbox"/>	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input checked="" type="checkbox"/>	A
COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	C	DE TRATO FÁCIL	<input type="checkbox"/>	C
JOVIAL, GOZOSO	<input type="checkbox"/>	P	ORGANIZADO, METÓDICO	<input checked="" type="checkbox"/>	P
CONSIDERADO	<input checked="" type="checkbox"/>	O	ENÉRGICO	<input type="checkbox"/>	O
CONCILIADOR	<input type="checkbox"/>	A	"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS	<input type="checkbox"/>	A
RESPECTUOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	A	DESOCUPADO DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>	A
EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	C	GENEROSO	<input type="checkbox"/>	C
OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	P	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="checkbox"/>	P
SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	O	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input checked="" type="checkbox"/>	O
ARRIESGADO, TEMERARIO	<input checked="" type="checkbox"/>	C	CAUTELOSO	<input type="checkbox"/>	A
DISPUESTO A AYUDAR	<input type="checkbox"/>	P	DETERMINADO	<input checked="" type="checkbox"/>	C
CALIDO Y SINCERO	<input type="checkbox"/>	O	ELOCUENTE	<input type="checkbox"/>	O
CENTRADO, NO EXTREMO	<input type="checkbox"/>	A	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>	A
AGRESIVO	<input type="checkbox"/>	C	INQUIETO	<input type="checkbox"/>	C
INFLUENCIABLE	<input type="checkbox"/>	O	POPULAR	<input checked="" type="checkbox"/>	O
INDECISO	<input type="checkbox"/>	A	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input type="checkbox"/>	A
IMPULSIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	P	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	<input type="checkbox"/>	P
COMUNICATIVO	<input type="checkbox"/>	P	DIPLOMÁTICO	<input type="checkbox"/>	A
CONTROLADO	<input type="checkbox"/>	O	ATREVIDO, AUDAZ	<input checked="" type="checkbox"/>	C
DECISIVO, FIRME	<input checked="" type="checkbox"/>	C	SATISFECHO	<input type="checkbox"/>	P
SISTEMÁTICO	<input type="checkbox"/>	A	EXPRESIVO	<input type="checkbox"/>	P

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONTENTO	<input checked="" type="checkbox"/>	O
CONFIADO	<input type="checkbox"/>	P
PACÍFICO	<input type="checkbox"/>	A
POSITIVO	<input type="checkbox"/>	C
APEGADO A PROPIAS DECISIONES A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<input checked="" type="checkbox"/>	C
	<input type="checkbox"/>	P
LISTO PARA HACER FAVORES	<input type="checkbox"/>	A
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>	O
ANALÍTICO	<input type="checkbox"/>	A
LLANO, DIRECTO	<input type="checkbox"/>	C
ENCANTADOR	<input checked="" type="checkbox"/>	P
LEAL	<input type="checkbox"/>	O
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS	<input type="checkbox"/>	O
MORALMENTE EVITO LA CONFRONTACIÓN	<input type="checkbox"/>	A
OBSTINADO, NECIO	<input checked="" type="checkbox"/>	C
SOCIABLE, AMIGABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	P

ANSIOSO	<input checked="" type="checkbox"/>	C
IMPACIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	O
DISPUESTO	<input type="checkbox"/>	A
CONSECUENTE, FLEXIBLE	<input type="checkbox"/>	P
ADAPTABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	A
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	<input checked="" type="checkbox"/>	C
PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	<input type="checkbox"/>	O
EMOTIVO, IMPRESIONABLE	<input type="checkbox"/>	P
GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	<input type="checkbox"/>	P
PACIENTE	<input type="checkbox"/>	O
FACILIDAD PARA HABLAR	<input checked="" type="checkbox"/>	A
INDEPENDIENTE	<input type="checkbox"/>	C
CARISMÁTICO, ADMIRADO	<input type="checkbox"/>	P
AMABLE, TRATABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	O
VULNERABLE, SENSIBLE	<input type="checkbox"/>	A
SEGURO Y FUERTE	<input type="checkbox"/>	C

RESULTADOS O→6 | A→5 | C→9 | P→4

O = organizador
A = Analítico
C = Controlador
P = Persuasivo

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre Karla Nuñez Fecha 27/ENERO/05

Habilidades prevalecientes Análisis lógico matemático

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO O
METICULOSO, DETALLISTA I
DE OPINIONES FUERTES C
SOCIABLE, AMIGABLE P

ESTABLE, TEMPLADO O
PRECISO C
NERVIOSO A
ESPONTÁNEO P

VALIENTE C
CREATIVO, CON INVENTIVA I
ENTREGADO O
INTROVERTIDO A

COMPETITIVO C
JOVIAL, GOZOSO P
CONSIDERADO O
CONCILIADOR A

RESPECTUOSO A
EMPRENDEDOR O
OPTIMISTA C
SERVICIAL P

ARRIESGADO, TEMERARIO C
DISPUESTO A AYUDAR I
CÁLIDO Y SINCERO O
CENTRADO, NO EXTREMO A

AGRESIVO C
INFLUENCIABLE O
INDECISO A
IMPULSIVO P

COMUNICATIVO A
CONTROLADO O
DECISIVO, FIRME C
SISTEMÁTICO P

OBEDIENTE O
PRICHOSO C
TESTARUDO, REACIO A CONCEDER A
JUGUETÓN P

CONVINCENTE P
GENTIL O
HUMILDE, MODESTO A
ORIGINAL C

SEGURO DE MI MISMO P
SIMPÁTICO O
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES C
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES A

DE TRATO FÁCIL O
ORGANIZADO, METÓDICO A
ENÉRGICO C
"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS P

DESORGANIZADO A
GENEROSO O
VIVAZ, LLAMATIVO C
PERSISTENTE, NO ME RINDO P

CAUTELOSO A
DETERMINADO O
ELOCUENTE C
BONDADOSO P

INQUIETO C
POPULAR O
COMPARTIDO, COLABORADOR A
REGIDO POR PRINCIPIOS P
DETERMINADOS P

DIPLOMÁTICO A
ATREVIDO, AUDAZ C
SATISFECHO O
EXPRESIVO P

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONTENTO
CONFIADO
PACÍFICO
POSITIVO

— D
— P
— A
— C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS

— C
— P

LISTO PARA HACER FAVORES

— A

SOCIABLE, AMIGABLE

— O

ANALÍTICO
LLANO, DIRECTO
ENCANTADOR
LEAL

— A
— C
— P
— O

DETERMINACIÓN PARA APOYAR A
LOS OTROS
MORALMENTE EVITO
LA CONFRONTACIÓN
OBSTINADO, NECIO
SOCIABLE, AMIGABLE

— O
— A
— C
— P

ANSIOSO
IMPACIENTE
DISPUESTO
CONSECUENTE, FLEXIBLE

— C
— O
— P
— P

ADAPTABLE
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
DESACUERDO
PREOCUPADO, INTERESADO POR
LOS OTROS
EMOTIVO, IMPRESIONABLE

— A
— C
— O
— P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO
PACIENTE
FACILIDAD PARA HABLAR
INDEPENDIENTE

— P
— O
— C

CARISMÁTICO, ADMIRADO

— P

AMABLE, TRATABLE

— O

VULNERABLE, SENSIBLE
SEGURO Y FUERTE

— P
— C

RESULTADOS O=73 A=78 C=76 | P=73

O = organizador
A = Analítico
C = controlador
P = Persuasivo

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre Claudia Guzmán López Fecha 27-Enero -03

Habilidades prevalecientes Controlador / Asertivo

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO X O
METICULOSO, DETALLISTA A
DE OPINIONES FUERTES C
SOCIABLE, AMIGABLE P

ESTABLE, TEMPLADO O
PRECISO A
NERVIOSO X C
ESPONTÁNEO P

VALIENTE C
CREATIVO, CON INVENTIVA P
ENTREGADO X O
INTROVERTIDO A

COMPETITIVO X C
JOVIAL, GOZOSO P
CONSIDERADO O
CONCILIADOR A

RESPECTUOSO A
EMPRENDEDOR C
OPTIMISTA X P
SERVICIAL O

ARRIESGADO, TEMERARIO C
DISPUUESTO A AYUDAR X C
CÁLIDO Y SINCERO P
CENTRADO, NO EXTREMO A

AGRESIVO C
INFLUENCIABLE O
INDECISO A
IMPULSIVO X P

COMUNICATIVO P
CONTROLADO O
DECISIVO, FIRME C
SISTEMÁTICO X A

OBEDIENTE O
PRICHOSO A
TESTARUDO, REACIO A CONCEDER C
JUGUETÓN X P

CONVINCENTE P
GENTIL O
HUMILDE, MODESTO A
ORIGINAL X C

SEGURO DE MI MISMO P
SIMPÁTICO O
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES X C
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES A

DE TRATO FÁCIL O
ORGANIZADO, METÓDICO X A
ENÉRGICO C
"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS P

DESCUADADO A
GENEROSO O
VIVAZ, LLAMATIVO P
PERSISTENTE, NO ME RINDO X C

CAUTELOSO A
DETERMINADO C
ELOCUENTE P
BONDADOSO O

INQUIETO X C
POPULAR P
COMPARTIDO, COLABORADOR O
REGIDO POR PRINCIPIOS A
DETERMINADOS A

DIPLOMÁTICO A
ATREVIDO, AUDAZ X C
SATISFECHO O
EXPRESIVO P

TESIS CON
FAMA DEL ORIGEN

CONTENTO O
CONFIADO P
PACIFICO A
POSITIVO C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES X C
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS P

LISTO PARA HACER FAVORES A

SOCIABLE, AMIGABLE O

ANALÍTICO A
LLANO, DIRECTO X C
ENCANTADOR P
LEAL O

DETERMINACIÓN PARA APOYAR A O
LOS OTROS

MORALMENTE EVITO A
LA CONFRONTACIÓN

OBSTINADO, NECIO X C

SOCIABLE, AMIGABLE P

ANSIOSO C
IMPACIENTE X B
DISPUESTO A
CONSEQUENTE, FLEXIBLE P

ADAPTABLE A
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER X C
DESACUERDO

PREOCUPADO, INTERESADO POR O
LOS OTROS

EMOTIVO, IMPRESIONABLE P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO X P
PACIENTE O

FACILIDAD PARA HABLAR A
INDEPENDIENTE C

CARISMÁTICO, ADMIRADO P

AMABLE, TRATABLE O

VULNERABLE, SENSIBLE X A

SEGURO Y FUERTE C

RESULTADOS O → 4 | A → 5 | C → 11 | P → 4

O = Organizador
A = Analítico
C = controlador
P = Persuasivo

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

(4)

Nombre María del Mar Pavia Mercado. Fecha 28/enero/03

Habilidades prevalentes Redacción Análisis Organización

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO D
 METICULOSO, DETALLISTA A
 DE OPINIONES FUERTES P
 SOCIABLE, AMIGABLE C

ESTABLE, TEMPLADO O
 PRECISO A
 NERVIOSO C
 ESPONTÁNEO P

VALIENTE C
 CREATIVO, CON INVENTIVA P
 ENTREGADO O
 INTROVERTIDO A

COMPETITIVO C
 JOVIAL, GOZOSO P
 CONSIDERADO O
 CONCILIADOR A

RESPECTUOSO A
 EMPRENDEDOR C
 OPTIMISTA P
 SERVICIAL O

ARRIESGADO, TEMERARIO C
 DISPUESTO A AYUDAR O
 CÁLIDO Y SINCERO A
 CENTRADO, NO EXTREMO P

AGRESIVO C
 INFLUENCIABLE O
 INDECISO A
 IMPULSIVO P

COMUNICATIVO P
 CONTROLADO C
 DECISIVO, FIRME O
 SISTEMÁTICO A

OBEDIENTE C
 CARICHIOSO A
 TESTARUDO, REACIO A CONCEDER P
 JUGUETÓN O

CONVINCENTE P
 GENTIL O
 HUMILDE, MODESTO A
 ORIGINAL C

SEGURO DE MI MISMO P
 SIMPÁTICO O
 ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES C
 ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES A

DE TRATO FÁCIL O
 ORGANIZADO, METÓDICO A
 ENÉRGICO C
 "CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS P

DISCIPLINADO A
 DESORGANIZADO C
 GENEROSO P
 VIVAZ, LLAMATIVO O
 PERSISTENTE, NO ME RINDO A

CAUTELOSO A
 DETERMINADO C
 ELOCUENTE P
 BONDADOSO O

INQUIETO C
 POPULAR P
 COMPARTIDO, COLABORADOR O
 REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS A

DIPLOMÁTICO A
 ATREVIDO, AUDAZ C
 SATISFECHO O
 EXPRESIVO P

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONTENUTO
CONFIADO
PACIFICO
POSITIVO

~~X~~ O
— P
— A
— C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS

~~X~~ C
— P

LISTO PARA HACER FAVORES

— A

SOCIABLE, AMIGABLE

— D

ANALÍTICO
LLANO, DIRECTO
ENCANTADOR
LEAL

— A
— C
— P
~~X~~ O

DETERMINACIÓN PARA APOYAR A
LOS OTROS

— O

MORALMENTE EVITO
LA CONFRONTACIÓN

— A

OBSTINADO, NECIO
SOCIABLE, AMIGABLE

— C
~~X~~ P

ANSIOSO
IMPACIENTE
DISPUESTO
CONSECUENTE, FLEXIBLE

— C
~~X~~ O
— A
— P

ADAPTABLE
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER
DESACUERDO
PREOCUPADO, INTERESADO POR
LOS OTROS
EMOTIVO, IMPRESIONABLE

~~X~~ A
— C
— O
— P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO
PACIENTE
FACILIDAD PARA HABLAR
INDEPENDIENTE

— P
— C
~~X~~ A
— C

CARISMÁTICO, ADMIRADO

— P

AMABLE, TRATABLE

— C

VULNERABLE, SENSIBLE
SEGURO Y FUERTE

~~X~~ A
— C

RESULTADOS O→9 | A→9 | C→2 | P→4

A= Analítico
C= Confiado
P= Paciente

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades



Nombre Gabriel Gabriel P. Fecha 29/enero

Habilidades prevalectentes Persuasivo / Analítico

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO _____
 METICULOSO, DETALLISTA _____
 DE OPINIONES FUERTES _____
 SOCIABLE, AMIGABLE _____ X _____

ESTABLE, TEMPLADO _____
 PRECISO _____
 NERVIOSO _____
 ESPONTÁNEO _____ X _____

VALIENTE _____
 CREATIVO, CON INVENTIVA _____
 ENTREGADO _____
 INTROVERTIDO _____ X _____

COMPETITIVO _____
 JOVIAL, GOZOSO _____
 CONSIDERADO _____
 CONCILIADOR _____ X _____

RESPECTUOSO _____
 EMPRENDEDOR _____
 OPTIMISTA _____
 SERVICIAL _____ X _____

ARRIESGADO, TEMERARIO _____
 DISPUESTO A AYUDAR _____
 CÁLIDO Y SINCERO _____ X _____
 CENTRADO, NO EXTREMO _____

AGRESIVO _____
 INFLUENCIABLE _____
 INDECISO _____ X _____
 IMPULSIVO _____

COMUNICATIVO _____ X _____
 CONTROLADO _____
 DECISIVO, FIRME _____
 SISTEMÁTICO _____

OBEDIENTE _____ X _____
 CAPRICHOSO _____
 TESTARUDO, REACIO A CONCEDER _____
 JUGUETÓN _____

CONVINCENTE _____
 GENTIL _____
 HUMILDE, MODESTO _____ X _____
 ORIGINAL _____

SEGURO DE MI MISMO _____
 SIMPÁTICO _____
 ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES _____ X _____
 ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES _____

DE TRATO FÁCIL _____ X _____
 ORGANIZADO, METÓDICO _____
 ENÉRGICO _____
 "CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS _____

DISCIPLINADO _____ X _____
 GENEROSO _____
 VIVAZ, LLAMATIVO _____
 PERSISTENTE, NO ME RINDO _____

CAUTELOSO _____
 DETERMINADO _____
 ELOCUENTE _____ X _____
 BONDADOSO _____

INQUIETO _____
 POPULAR _____ X _____
 COMPARTIDO, COLABORADOR _____
 REGIDO POR PRINCIPIOS _____
 DETERMINADOS _____

DIPLOMÁTICO _____ X _____
 ATREVIDO, AUDAZ _____
 SATISFECHO _____
 EXPRESIVO _____

CONTENUTO	—	O
CONFIADO	X	P
PACÍFICO	—	A
POSITIVO	—	C
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	—	C
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	—	P
LISTO PARA HACER FAVORES	—	A
SOCIABLE, AMIGABLE	X	O
ANALÍTICO	—	A
LLANO, DIRECTO	—	C
ENCANTADOR	X	P
LEAL	—	D
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A	—	O
LOS OTROS	—	A
MORALMENTE EVITO	—	C
LA CONFRONTACIÓN	X	P
OBSTINADO, NECIO	—	C
SOCIABLE, AMIGABLE	X	P

ANSIOSO	—	C
IMPACIENTE	—	O
DISPUESTO	—	P
CONSECUENTE, FLEXIBLE	X	P
ADAPTABLE	—	A
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER	X	C
DESACUERDO	—	O
PREOCUPADO, INTERESADO POR	—	P
LOS OTROS	—	P
EMOTIVO, IMPRESIONABLE	—	P
GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	—	P
PACIENTE	—	O
FACILIDAD PARA HABLAR	X	A
INDEPENDIENTE	—	C
CARISMÁTICO, ADMIRADO	—	P
AMABLE, TRATABLE	X	O
VULNERABLE, SENSIBLE	—	A
SEGURO Y FUERTE	—	C

RESULTADOS 0-75 | A-77 | C-1 | P-71

O = organizador
A = Analítico
C = Controlador
P = Persuasivo

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre _____ Fecha 2/1/71

Habilidades prevalecientes Comunicación, creatividad, liderazgo

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO _____ C
 METICULOSO, DETALLISTA _____ A
 DE OPINIONES FUERTES _____ X
 SOCIABLE, AMIGABLE _____ P

ESTABLE, TEMPLADO _____ O
 PRECISO _____ X
 NERVIOSO _____ A
 ESPONTÁNEO _____ P

VALIENTE _____ C
 CREATIVO, CON INVENTIVA _____ P
 ENTREGADO _____ X
 INTROVERTIDO _____ O

COMPETITIVO _____ X
 JOVIAL, GOZOSO _____ P
 CONSIDERADO _____ A
 CONCILIADOR _____ P

RESPECTUOSO _____ A
 EMPRENDEDOR _____ X
 OPTIMISTA _____ P
 SERVICIAL _____ O

ARRIESGADO, TEMERARIO _____ C
 DISPUESTO A AYUDAR _____ C
 CALIDO Y SINCERO _____ A
 CENTRADO, NO EXTREMO _____ X

AGRESIVO _____ C
 INFLUENCIABLE _____ P
 INDECISO _____ A
 IMPULSIVO _____ X

COMUNICATIVO _____ P
 CONTROLADO _____ O
 DECISIVO, FIRME _____ C
 SISTEMÁTICO _____ A

OBEDIENTE _____ O
 CAPRICHOSO _____ A
 TESTARUDO, REACIO A CONCEDER _____ X
 JUGUETÓN _____ P

CONVINCENTE _____ P
 GENTIL _____ O
 HUMILDE, MODESTO _____ A
 ORIGINAL _____ X

SEGURO DE MI MISMO _____ P
 SIMPÁTICO _____ O
 ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES _____ P
 ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES _____ X

DE TRATO FÁCIL _____ O
 ORGANIZADO, METÓDICO _____ X
 ENÉRGICO _____ A
 "CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS _____ P

DESCUPOADO DISCIPLINADO _____ A
 GENEROSO _____ C
 VIVAZ, LLAMATIVO _____ P
 PERSISTENTE, NO ME RINDO _____ X

CAUTELOSO _____ A
 DETERMINADO _____ X
 ELOCUENTE _____ P
 BONDADOSO _____ O

INQUIETO _____ C
 POPULAR _____ P
 COMPARTIDO, COLABORADOR _____ O
 REGIDO POR PRINCIPIOS _____ X
 DETERMINADOS _____ A

DIPLOMÁTICO _____ A
 ATREVIDO, AUDAZ _____ C
 SATISFECHO _____ O
 EXPRESIVO _____ X

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONTENTO O
 CONFIADO P
 PACÍFICO C
 POSITIVO C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES C
 A FAVOR DE NUEVAS IDEAS P

LISTO PARA HACER FAVORES A

SOCIABLE, AMIGABLE O

ANALÍTICO A
 LLANO, DIRECTO C
 ENCANTADOR P
 LEAL O

DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS C
 MORALMENTE EVITO LA CONFRONTACIÓN A
 OBSTINADO, NECIO C
 SOCIABLE, AMIGABLE P

ANSIOSO C
 IMPACIENTE O
 DISPUESTO A
 CONSECUENTE, FLEXIBLE P

ADAPTABLE A
 TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO C
 PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS C
 EMOTIVO, IMPRESIONABLE P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO P
 PACIENTE O
 FACILIDAD PARA HABLAR A
 INDEPENDIENTE C

CARISMÁTICO, ADMIRADO P

AMABLE, TRATABLE C

VULNERABLE, SENSIBLE A
 SEGURO Y FUERTE C

RESULTADOS O=7 A=6 C=7 P=6

O = orgánico
 A = Analítico
 C = encantador
 P = Perceptivo