

20424
72

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

REPORTE DE INVESTIGACION:
ANALISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA
EMPRESA MVS TELEVISION A PARTIR DE LAS TEORIAS
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE
SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003.
(PLAN DE ESTRATEGIAS)

SEMINARIO—TALLER EXTRACURRICULAR
"COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CULTURA"
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA :

NORMA ANGELICA PALMA MARTINEZ

ASESOR: LIC. JORGE PEREZ GOMEZ



AGOSTO DE 2003

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

DEDICATORIAS

A MI MEJOR AMIGO Y NOVIO:

CHAPIS, GRACIAS MI AMOR POR ESTOS DOS AÑOS Y MEDIO QUE HAN SIDO INVALUABLES POR TODO TU APOYO, COMPRENSIÓN Y PACIENCIA, DE VERDAD QUE VALES.... ORO. OS AMO

A MI MADRE:

TITA, GRACIAS POR TU AMOR, EJEMPLO Y POR SER ESA GRAN MUJER CAPAZ DE SALIR ADELANTE, POR ESAS NOCHES DE COMPAÑÍA, CUIDADOS, CONSEJOS Y POR SER MI MEJOR AMIGA.

A MIS HERMANOS:

TERE, CARLOS, LUCY, RAÚL, JORGE, PATY, TONY, MAGO, FER Y DORIS. GRACIAS POR TODO SU APOYO, CONSEJOS, EJEMPLO Y DEDICACIÓN. POR SER UNA SÚPER FAMILIA

A MIS SOBRINOS:

TERE, CARLOS, SARAHÍ, EMMANUEL, JENNIFER, FER, KAREN, QUE SIEMPRE PERSIGAN SUS SUEÑOS Y TENGAN METAS POR ALCANZAR, QUE NUNCA OLVIDEN EL VERDADERO CAMINO.

Y POR SUPUESTO, A AQUEL SIN LO CUAL NADA SERÍA POSIBLE, AL MEJOR Y ÚNICO... A TI PAPÁ POR SER MI FORTALEZA, ESCUDO, AYUDA, EJEMPLO POR ENSEÑARME EL VERDADERO SENTIDO DE LA VIDA, POR ESTAR EN MI CORAZÓN SIEMPRE, POR TU AMOR, PROTECCIÓN, CUIDADOS, EN FIN... POR ABSOLUTAMENTE TODO, TODO, TODO.

GRACIAS DIOS ... TE AMO

2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEPARTAMENTO DE AGRADECIMIENTOS:

A MIS HERMANOS EN LA FE:

POR SU PACIENCIA Y ÁNIMOS. EN ESPECIAL A RENÉ SUS "REGAÑOS" Y A ELENA, POR SUS CONSEJOS Y POR SER UNA EXCELENTE AMIGA

A MIS COMPAÑEROS DEL "MISMO DOLOR":

LICENCIADOS ¡LO LOGRAMOS! DESEO QUE DISFRUTEMOS EL ÉXITO DE ESTE SEMINARIO. COMO UN PASO MÁS EN ESTA INTERMINABLE CARRERA. DE VERDAD ¡FELICIDADES PORQUE FUE UN AÑO AGOTADOR!

A MIS AMIGOS:

MI NIÑA XOCHITL, POR TODAS TUS PALABRAS DE ÁNIMO Y POR SER TAN ÑOÑA; TOÑITO. POR EL EJEMPLO DE SER UN GRAN HOMBRE, PADRE Y EXCELENTE PROFESIONISTA, TE ADMIRO; JULIÁN, POR ESTAR CONMIGO SIEMPRE EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS; JAVIER D., POR EL INICIO DE UNA BELLA AMISTAD Y TAMBIÉN POR TODAS LAS SONRISAS; BELÉN, POR SER ESA MUJER DE CARÁCTER E INTELIGENTE; ERNESTO, POR TODO EL TIEMPO COMPARTIDO; ROSY, POR LOS ÁNIMOS Y PORQUE EN TI DESCUBRÍ LA VERDADERA AMISTAD. ECHALE GANAS; OMAR, POR TUS PALABRAS DE ALIENTO Y POR CREER SIEMPRE EN MI; ALFREDO, POR EL EJEMPLO QUE SIEMPRE HAS SIDO; LUPIS, POR TU PACIENCIA Y CONSEJOS, NO TE DESANIMES; JOSÉ LUIS, RECIBE UN SUPER BESO HASTA LA MADRE PATRIA; MI ESTIMADO COUSIN, POR TUS OÍDOS SIEMPRE PRESTOS A ESCUCHARME Y A AQUELLOS QUE POR EL TIEMPO O LA DISTANCIA NOS DEJAMOS DE VER, PERO QUE SIEMPRE LLEVARÉ EN MI CORAZÓN.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

HUICHA GRACIAS POR ESCUCHARME SIEMPRE. BLANCHE POR SER UNA MUJER DE EMPUJE Y TAMBIÉN UNA GRAN AMIGA; CARLITO, POR ESOS SIETE AÑOS JUNTOS... UFFF QUE AGUANTE; LUZ MA. POR ESAS AMENAS CHARLAS Y EL CAFÉ; LORE, POR EL INICIO DE UNA AMISTAD SINCERA Y JORGE LÓPEZ VEGA, POR TODO TU APOYO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

POR SUPUESTO:

A LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS, MI ADORADA UNIVERSIDAD, POR AYUDARME A SER UNA VERDADERA PROFESIONISTA Y SENTIR QUE "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

A MIS PROFESORES JAVIER, MARTÍN, FERNANDO, HUMBERTO:

POR EL TIEMPO COMPARTIDO, SUS ENSEÑANZAS, LA PACIENCIA Y DEDICACIÓN, QUE VENGAN MUCHOS SEMINARIOS MÁS... LOS ADMIRO. EN ESPECIAL A MI ASESOR. JORGE GRACIAS POR TU PROFESIONALISMO, EJEMPLO Y DIGNIDAD... ¡AHHH! SIEMPRE RECORDARÉ LOS PASTELES DE CUATRO CHOCOLATES.

AL SEÑOR LÓPEZ MENA:

POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE HA SIDO PARA MI FAMILIA. POR SUS CONSEJOS, PALABRAS, LA COMPU... DE VERDAD MIL GRACIAS

A MVS TELEVISIÓN

POR LOS AÑOS QUE HE PODIDO ESTAR AHÍ, POR EL DESARROLLO PERSONAL QUE HE TENIDO, POR TANTAS HORAS DE TRABAJO Y AMIGOS QUE HE ENCONTRADO Y POR SER UN EXCELENTE OBJETO DE ESTUDIO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría,
Y que obtiene la inteligencia;
Porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata,
Y sus frutos más que el oro fino.
Más preciosa es que las piedras preciosas;
Y todo lo que puedes desear, no se puede comparar con ella.
Largura de días está en su mano derecha;
En su izquierda, riquezas y honra.
Sus caminos son caminos de leñosos,
Y todas sus veredas paz.
Ella es árbol de vida a los que de ella ceshan mano.
Y bienaventurados son los que la retienen."

Proverbios 3:13-18

"El temor de Jehová es el principio de la sabiduría,
Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia.
Porque por mí se aumentarán tus días,
Y años de vida se le añadirán"

Proverbios 9:10-11

4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	1
1. MVS: ANÁLISIS DE SU ENTORNO	9
1.1. HACIA UNA ORGANIZACIÓN: MVS COMUNICACIONES	9
1.1.1. Antecedentes de la televisión por cable	11
1.1.2. Orígenes de MVS: "La otra Televisión"	16
1.1.3. Principales etapas de desarrollo	19
1.1.4. Estructura general de la Organización	22
1.2. HACIA UN SISTEMA: MVS TELEVISIÓN	33
1.2.1. El ambiente activo y general de MVS	35
1.2.2. El proceso productivo (Insumos, transformación y productos)	40
1.2.3. Principales fronteras	45
1.2.4. Grado de interrelación	48
1.3. HACIA UN ANÁLISIS CONTINGENTE DE MVS	50
1.3.1. MVS y su medio ambiente	52
1.3.2. Principales fuentes de incertidumbre	61
1.3.3. Mecanismos del ambiente	66
1.3.4. Toma de decisiones	69
1.3.5. Diagnóstico	70
2. DIAGNÓSTICO FORMAL DE LA DGC	75
2.1. LA ORGANIZACIÓN CONCRETA: INTERPRETACIÓN TEÓRICA	76
2.2. DESCRIPCIÓN FORMAL Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	78
2.2.1. Antecedentes y mitos de la Organización	80
2.2.2. Tipología de la Organización	82
2.2.3. Filosofía de la Organización	85
2.2.4. Los objetivos	87
2.2.5. Estructura	93
2.2.6. Diagnóstico	123
3. FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES	129
3.1. FUNCIONAMIENTO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO	130
3.1.1. Diferencia entre el aspecto formal y el funcionamiento real	130

3.1.2. La Teoría de Sistemas como método de selección del problema	131
3.1.3. Diagramas de flujo	142
3.1.4. La herramienta: Hoja de inspección	151
3.1.5. Diagnóstico de costos-beneficios	157
3.2. EL PAPEL DEL ACTOR EN LA ORGANIZACIÓN	164
3.2.1. Del por qué de la encuesta	165
3.2.2. La encuesta de clima organizacional	168
3.2.3. Metodología de la encuesta	168
3.3. ACTOR, PODER Y ORGANIZACIÓN	188
3.3.1. El actor, pieza clave en la organización	189
3.3.2. ¿Qué es el poder?	191
3.3.3. Planteamiento estratégico	192
3.3.4. Organización y poder	193
3.3.5. Tipos y fuentes de poder	194
3.3.6. Relaciones de poder en la Dir. Gral. de Canales	196
3.4. EL ACTOR Y EL GRUPO	202
3.4.1. Los grupos	202
3.4.2. Tipos de grupo	203
3.4.3. Funciones de los grupos	203
3.4.4. Liderazgo y tipos de líder	205
3.4.5. Grupos y líderes de la DGC	206
3.4.6. Diagnóstico	208
4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	213
4.1. COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN	215
4.1.1. Costo Financiero	217
4.1.2. Costo Temporal	218
4.1.3. Costo Energético	219
4.1.4. Costo Psicológico	220
4.1.5. Costo del problema medido	221
4.1.6. Tipología de las causas (Infraestructurales, Estructurales y Superestructurales)	222
4.1.7. El costo de las causas	223

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

4.1.8. Causas comunicativas-informativas	225
4.1.9. Costo de una inadecuada comunicación	227
4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS	229
4.2.1. La información como insumo para el trabajo	230
4.2.2. Los flujos informativos de la Dir. Gral. de Canales	231
4.2.3. Los "cuellos de botella" y la retroalimentación	235
4.2.4. La información como poder	236
4.2.5. El libre flujo de la información	238
4.3. LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS	239
4.3.1. Conflicto y problema medido	240
4.3.2. Las interacciones conflictivas	241
4.3.3. Negociación, disidencia y acuerdo	243
4.4. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS	245
4.4.1. Técnica aplicada: La entrevista semidirigida	246
4.4.2. Metodología	247
4.4.3. Análisis de los resultados	250
4.4.4. Diagnóstico del problema comunicativo	273
4.5. DIAGNÓSTICO	277
5. CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DGC	283
5.1. DEBATE DE LA PROBLEMÁTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	285
5.1.1. Campo de Acción de la Cultura Organizacional	287
5.1.2. Orígenes de su estudio en las Organizaciones	289
5.1.3. Sentido e importancia de la Cultura en las Organizaciones	291
5.2. ÁMBITOS, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA EN LA DGC	293
5.2.1. Misión – Propósito de MVS Televisión	294
5.2.2. Comportamiento, actitud y valores	296
5.2.3. Conocimiento en la DGC	298
5.2.4. Claridad organizacional / Visión	300
5.2.5. Comunicación	302
5.2.6. Liderazgo	306
5.2.7. Imagen interna y externa	308
5.2.8. Ritos	309

5.2.9. Tótem	311
5.2.10. La cultura de Dirección Gral. de Canales	313
5.3. SISTEMATIZACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS	315
5.3.1. El entorno de MVS Televisión	316
5.3.2. De la Estructura Formal	318
5.3.3. Actores y Funcionamiento de la empresa	321
5.3.4. El papel de la Comunicación	325
5.3.5. La cultura, un elemento clave	329
5.3.6. Proyectos de empresa	332
5.3.7. MVS y el Titanic: El naufragio	334
5.4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA	343
5.4.1. Plataforma estratégica	345
5.4.2. Estrategia de comunicación	349
5.4.3. Presentación del Plan de Comunicación	355
5.4.4. Objetivos del plan	355
5.4.5. Políticas de comunicación	358
5.4.6. Políticas de comunicación	360
5.4.7. Programas específicos	361
5.4.8. Productos Comunicativos	365
5.5. CONSIDERACIONES FINALES	369
CONCLUSIONES	373
BIBLIOGRAFÍA	381
ANEXOS I Resultado de la encuesta de clima organizacional	387
ANEXOS II Transcripción de entrevistas	403

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Es prácticamente inconcebible tratar de comprender al hombre como ser social, sin relacionarlo con el mundo cada vez más palpable de las organizaciones; el ser humano siempre ha sido considerado como un ser inminentemente social que se ha desarrollado inmerso en ellas y ha pertenecido a grupos u organizaciones formales e informales desde su origen.

La actividad humana es la generadora de las organizaciones. Son un medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que le rodea y tienen por fin satisfacer sus diferentes necesidades. De la agrupación de seres humanos nace dicha estructura con capacidad de lograr determinados objetivos, y no sólo eso, pues se trata de sistemas creados por el ser humano para regular su conducta individual y social.

El estudio de las organizaciones data de miles de años debido al interés de delimitar las características y elementos para el buen funcionamiento de las mismas, pero es hasta finales del siglo XIX y principios del XX, como consecuencia de la Revolución Industrial, que las investigaciones de numerosos estudiosos, comenzaron a surgir de forma más consistente y con fundamentos sólidos. Es a partir de estos estudios que se definieron algunas de las características más importantes en este ámbito que llegaron a convertirse en teoría.

La evolución de las teorías y escuelas del comportamiento organizacional, a partir de ese momento no se ha hizo esperar y surgieron importantes contribuciones de los estudiosos en las Ciencias Sociales. Numerosos enfoques, corrientes y escuelas se desarrollaron, Teoría Clásica, Humanista, Sistémica y Contingente, entre otras, donde la primera se centraba en el aspecto interno de la división del trabajo y la especialización de funciones de los miembros, es decir en la estructura; en tanto que para la Humanista el elemento humano era lo importante. La principal crítica de ambas es que no consideraban al entorno en que se desenvuelven las organizaciones, es decir, les faltaba analizar el amplio contexto en el que se desarrollan. Esa deficiencia fue aprovechada por las otras

dos teorías (Sistémica y Contingente) que consideraron al ambiente como su principal objeto de estudio.

En el caso de México, el estudio de esta disciplina se encuentra en una etapa casi primitiva, en la que no se puede descartar que se han realizado investigaciones al respecto, pero aún falta mucho por hacer. En pleno año 2003, las empresas no logran entender la importancia de entender sus principales características, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que explicarían en gran medida su desempeño y rendimiento en el competitivo ámbito de la industrialización.

El estudio de las organizaciones en el país es un tema en constante flujo y aún en proceso de formación, pero lo cierto es que su interés ha crecido en los últimos años y no resulta complicado encontrar un número importante de programas y escuelas de administración dedicadas a varios aspectos de la "ciencia organizacional"; en tanto que en el campo de trabajo, se observa como las organizaciones privadas y públicas comienzan a ver la importancia de utilizar consultores para tratar de resolver los problemas que se presentan en las mismas.

Sin embargo, el camino es largo porque comparativamente a otros países, el campo parece virgen, pero ello no es obstáculo para tratar de contribuir, aunque de forma muy modesta, al análisis de una de las empresas mexicanas que puede servir de parámetro para entender nuestra propia visión de las organizaciones, reflejadas a través de nuestra cultura y forma muy particular de ser.

Es por ello, que el objetivo principal de esta investigación fue adentrarse al mundo de una organización fundada en 1976 y conocida como MVS Televisión. Para ser concretos, el estudio se centró en una de sus áreas principales que es la Dirección Gral. de Canales (DGC), división conformada por 169 miembros, quienes se interrelacionan entre si y viven día a día numerosas problemáticas.

En este universo organizacional, la comunicación tiene un papel muy importante, parafraseando a Serrano (2001) la organización es una comunicación, una red de conversaciones donde todos sus miembros conversan entre ellos y hacia fuera. Surge



como una actividad social natural y al interactuar con las organizaciones, se constituye en una disciplina que se dedica a estudiar como se da el fenómeno de la comunicación dentro de las empresas, implementando técnicas, actividades y medios que agilicen el flujo de mensajes internos para lograr objetivos comunes que influyan en las actividades y conductas del exterior.

Es a partir de lo expuesto que se realizó un diagnóstico comunicativo-organizacional que permitió "desmenuzar" cada una de las partes importantes que conforman la organización: entorno, la estructura formal, actores y funcionamiento real, comunicación y cultura organizacional; además de la intervención de una Estrategia Comunicativa que ayudara a resolver en gran medida las problemáticas detectadas. A partir de ahí, se hizo énfasis en el papel de la comunicación como un sistema comunicante presente en todas las dimensiones de la organización y que visto objetivamente es el propósito que anima el presente reporte de investigación.

Es importante señalar que el análisis se realizó durante el Seminario Taller Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura" impartido en las aulas de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Acatlán, que se llevó a cabo de septiembre de 2002 a junio de 2003 y cuyo propósito final fue la obtención del título de la licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva.

La lógica tanto del Seminario, como de la investigación, se basa en una metodología deductiva-inductiva-deductiva, es decir, parte de aspectos generales, se enfoca en algo particular y posteriormente, retorna a lo general. Cada uno de los cinco capítulos que lo conforman se planteó para exponer la imagen más fidedigna de la organización.

El capítulo I, denominado "MVS: Análisis de su entorno", tuvo como objetivo principal determinar los elementos del entorno que rodean a la organización, sus principales características e incidencias. Partió de clasificar la tipología de la organización, adentrándose en su historia y posteriormente en sus etapas de desarrollo para comprender mejor el contexto y la estructura general en la que se encuentra actualmente.

Mediante algunos conceptos de las Teorías de Sistemas y Contingente, se describió el ambiente general y activo de MVS Televisión y se ubicó al objeto de estudio dentro del mismo. Se establecieron las principales fronteras, problemas, coyunturas y oportunidades.

En el capítulo II, llamado "Diagnóstico formal de la DGC", se exploraron, describieron y conceptualizaron los aspectos formales que conforman la organización. Se basó en Teorías como la Clásica, Humanista y de Sistemas del primer orden, como marco conceptual del análisis de aspectos como: estructura formal, organigramas, filosofía, objetivos, cooperación y división del trabajo, manuales de procedimientos, procesos de selección, liderazgo, grupos, procesos de trabajo, recursos humanos y tecnológicos, estructura de comunicación, etc.

La idea central se basó en responder a la preguntas ¿Frente a que organización estamos? ¿Cuál es su grado de formalidad y cómo dichos aspectos inciden en las principales áreas de atención detectadas?, para de ahí ofrecer posibles soluciones y escenarios probables de la organización.

El capítulo III, llamado "Funcionamiento, actores y grupos", permitió enfocarse en uno de los aspectos particulares de la investigación. Se centró en el diagnóstico de un problema concreto en la estructura y funcionamiento del objeto de estudio, que en este caso correspondió a los cambios de programación detectados en un periodo de tiempo de tres semanas; señalando la participación de los actores y grupos que la conforman. La idea fue abordar todos aquellos elementos reales que ayudaran a entender el comportamiento de la organización, así como el papel que tienen los actores en la misma, su funcionamiento real, para así encontrar las diferencias entre lo que dice que hace y su forma real de operar.

Luego de detectar las diferencias entre la estructura formal y real, se aplicaron técnicas cuantitativas tales como las llamadas hojas de inspección y una encuesta de clima organizacional a través de las cuales se detectó la forma en que el comportamiento del elemento humano incide en la productividad de la organización, que es la mayor aportación de éste capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo IV, "La comunicación en la Dir. Gral. De Canales", se analizó el importante papel que desempeña la comunicación en el área objeto de estudio, cómo incide en los actores que la conforman, cómo interviene en el logro de los objetivos particulares y generales, en el logro de acuerdos, en los procesos productivos, etc. Se detectaron los principales problemas y necesidades de comunicación e información.

A través de la aplicación de una técnica cualitativa, la entrevista semiprofunda a tres líderes de la DGC, se trató de mostrar las diversas representaciones de los mismos en materia de comunicación y en relación a la problemática señalada en el capítulo anterior. El objetivo fue hacer énfasis en las diferencias que se encontraron para reconocerlas, aceptarlas y llegar a acuerdos en beneficio de la organización.

Se propuso aquella comunicación que busca mediar, que no desconoce las diferencias de sus actores, sino que a partir de ellas comparte espacios y construye proyectos donde las divergencias encuentran lugar y permiten la realización de objetivos tanto individuales como colectivos.

Finalmente, en el capítulo V, denominado "Cultura Organizacional de la DGC (Análisis y Propuesta de Intervención)", el propósito fue partir de cada uno de los elementos que conforman la cultura organizacional: misión, valores, comportamiento, conocimiento, claridad organizacional, liderazgo, etc. para definir el tipo de cultura predominante.

A partir de ese contexto cultural, se sistematizaron los diagnósticos obtenidos en los capítulos anteriores y se elaboró una modesta Propuesta de intervención que intenta dar solución a los principales problemas detectados a fin de hacer la organización más productiva y habitable. Si bien, no resuelve toda la problemática, puede disminuirla al aprovechar sus fortalezas y neutralizar en la medida de lo posible sus debilidades.

Cabe señalar, que el análisis se complementa con un apartado de conclusiones y dos anexos como parte integral de la misma. Estos últimos agregados corresponden a las gráficas elaboradas en el capítulo III y las entrevistas aplicadas en el IV.

Vale mencionar también que la autora tiene seis años y medio de experiencia en la organización, por lo que ha vivido parte de sus cambios y etapas de desarrollo. Lo que puede ser una ventaja porque de alguna manera tiene un sentido de pertenencia hacia la misma y una desventaja, porque en algún momento se puede perder la objetividad. Sin embargo, se trató de ser lo más claro posible y exigente en la aplicación de la metodología utilizada en este reporte de investigación.

Otro de los aspectos a considerar, es que para la autora, éste constituye su primer acercamiento a la disciplina de la Comunicación Organizacional, por lo que se enfrentó a limitaciones como la de analizar un objeto de estudio complejo, conformado por más de 160 personas, lo que en muchos casos no permitió abundar en detalles y llevó a considerar aspectos más generales; o bien que la información solicitada a la organización se tuviera considerada como confidencial y no fuera proporcionada.

Pese a lo anterior, no se puede descartar a aquellos directivos, subdirectores, gerentes y miembros que proporcionaron las facilidades para la realización de este trabajo, aspecto que debe tomarse en cuenta pues fue de gran ayuda.

Gracias a los alcances y a pesar de las limitaciones, los resultados ahí están e invitan al lector a adentrarse en el análisis comunicativo organizacional de una empresa mexicana confusa y paradójica conformada por seres humanos igual de complejos, pero finalmente un fiel reflejo de nuestra realidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1
MVS: ANÁLISIS DE SU ENTORNO

CAPITULO I

MVS: ANÁLISIS DE SU ENTORNO

1.1. HACIA UNA ORGANIZACIÓN: MVS COMUNICACIONES

El propósito del presente apartado es adentrarse en el ámbito de las organizaciones, propiamente en el de la empresa MVS Comunicaciones, a partir del enfoque de la Teoría de Sistemas porque es a través de ésta que se consideran relevantes aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto. Por tanto, es necesario antes, conocer sus diferentes conceptos, clasificaciones y divisiones debido a que estamos inmersos en una sociedad organizacional.

El concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos se dan cuenta que juntos pueden conseguir más que si lo hiciera en forma aislada.

Es difícil comprender al hombre sin su interrelación con las organizaciones, puesto que desde sus orígenes ha pertenecido a ellas. Desde la antigüedad se ha aplicado este término.

"En nuestra sociedad actual, estamos inmersos en numerosas organizaciones: escuelas, instituciones religiosas, hospitales, sindicatos, etc, Desde nuestros orígenes nacemos y generalmente morimos en alguna de ellas y casi todos pertenecemos a una o más, ya que desde 1956 se nos cataloga como "hombres organización". (*Hall en Collado, 1991:11*)

Como punto de partida, se debe comprender que existen diversos conceptos para definir a las organizaciones y que numerosos autores han opinado al respecto. Así por ejemplo, tenemos lo que menciona Edgar Schein, cuando dice que: "Una organización debe concebirse como un sistema abierto, es decir que tiene muchas relaciones con el medio ambiente" (*Méndez, 1990:76*)

Lo anterior debe comprenderse como que la organización es un sistema con múltiples funciones y además existe en un medio ambiente dinámico o como lo menciona Ronald Lipitt:

"Es el conjunto de individuos o de grupos con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común". (Méndez, 1990:779).

Dado que el concepto se ha dado a la par con el desarrollo de la humanidad y además tiene relación con diversas disciplinas como la Administración, Sociología, Psicología, Economía, etc. su campo de estudio se desarrolla en dos rubros: el que corresponde a las ciencias sociales y el específico económico.

Para Max Weber, la organización es un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular. (Méndez, 1990:80). En otras palabras, las organizaciones se planean para hacer algo que vaya encaminado a un objetivo específico. La lista de conceptos es interminable, pero cabe mencionar aquellos, que para el propósito de este capítulo, la definen de forma precisa.

El primero es el que basado en la obra de Guillermo Michel, señala que la organización está constituida por una serie de fuerzas o factores (físicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que influyen a menor grado, a través de una interrelación. Asimismo, una organización recibe insumos (personas, materias primas, energía, información) que procesa y al terminar de transformarlos entrega productos, bienes y servicios.

El segundo es el que considera a la organización como: La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. (Schein en Méndez, 1990:81)

Son precisamente estos últimos conceptos, los que permiten ubicar a la empresa MVS Comunicaciones, como organización en virtud de que está conformada por fuerzas económicas, políticas, sociales, etc. Tiene insumos y realiza el proceso de transformación de los mismos, en productos. Existe en un interior una división de las funciones de trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y si retomamos lo referido por Schein, tiene muchas relaciones con el medio ambiente.

Por tanto, se hace necesario ubicarla en un contexto histórico que exponga los orígenes, ramo, sector, giro, etapas, etc. que proporcionen así la descripción de una organización más en esta sociedad moderna.

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA TELEVISION POR CABLE

Para explicar y comprender el surgimiento de MVS Comunicaciones como un sistema de televisión restringida, es necesario partir de los antecedentes de la televisión por cable y la recepción individual en el servicio de radiodifusión por satélite (antenas parabólicas), pues son sistemas que para ser recibidos necesitan de un pago previo para contratar el servicio, y en el primer caso, una cuota mensual. Además de señalar los cuatro tipos de televisión que existen y establecer sus similitudes y diferencias.

Cuando surge Multivisión, se convierte en la segunda televisora de carácter privado en el valle de México, comienza sus transmisiones 40 años después de que la primera concesión fue otorgada y 17 años de la aparición de la televisión vía satélite (Televisa).

El propio desarrollo de la televisión permitió una clasificación de comercial o estatal, además de otra división que los iniciadores no imaginaron que pudiera llegar a existir, pues tal vez lo veían en un futuro muy lejano. Así que, la clasificación puede hacerse de acuerdo al tipo de transmisión de la señal:

1.1.1.1. Sistema de Señal de Televisión Abierta

Para recibir este tipo de señal sólo es necesario tener un aparato receptor de televisión y encenderlo, el único gasto que se hace es la compra del televisor.

La señal se transmite por medio del espectro electromagnético en la frecuencia de

Megahertz de los canales 2 al 6 entre 54 y 88 Mhz, y del 7 al 13 de 174 a 216 Mhz de la banda de Muy Alta Frecuencia (Very High Frequency).

1.1.1.2. Sistema de Televisión por Cable

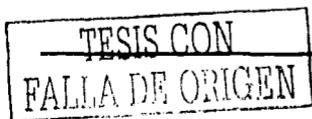
Es aquel que se proporciona por suscripción mediante sistemas de distribución de señales de video y audio a través de líneas físicas (cable) con sus equipos correspondientes, es decir, amplificadores, procesadores, derivadores y accesorios que distribuyen señales de imagen y sonido a los suscriptores de servicio. *(Reglamento del Servicio de Televisión por Cable. Artículo 2)*

Los servicios concesionados (de este sistema) son los que proporcionan la distribución de señales de televisión por cable a los suscriptores y estos estarán obligados a cubrir únicamente cuotas que se autoricen por la prestación del mismo. *(Reglamento del Servicio de Televisión por Cable. Artículo 4)*

Únicamente, en el caso de que el servicio sea permissionado los usuarios contribuyen para la adquisición del equipo, instalación, operación y mantenimiento sin fines de lucro.

La radiodifusión por cable, comunicación por cable, cablevisión o CATV (Community Antenna Television) se inicio en Estados Unidos. Según Dietrich Ratzhe, comenzó en Mahanoy City Pennsylvania, donde John Walson, trabajador de radio y televisión descubrió en 1948 este sistema. Su tienda estaba en una aldea rodeada de montañas, y como la recepción era deficiente tendió un cable entre la montaña vecina y su tienda, con lo cual consiguió mejores señales televisivas y por tanto una mejor imagen en pantalla. *(Ratzhe, 1986: 97)*

Como iniciador también se nombra a L.E. Persons, operador de una instalación de radio en Astoria, Oregón, quién en 1949, por el deseo de su esposa de ver televisión, exploró la región para buscar un punto en donde las señales de Seattle se pudieran ver con mayor claridad. Así, colocó una antena de 50 pies de altura, logrando una imagen clara, después extendió el servicio a través de un cable a la entrada del edificio donde vivía,



consiguiendo otros clientes quienes pagaron la conexión. (*Esquivias y Aragón, 1988: 134*)

Según Carola García, en su artículo "El cable de Televisa"; el desarrollo de la CATV se dio a partir de una explotación comercial a través de una cuota de suscripción y programación exclusiva; las cadenas de televisión y las grandes compañías fueron las que iniciaron el uso de la televisión por cable, como un servicio que se paga y complementa a las zonas residenciales de ciudades principales. En México, la expansión de este tipo de TV, ha tenido los mismos orígenes, ligados obviamente a intereses comerciales. (*García, 1975: 97*)

A tan sólo cuatro años de que se otorgó la primera concesión de televisión abierta, aparece en Nogales, Sonora, la primera estación por cable, el 1o. de abril de 1954. Nació bajo la influencia muy clara, de su vecindad con Estados Unidos, pues nuestro país, además de ser consumidor tradicional de los adelantos norteamericanos, en el campo específico de las comunicaciones y dentro de algunos grupos sociales, ha sido un receptor de los mensajes culturales de aquella nación, por lo tanto de su ideología y modo de vida.

Della Covi en su libro "La Televisión por cable, el caso mexicano", considera que el surgimiento de la televisión por cable en México respondió a las necesidades de información de los norteamericanos residentes en el país. La instalación de los primeros sistemas de la República Mexicana tenía el objetivo de llegar a determinados sectores sociales y áreas residenciales habitadas por norteamericanos; las señales de canales de televisión generadas en E.U. y que representaban cierto grado de dificultad para ser captadas en estos lugares. (*Covi, 1990:3*).

1.1.1.3. Recepción individual en el Servicio de Radiodifusión por Satélite

Es decir, la recepción de las emisiones de una estación espacial del servicio de radiodifusión por satélite, con instalaciones domésticas sencillas. En particular aquellas que disponen de antenas de pequeñas dimensiones o sea, antenas parabólicas, para las cuales debe comprarse el equipo necesario. (*Reglamento en Telecomunicaciones, 1990*).

El uso de estas antenas para la recepción individual de señal es de televisión vía satélite, modalidad que comenzó en México, entre 1984 y 1986, en la zona fronteriza norte, tal vez por la mayor facilidad para poder importarla de Estados Unidos.

Como antecedentes podemos citar que en 1975 comenzó en Estados Unidos la primera sociedad de satélites para emitir programas directos de televisión, estos necesitan de antenas costosas, las cuales son utilizadas por las instalaciones de televisión por cable.

En 1982 fue cuando se autorizó en ese país el Direct Broadcast Satellites, DBS (satélites de transmisión directa) los cuales reciben la señal desde la tierra y la retransmiten de regreso; desde que operó con alto poder las señales pueden ser recibidas con estaciones terrenas pequeñas.

Las estaciones terrenas para uso doméstico, o como más comúnmente se les conoce, antenas parabólicas, empezaron en México en las zonas fronterizas como una posibilidad de tener acceso a otro tipo de televisión.

1.1.1.4. Sistema de Señal de Televisión Restringida

La señal es transmitida en la frecuencia de gigahertz (microondas). Para su recepción se requiere de un equipo especial que "traduzca" la señal para poder ser vista en el aparato de televisión; además debe contratarse el servicio.

El ingeniero Fernando Villaseñor, Director Técnico de MVS Televisión, explicó los antecedentes técnicos del sistema MDS, en una crónica proporcionada a la autora de esta investigación el 20 de septiembre de 2002 y que a continuación se detalla de forma explícita.

Dentro de este tipo de señal, se encuentra el Multipoint Distribution Service, MDS, un servicio autorizado en Estados Unidos para transmitir programas de televisión, data y text a través de una señal de microonda omnidireccional en la banda de 2 Ghz. Para recibir el servicio, previo pedido, los suscriptores necesitan de un equipo especial.



Este sistema es capaz de transmitir desde un lugar a múltiples puntos de recepción, en los cuales se debe tener una antena que tome la señal y convertidor que transforma la señal de microondas a una frecuencia que es posible ver en cualquier aparato de televisión.

El MDS fue autorizado en 1962 para uso de negocios como un common carrier algo así como vehículos de información generales. Ocho años después, en 1970 la Federal Communications Commission (FCC) organismo estadounidense encargado de supervisar y controlar las actividades civiles en el campo de comunicación en ese país, autorizó la transmisión de señales de televisión a través de dicho sistema.

Para 1975, el Multipoint Distribution Service fue usado para HBO (Home Box Office, canal de pago norteamericano) en áreas donde había demanda por el servicio de Pay Cable, hogares donde no había cableado para este sistema de televisión.

Tiempo después HBO ofreció instalar un receptor especial en los techos de las casas de departamentos y en los cuales varios inquilinos podían firmar un contrato para recibir la señal.

En los 80 el servicio comenzó a expandirse, cuando aumentó la demanda por las películas y eventos especiales, ofrecidos por los premium channel en aquellos lugares donde no había o el servicio de cable era limitado.

Hasta 1983, el MDS permaneció sólo con un canal de servicio, pero a raíz de que la FCC reasignó ocho canales de bajo uso de la ITFS (de 28 a 20 canales) aparece un multicanal de MDS o Multichannel Multipoint Distribution Service (MMDS).

Cuando el MMDS ofrece varios canales, es el momento en que se crea un nuevo servicio de televisión, el cual se conoce en Estados Unidos como wireless (cable inalámbrico o cable sin cable).

General Electric (GE) comenzó el desarrollo del MMDS, pero los costos eran muy elevados y se rechazó el proyecto inicial. Algunos de los investigadores del proyecto

compraron a GE la patente y se agruparon bajo el nombre de COMBAD. Con esta empresa el crecimiento tecnológico del MMDS, pero los costos eran aún elevados para salir al mercado y competir con la televisión por cable. Así, el desarrollo alcanzado por este sistema, hasta ahora lo han realizado las compañías COMBAD y TOCOM.

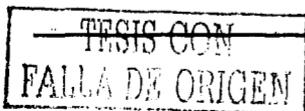
Es precisamente dentro de este tipo de señal, es decir, televisión restringida, donde ubicamos al corporativo MVS, que si bien transmite en esta frecuencia de microondas, no es el único sistema de televisión restringida que existe en nuestro país, hay dos sistemas en operación en Guadalajara, Jalisco quienes tienen cada uno un sólo canal en la banda de 2.1 Ghz, es decir, el Multipoint Distribution Service.

Con el avance tecnológico en materia de medios electrónicos, el desarrollo de las empresas de medios de televisión no se hizo esperar, por lo que se exponen los orígenes que dieron vida a esta organización para tratar de comprender el contexto bajo el cual se inició y así ubicar también sus alcances.

1.1.2. ORÍGENES DE MVS: "LA OTRA TELEVISIÓN"

La historia de MVS Comunicaciones inicia en 1967 con el nacimiento de la primera estación de Frecuencia Modulada en el país, Stereo Rey. Diez años más tarde comienza la participación de la familia Vargas Guajardo en el ámbito de la televisión a través de la producción de videos de capacitación, los cuales eran empleados para eficientar el servicio de la cadena de restaurantes Wings, propiedad también de la familia. Es entonces cuando Joaquín Vargas, decide entrar a la industria de la televisión a través de la realización de videos de capacitación a su personal. (Quezada, 1996:12)

En 1976 fundan Telerey, el primer centro de producción de televisión independiente en América Latina. En aquella época el mercado de servicios de producción y post-producción de la televisión mexicana era muy pequeño en México, pero se produjeron programas, cuatro telenovelas, transmisiones en vivo, coproducciones con Argentina y Chile. (Archivo de la Subdirección de Prog. Y Continuidad).



En 1983, Joaquín Vargas Gómez recibe de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) la licencia para operar un sistema de UHF para la Ciudad de México y áreas aledañas; sin embargo, dicha concesión fue cambiada para operar un nuevo sistema de televisión en el MMDS. La licencia fue aceptada y notificada el 14 de diciembre de 1984, a través del Diario Oficial de la Federación en oficio correspondiente a la SCT.

Un año después, Cablevisión presenta ante la dependencia antes mencionada su desacuerdo bajo el argumento de que el sistema MMDS era prácticamente igual al empleado por la televisión por cable, por lo que veía afectados sus intereses. (*Quezada, 1996:13*).

Al finalizar la administración del presidente Miguel de la Madrid, se giran instrucciones para que el sistema opere, con lo que las peticiones de Televisa y Cablevisión son rechazadas. La política económica implementada en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari permitió el establecimiento de empresas dedicadas a las telecomunicaciones (telefonía celular, activación de satélites de comunicaciones, televisión restringida, etc.). Bajo este contexto, es que comienza a operar MVS Multivisión (nombre con que se conoce al corporativo), cuyo punto importante fue el tener acceso a los satélites disponibles en esa época, ya que gracias a ello, su cobertura se volvió nacional, no local.

En el inicio no se contaba con una presencia internacional y ello provocó que los vendedores de material televisivo, tuvieran ciertas limitantes para vender sus productos a esta nueva empresa, esto porque en México sólo existía un comprador, Televisa. Se buscaron alianzas con aquellas compañías que tuvieran la materia prima y así abrir un mercado legal para América Latina; esto permitió la entrada a la publicidad en la TV restringida. (*Quezada, 1996:13*).

El apoyo del gobierno (a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes) aunado a la confianza y participación de los publicistas en este sistema, fue muy importante pues ello permitió el desarrollo económico. La participación de los publicistas se dio gracias a que se contaba previamente con la presencia en la radio y el medio restaurantero.

En el primer mes de actividades, se colocaron 600 cajas COMBAD receptoras, que posteriormente fueron sustituidas por cajas TOCOM que actualmente siguen operando, por ser más económicas para su adquisición. Con ello, se duplicó la cantidad de suscriptores y fue posible el financiamiento, ya sin necesidad de vender los equipos.

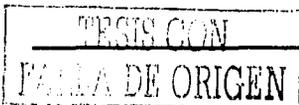
Las alianzas en Estados Unidos y en México, fueron importantes para el establecimiento de la televisión restringida, sin embargo MVS Multivisión, no busco alianzas, sino que fundó tres distintas entidades autónomas capaces de crear sus propios recursos y propuestas:

- 1) Combad, fue la encargada de importar los equipos, la parte de hardware, así como controlar y administrar los recursos y demandas de los suscriptores.
- 2) Telerey fue la responsable de generar y adquirir las señales, las cuales se vendieron a otras empresas de televisión en México. Además proporcionó personal calificado para producir y operar el sistema.
- 3) MVS Multivisión, se dedicó a comercializar los servicios de las anteriores empresas, ya que actualmente es la que se encuentra posicionada en el mercado como la marca del servicio de televisión. (*Archivo de la Subdirección de Prog. y Continuidad*).

Aunado a lo anterior, no se puede descartar el ambiente económico de aquella época en la que la llegada del Libre Comercio, benefició a la empresa en muchos aspectos: la posibilidad de competir con compañías extranjeras, penetrar al mercado norteamericano, adquirir equipos más sofisticados, realización de alianzas estratégicas, etc.

La legislación del medio por parte de Multivisión abrió fronteras y permitió que la industria en México fuera creciendo. los primeros beneficios fue la participación de la cadena ESPN (Entertainment & Sports Programming Network) para coproducir un canal en español. Con esto se formó un mercado en donde las empresas de televisión americanas pensaron en la posibilidad de generar canales para este nuevo mercado. (*Quezada, 1990:14*).

Alianzas como la referida anteriormente, le permitieron formar un marco de legalidad para la televisión latinoamericana. La legislación de los productos para este mercado, se convirtió en el principal objetivo de MVS Multivisión, cuando ofrecieron la capacidad de operar sistemas de televisión a empresas productoras y creadoras de nuevas tecnologías



para el resto del continente a bajo costo. Además le dieron un papel importante dentro de la globalización de los medios de comunicación en el ámbito mundial.

Se percibe una historia llena de cambios a lo largo de existencia. Las etapas de transformación y desarrollo más importantes, serán descritas a continuación. Cabe señalar que la información expuesta es resultado de una crónica del Archivo de la Subdirección de Prog. y Continuidad proporcionada a la autora y de la página principal de internet de MVS Comunicaciones.

1.1.3 PRINCIPALES ETAPAS DE DESARROLLO

La idea de constituir Multivisión empezó como ya se mencionó desde 1967, cuando Joaquín Vargas Gómez funda la primera estación de radio estereofónica en Frecuencia Modulada (FM); para posteriormente en 1976 crear Telerey, el primer centro de producción y post producción independiente de televisión en el país. En un principio se producían telenovelas, comerciales de TV, programas humorísticos que eran exportados a Centro y Sudamérica y ahora en Asia y China.

La intención fue la de contar con recursos propios y canales para poder salir al aire. Es así como en 1980 Telerey realiza su primera transmisión de televisión en vivo desde Acapulco, Guerrero.

La historia de esta cadena comienza en 1981 cuando solicitaron un canal de televisión en la banda UHF (Ultra High Frequency) y precisamente en este año Telerey inicia la producción independiente de telenovelas.

El trámite duró dos años cuando en 1983 que se iba a otorgar la concesión del sistema de Multipoint Multichannel Distribution Service. La diferencia de pagar toda la infraestructura con transistores muy caros, sobre todo para tratar de llegar por televisión abierta a muchos suscriptores, pero sin antenas, sin la costumbre de ver canales de UHF; que abrieran un medio en televisión restringida y el 27 de junio de 1983, Joaquín Vargas

presentó la solicitud de este sistema de televisión.

La concesión a favor de Vargas, apareció publicada el 14 de diciembre de 1984 en el Diario Oficial, estableciendo por ley, que las personas físicas y morales que pudieran sentirse afectadas en sus intereses en un plazo de 30 días, presentaron sus objeciones.

Ese fue el caso de Cablevisión, quién presentó una renuncia que argumentaba la quiebra con un sistema tan moderno por aire, sin toda la inversión que se requería para cablear la ciudad. Cuando se expuso la solicitud de Multivisión para un sistema de TV restringida, ellos objetaron y se ampararon, pero el trámite duró mucho tiempo y finalmente Cablevisión retiró su amparo.

Fue hasta 1986 cuando Telerey proporcionó servicios de telecomunicaciones, producción y post-producción para que las cadenas europeas BBC e ITV de Londres; TVE Televisión Española; Antena 2 de Francia y la RAI de Italia, durante el mundial México 86.

En 1987, Telerey inicia la exportación de programación para cadenas de América del Sur, y hasta septiembre de 1988, luego del sexto informe de gobierno del entonces presidente Miguel de la Madrid, Vargas recibe la concesión del Gobierno Mexicano para instalar, operar y exportar el primer servicio de paga via el sistema MMDS (Multichannel Multipoint Distribution System) en el Valle de México.

De la Madrid convocó a una reunión en la que estuvieron presentes los secretarios de Gobernación; Comunicaciones y Transportes, y de Comunicación Social de la Presidencia de la República, donde se discutió la concesión hasta llegar a un fallo favorable. (*MVS: la televisión se multiplica. 1989, septiembre 27. Expansión, p 106*).

El viernes 1o. de septiembre de 1989 el sistema de televisión restringida de la Ciudad de México fue inaugurado por el secretario de Comunicaciones y Transportes Andrés Caso Lombardo, comenzando a las 21 hrs. por el canal 1 llamado entonces Multicable con el noticiero "Para Usted" conducido por Pedro Ferriz; le siguió a las 22 hrs la película mexicana "Mariana, Mariana". Cada 48 hrs fue apareciendo un canal.

En 1991, se lanza el primer servicio de radio digital por suscripción MRD Multiradio Digital, además introduce por primera vez en México el concepto de Pay Per View (Pago por Evento). (*Historia del grupo 2002, Octubre. Disponible en: <http://grupomvs.com>.*)

En 1992 se dan las primeras transmisiones de algunos canales de MVS Multivisión vía satélite a toda la República Mexicana. Comienza la operación del primer Telepuerto internacional de la Ciudad de México. Telerey se convierte en el primer usuario a nivel mundial de la compresión digital, para el envío de las señales satelitales.

En 1993 Telerey envía señales de televisión a toda la República Mexicana, Centro, Sudamérica, Estados Unidos y el Caribe. MVS Multivisión lanza al mercado el primer sistema de televisión interactiva: Impulse Pay Per View; para un año después lanzar el primer sistema de antena direccionable, MVS 7. Surgen así MVS Noticias y MVS Deportes. También inician operaciones MVS Monterrey y MVS Guadalajara, que al igual que en la Ciudad de México, transmiten 24 canales. Se crea Telemarketing y al mismo tiempo se lanza el primer servicio DTH en México en banda C.

Para 1995 es cuando se forma una alianza estratégica entre Hughes Communications (EUA), Organización Cisneros (Venezuela), Grupo Abril TVA (Brasil) y MVS Comunicaciones (México), para la creación de Galaxy Latin America. Se pone en órbita el satélite Galaxy III R para las operaciones de DirecTV en todo el continente. (*Historia del grupo 2002, Octubre. Disponible en: <http://grupomvs.com>.*)

Ya en 1996 inicia operaciones MVS DirecTV, el primer centro de entretenimiento digital, vía satélite directo al hogar y finalmente, como un aporte de los servicios de información, orientación al mercado de la comunicación virtual, y MVS Adnet, un servicio que ofrece información a través de la red mundial de información, Internet.

La sociedad con DirecTV, desaparece porque no se llega a los acuerdos establecidos por dicha empresa y es en 1999 cuando se crea la división de MVS TELECOM. Para que el pleno año 2000 se inicie una nueva etapa de MVS Noticias con Informativo MVS, considerado el de mayor cobertura en todo el país. Se crea la división MVS Editorial y surge EXA FM. (*Historia del grupo 2002, Octubre. Disponible en: <http://grupomvs.com>.*)

En enero de 2001, desaparece del sistema las transmisiones de los dos canales de PPV. "el sistema de TV interactiva y de TV digital directo al hogar via satélite". En octubre del mismo año, se inician las transmisiones del canal 52 el cual nace como una frecuencia de UHF y se constituye como el inicio de un proyecto de televisión de paga "diferente".

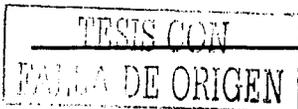
El 01 de septiembre de 2002, inicia el nuevo proyecto MAS TV, integrando los canales Multicinema, Multipremier, Zaz, Usa Network, Discovery, Fox Sports, Telehit, Ritmoson, Bandamax, Cine Latino y TV Guide, como paquete básico, abriendo la posibilidad de ver en la misma alineación a los 7 canales de TV abierta (2, 4, 5, 7, 9, 11, 13). Se puede tener acceso a los canales premium mediante una cuota adicional.

El 05 de septiembre de 2002, irrumpe la PGR en las instalaciones de Multivisión, con el propósito de realizar un cateo por la demanda de Televisa quien la acusa de "robo de señal". Salen del aire, los canales abiertos de dicha empresa (2, 4, 5, 9) aunados a Telehit, Ritmoson, Bandamax propiedad también de Televisa. Se sustituyen estas frecuencias por los llamados multiplex de los canales Multicinema, Multipremier y Cine Latino y un mes después (05 octubre) comienza la transmisión de su nuevo canal de videos, EXA TV.

Por lo expuesto en cada periodo de transformaciones, se percibe una empresa dinámica, cuyos cambios reflejan una incesante respuesta al entorno y las características y/o condiciones que este le impone. A continuación se ubica a MVS en los conceptos de organización y las diferentes tipologías que han hecho los estudiosos de las mismas y posteriormente se describen las condiciones en las que se encuentra estructurada la empresa no se cita fuente alguna porque esto se deriva de la experiencia personal de la autora, sustentada a lo largo de 6 años en la empresa.

1.1.4. ESTRUCTURA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Bajo el contexto de cambios descritos, se observa que las telecomunicaciones ocupan un papel importante no sólo en el país, sino en el mundo entero. El grupo MVS



Comunicaciones ha consolidado su participación a través de una cobertura a escala nacional e internacional, mediante la formación de sociedades con empresas del primer orden.

MVS es una empresa mexicana que ofrece servicios de televisión de paga, vía satélite, producción televisiva, radiodifusión, radio digital, producción y servicios de información "On line" (Internet).

Antes de mencionar el ramo, giro y sector de esta organización, es conveniente considerar las diferentes clasificaciones que han hecho de las organizaciones numerosos estudiosos:

Talcott Parsons, destaca cuatro tipos de organizaciones basadas en la *función o meta*. El primero es la *organización de producción* (empresas) se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. El segundo tipo, es la que se orienta hacia *metas políticas*. La *organización integrativa* es el tercer tipo de organización encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y la última es la *organización de mantenimiento de patrones* (escuelas) que se vale de actividades educativas, expresivas y culturales. (Parsons en Méndez, 1990:83)

Renate Mayntz toma en cuenta los objetivos. De ahí que las divide en tres grupos: 1) las que se limitan a la *coexistencia de sus miembros*. 2) las que actúan de manera determinada sobre las *personas admitidas* y 3) las que buscan el logro de ciertos *resultados hacia afuera*. (Mayntz en Méndez, 1990:83)

Otro enfoque de la organización es el que nos da **Peter Blau y William Scot** de acuerdo al cumplimiento de ciertas funciones que le permitan sobrevivir y la pregunta básica para hacer su clasificación es: ¿Quién se beneficia de la existencia de la organización?. Plantean cuatro tipos:

- 1) *Asociaciones de beneficio mutuo*, (sindicatos, partidos políticos, sectas)
- 2) *Firmas comerciales* que benefician a propietarios y/o directivos
- 3) *Empresas de servicios* que benefician a sus clientes
- 4) *Organizaciones que benefician al público* en general

Estos autores consideran que la supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad para ser útil. (*Blau y Scot en Méndez, 1990:83*)

Por su parte, **Amitai Etzioni**, afirma que las organizaciones deben distribuir sus recompensas y sanciones según la actuación de sus miembros. Por tanto, la mayor parte de las organizaciones quedan comprendidas en tres tipos: 1) *coercitivas*, donde la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización, 2) *utilitarias*, el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales y 3) *normativas*, en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas. (*Etzioni en Méndez, 1990:83*)

Finalmente, se revisan los conceptos de **Daniel Katz y Robert Kahn** quienes las clasifican en a) *productivas*, que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público o para algún sector de la economía b) *de mantenimiento*, conservan a sus miembros y se dedican a la interacción social, c) *las adaptativas*, que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos y d) *político-administrativas*, se encargan de controlar y coordinar a la gente y los recursos. (*Katz y Kahn en Méndez, 1990:84*)

De las anteriores clasificaciones, se concluye que la organización MVS COMUNICACIONES, se encuentra ubicada en:

PRODUCCIÓN
BUSCA EL LOGRO DE CIERTO RESULTADO
HACIA FUERA
FIRMA COMERCIAL
UTILITARIA
PRODUCTIVA

Talcott Parsons
Mayntz

Blau y Scot
Etzioni
Katz y Kahn

MVS Televisión es una organización de producción porque cuenta con productos como programas de noticias, series, películas, caricaturas, deportes, etc., que ofrece al auditorio, a fin de que éste los consuma; busca el logro de resultados al exterior, porque la idea es impactar al televidente y a su vez provocar que reconozcan sus servicios y los adquieran. Es una firma comercial porque beneficia a los dueños o directivos, (familia Vargas) más que a sus miembros; utilitaria en el sentido de que el medio de control que predomina es el financiero, aunque no se puede descartar el uso de cierto grado de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

coerción sobre los miembros inferiores, situación que se explicará con detalle en líneas posteriores.

Expuesto lo anterior, se observa que se está frente a una organización del sector terciario, en virtud de que produce servicios, su ramo corresponde al de medios de comunicación, (televisión) y su giro es el entretenimiento.

Como corporativo está enfocado básicamente a la información, el entretenimiento y la expansión de la cultura. Aquí es precisamente, donde ubicamos sus divisiones: *MVS Editorial, MVS Noticias, MVS Televisión, MVS Radio, MVS Multivisión, MVS Televisión Empresarial y MVS Telecom.* (Figura 1. p. 29).

Mencionaremos las características de las tres principales divisiones: MVS TELEVISIÓN, MVS MULTIVISIÓN Y MVS RADIO. Pero nos centraremos en la primera, porque es donde se ubica el objeto de estudio, la Dir. Gral. de Canales (DGC) (Figura 2. p. 30). Esta respalda la operación de MVS Multivisión a través de servicios que incluyen: canales de televisión, adquisición a nivel internacional, armado de canales, producción de programación propia y comercialización

MVS Televisión cuenta con una plataforma de producción propia de programas de noticias, deportes y entretenimiento, estos con el apoyo de las agencias de información MVS Noticias y MVS Deportes.

Dentro de esta división cabe señalar los canales de programación propia, es decir:

CANAL 52: Es un canal que integra producciones internacionales en combinación con programación propia, su transmisión es a nivel nacional

ZAZ: Se trata de un canal orientado al público infantil con una selección de caricaturas que se distinguen porque su contenido no hace uso de la violencia, además cuenta con una cobertura latinoamericana.

MULTICINEMA: Es un canal especializado en el género cinematográfico de reconocidas

producciones, proyecta películas taquilleras, ciclos temáticos o de reconocidos directores. Es cien por ciento comercializable y tiene una cobertura a nivel nacional.

MULTIPREMIER: Tiene casi las mismas características que el anterior, es decir, transmite cinematografía de diversos géneros, pero con la diferencia de que su cobertura es a nivel latinoamericano y su perfil es más internacional.

CINELATINO: Es un canal que trasmite producciones de origen mexicano, español y latino. Es cien por ciento en español, sin cortes comerciales. Su principal objetivo, es difundir la cultura de nuestro cine. Su cobertura es latinoamericana, además de llegar a gran parte de Estados Unidos.

Las producciones se realizan dentro de las instalaciones, con técnicos especializados tecnología avanzada. Esto permite la producción de noticieros que contribuyen a la apertura de espacios informativos.

Respecto a los programas de opinión se ha marcado una nueva tendencia televisiva con programas como "Platicame". En el género deportes hay programación que abarca actividades a nivel nacional e internacional. Entre los más destacados están "Score final" y "Sólo Diablos".

Cuenta además con los dos telepuertos internacionales (Centros Distribuidores de Señales Vía Satélite) en la República Mexicana. MVS ha abierto caminos en el ámbito empresarial, pues a través de una estrategia comercial, provee una gama de canales a los sistemas de TV por cable y sistemas MMDS de México y Latinoamérica.

Otra división es **MVS Multivisión**, la cual tiene su génesis en 1989. Es una empresa enfocada a la venta de servicios al suscriptor e instalación de equipos de los diversos sistemas de televisión de paga que ofrece. Ha desarrollado diferentes productos como: MEX Multisistema, MAS TV e Internet portátil.

Por su parte **MVS Radio** es la división corporativa que integra y dirige la operación de

estaciones radiodifusoras afiliadas, algunas son EXA, FM GLOBO, BEST FM, Stereo 100, etc. Tiene cobertura en casi todo el país.

Respecto a las áreas de trabajo, cabe señalar únicamente a las que se encuentran inmersas la DGC. Por lo que se mencionan las tres principales divisiones: Subdirección de Promoción en Pantalla, Subdirección de Operaciones y Subdirección de Programación y Continuidad, que a su vez tienen relación con las áreas de Comercialización, Finanzas, Información, Producción, Noticias, Deportes, etc. (*figura 3. p. 31*).

Subdirección de Promoción, su objetivo es apoyar y promover las actividades de MVS TELEVISIÓN, a través de los medios electrónicos, con el fin de formar una imagen por la cual los medios audiovisuales creen una identificación del concepto MVS Multivisión como una empresa líder en la industria de la televisión.

— **Subdirección de Operaciones**, cuya tarea es organizar el registro, revisión y seguimiento de los contratos, compras y problemas que puedan surgir para la llegada de los materiales (películas, series, telenovelas, etc.). Tiene a su cargo la Gerencia de Videoteca, que controla el flujo interno del material y realiza el almacenamiento.

Subdirección de Programación y Continuidad, que abarca a dos áreas importantes: Gerencia de Programación y Gerencia de Continuidad, a través de las cuales se realiza la programación y emisión de los productos.

Como último aspecto y aunque no es parte formal del organigrama objeto de estudio, se encuentra el departamento **Comercialización**, mediante el cual se atraen los capitales provenientes de la publicidad, lo que es su principal medio de subsistencia.

El esfuerzo de estas áreas apoyadas en el corporativo, MVS MULTIVISIÓN, se dirigió al proyecto conocido como **MAS TV** el cual se lanzó al mercado el 1º de septiembre de 2002 y surgió como "un nuevo concepto en televisión". La idea era complementar los canales de Multivisión y los de televisión abierta, tales como: Multicinema, Zaz, Multipremier, Cine Latino, Canal 52, Discovery Channel, Usa Network, Fox Sports, Ritmoson, Bandamax, Telehit y TV Guide; sumados a canal 2, canal 4, canal 5, Azteca 7,

canal 9 (Galavisión), canal 11 TV y Azteca 13.

Sin embargo, debido a los problemas legales que se suscitaron en los primeros días del mes de septiembre, donde la empresa Televisa, demandó a la empresa por "robo de señal", el rumbo de MVS no es claro pues tuvieron que salir del aire los canales 2, 4, 5 y 9, mismos que se sustituyeron por otros llamados "multiplex" y como era lógico, las reacciones no se hicieron esperar:

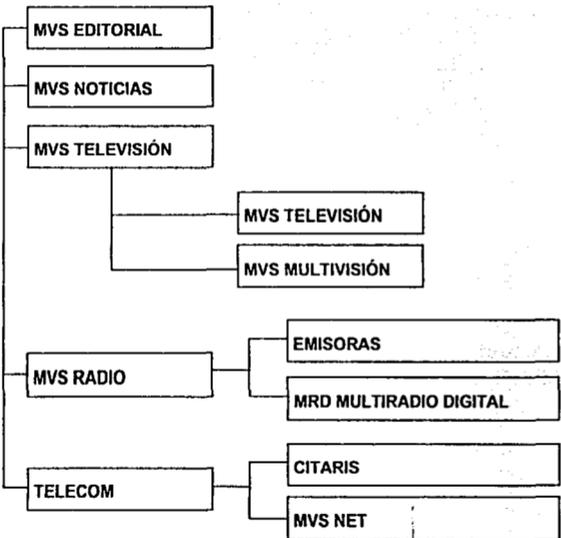
"El sistema MAS TV está incurriendo en un fraude a los suscriptores al no ofrecerles lo prometido. Tendrá que suplirlos rápidamente, y aun así estará en riesgo de sufrir demandas, plenamente justificadas por parte de sus clientes" (*Televisa VS Multivisión, otra falta de honor. 2002, septiembre 06. Milenio p. T 40*)

El futuro no es claro y más cuando la complejidad a la que ha llegado la industria de la TV (abierta y restringida) y la ausencia de una legislación precisa, hacen del conflicto entre estas dos televisoras, un asunto difícil de resolver. Mientras tanto, MVS continúa con la búsqueda de soluciones y en la tarea de seguir escribiendo una historia llena de numerosas transformaciones a lo largo de 26 años de existencia.

A continuación, se presenta los organigramas de la estructura corporativa, de MVS Televisión y la DGC con el propósito de ubicarla en el contexto. Ello, servirá como preámbulo del siguiente apartado: Análisis sistémico, el cual es un diagnóstico del ambiente de la organización, así como sus insumos, proceso de transformación, productos, fronteras y grado de interrelación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTRUCTURA CORPORATIVA
(figura 1)

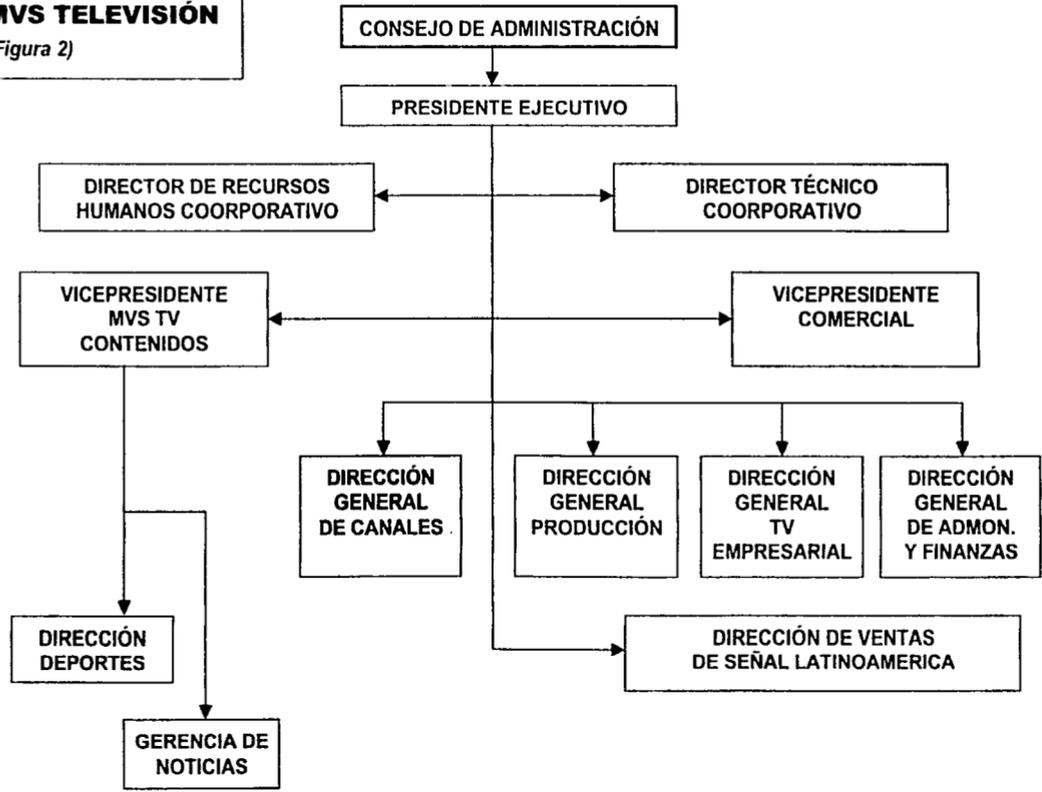


Fuente: Archivo de la Subdirección de Prog. y Continuidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

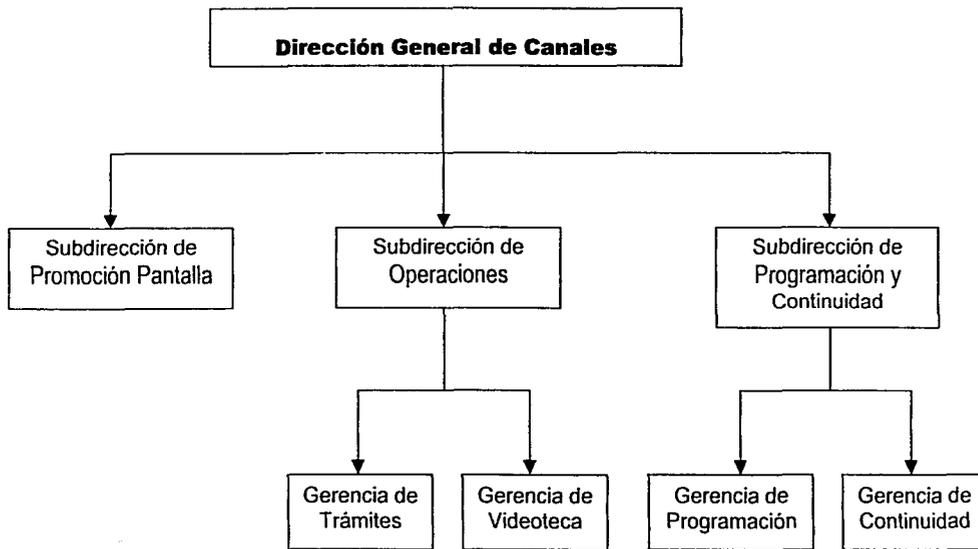
Fuente: Archivo de la Subdirección de Prog. y Continuidad

**ORGANIGRAMA
MVS TELEVISIÓN**
(Figura 2)



ESTRUCTURA DGC

(Figura 3)



Fuente: *Archivo de la Subdirección de Prog. y Continuidad*

1.2. HACIA UN SISTEMA: MVS TELEVISIÓN

Al realizar este apartado que corresponde al análisis sistémico, es conveniente comenzar por definir lo que es un sistema. Sin embargo, el propio concepto lleva a términos como la estructura y las partes del todo, los componentes, la teoría de sistemas, etc.

Si se parte de la idea de que un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo (*Michel en Fdz. 1991: 76*) para dicho propósito, estas unidades tienen entradas y salidas que están en constante interacción. Para otros autores, desde el punto de vista de la teoría de Sistemas, éste es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. (*Martinez en Fdz., 1991:49*)

En este punto, es donde se debe abordar la estructura del todo en el enfoque de sistemas. Muchos escritores han señalado que no puede describirse en términos de relaciones o de partes (S. Beer, en Johansen, 1979:18) y que no se trata de un efecto adicional a un agregado de partes sino algo de un orden muy diferente. En un sistema es importante que las partes sean ordenadas (*Angyal en Johansen, 1979:18*)

Un sistema es una especie de ordenamiento en el cual las partes no participan mediante sus características inherentes, sino por el valor posicional y las funciones que ocupan dentro de este. Las formas en que se encuentran ordenadas las partes y la interrelación de sus funciones.

La naturaleza de las partes, es la que define los tipos de sistemas que existen: mecánicos y complejos. (*Johansen B. 1979:20*). Los primeros tienen una estructura simple, sus partes son estables y no afectan en forma permanente al sistema. Los segundos en cambio, se encuentran interrelacionados en una estructura y organización más compleja, están más propensos a cambiar y sufren mayores alteraciones por el funcionamiento del sistema del cual forman parte.

En este aspecto, se desarrolla la idea de sistemas jerárquicos, con relación a los sistemas complejos y se dice que son aquellos que están compuestos por un gran número de

partes que interactúan en una forma no simple. (*Papoport y Hoyvath, en Johansen, 1979:21*). Se compone de subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales posee una jerarquía en su estructura, hasta que se alcanza el nivel más bajo con el subsistema elemental.

Se han hecho otras divisiones como "sistemas abiertos y/o cerrados" (*Katz y Kahn, en Forstner, 1991:51-52*) donde el primero es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar, la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente. A eso se le llama "ciclo de actividad". Los segundos son aquellos que funcionan de manera independiente con su entorno. (*Katz y Kahn, en Johansen, 1979:27*).

Es aquí donde se ubica a MVS Televisión, como un conjunto de unidades interrelacionadas que actúan de manera compleja en función del todo (en este caso, de una organización) y tiene relación directa con el medio ambiente que le rodea. Realiza el "ciclo de actividad" mencionado, en el sentido de que intercambia energía con el medio, la que a su vez en el interior del sistema sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía (producto de entretenimiento) que sale al exterior con una corriente de salida. La organización es capaz de producir tanto la corriente de salida como la de entrada, es decir, energía suficiente para mantenerse funcionando.

En conclusión, la DGC puede ser abordada como sistema porque en su interior hay todo un conjunto de funciones, procesos e interrelaciones complejas que se realizan en beneficio del todo. Diríamos que las partes, son los individuos que en ella laboran y los roles que desempeñan entre ellos como una totalidad, son determinados por ciertos objetivos y su relación con el medio ambiente que le rodea. (*Figura 4. p. 34*).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

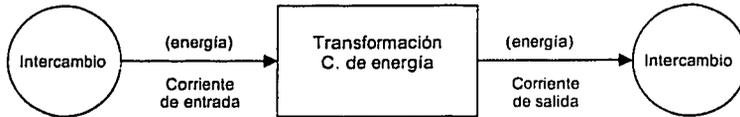


Figura 4. Ciclo de actividad de un sistema abierto
Fuente: Katz y Kahn en "La com. y la conducta organizacional"

1.2.1. EL AMBIENTE ACTIVO Y GENERAL DE MVS

Si se parte por definir el ambiente en una organización, se tiene que: Es aquel que está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización, y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. (Rogers y Rogers y Aldrich, en Fdz. 1991:277)

Es un aspecto importante en el estudio de las organizaciones porque al conocer y comprender ese entorno, la toma de decisiones se realizará de una forma más efectiva en la organización. Cuando se hace referencia al ambiente organizacional, se debe entender que se menciona el ambiente **relevante** para una organización determinada. (Fdz. 1991:277). Al hacer mayor énfasis en este término, se entiende que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente.

Levinson divide el ambiente de una organización en estímulos primarios y secundarios. Donde los primeros provienen de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales; mientras los secundarios están constituidos por: legislativo; el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país. (Levinson en Fdz. 1991:278). De ahí se concluye que los estímulos primarios conforman una parte del ambiente que afecta más

directamente a la organización (ambiente activo) y los estímulos secundarios son importantes pero afectan al entorno completo de una organización de manera indirecta (ambiente general).

Al enfocarse en el ambiente general de la empresa MVS, se tiene que abordar primero el ámbito económico de la televisión de paga. De acuerdo a la opinión de numerosos expertos, los niveles de penetración de la televisión de paga en México son muy bajos. Las altas tarifas impuestas por los operadores han generado una saturación en el mercado, lo que hace necesario que las empresas de este sector bajen sus tarifas para poder llegar a una mayor parte de la población.

La competencia es la que decide si el mercado alcanza o no su nivel máximo en la captación de clientes. Las tarifas de los servicios básicos en México van de 200 a 470 pesos al mes y están consideradas entre las más altas del mundo. Vemos entonces, los elevados costos que tienen las empresas que ofrecen este tipo de servicios. Si bien el mercado está madurando, obliga a las firmas del sector a evolucionar estrategias. (*Llega al tope la TV de paga. 2002. El Universal. Negocios, p.2*).

Es importante también, tratar el tema de los abonados. Del total de abonados, 2,5 millones tiene cable; más de 800 mil está suscritos a sistemas de DTH (televisión via satélite) y más de 300 mil prefieren los servicios de microondas. (*Llega al tope la TV de paga. 2002. El Universal. Negocios, p.2*).

En televisión por cable las principales empresas en el mercado mexicano son

"Cablevisión", con 450 mil usuarios

"Megacable", con alrededor de 330 mil clientes

"Cablemás", con más de 300 mil suscriptores.

En DTH participan:

SKY con 74% del mercado

DirecTV con el restante 26% y

En el Sistema de microondas, el único es MVS TELEVISIÓN.

El ambiente en los proveedores en la televisión restringida y en general, es un reflejo de

las condiciones de nuestro país. "Este México a escala de los medios electrónicos se resume en tres frases: "No hay dinero, no hay leyes y que viva la impunidad"... (*¿Televisa o Multivisión?. 2002, septiembre 08. Milenio, p.A20*). Si bien es cierto, los medios atraviesan por una crisis drástica que padecen en general la mayoría de los mercados. Por ello en ocasiones se toman medidas para recortar gastos, lo que en ocasiones redundo en despidos de personal, reducción de los beneficios, explotación, subvaloración profesional, etc.

Aunado a lo anterior, el ámbito laboral a escala nacional no es muy favorecedor y en los medios se refleja de forma más crítica. "Es una industria que da empleo a más de 42 mil personas y que genera más de 120 mil empleos indirectos; que por concepto de exportación de contenidos, contribuyó en 1999 a la captación de divisas por más de 160 millones de dólares... es poco para lo que se tiene previsto en un par de años". (*Radio y Televisión: ¿Qué hay de su viabilidad económica?. 2002, septiembre 03. Reforma, Negocios p.7A*).

El ambiente político también se debe considerar en este tipo de organizaciones puesto que tanto la televisión como la radio siempre han estado íntimamente ligadas con asuntos de poder. "Quien pudiera tener alguna reserva seguramente no ha analizado el efecto que tuvo en el año 2000 la campaña de Vicente Fox, cuya principal característica fue la utilización exhaustiva de los medios de comunicación". (*Radio y Televisión: ¿Qué hay de sus viabilidad económica?. 2002, septiembre 03. Reforma, Negocios, p.7A*).

La mesa del diálogo para la reforma de la Ley de Radio y Televisión que se integró el año pasado y que coordina la Secretaría de Gobernación, ha menospreciado cualquier tema que no esté vinculado, directa o indirectamente, con asuntos políticos-electorales, lo cual también constituye una evidencia de que el ambiente político si es importante. La industria de la televisión se ve afectada por la saturación de concesiones en proporción al tamaño del mercado.

Expuesto el ámbito económico y político, se describe el legal, ya que en este sentido también se encuentra inmersa la organización.

MVS Televisión es una empresa que maneja sus contenidos a través de contratos que firma con sus clientes y proveedores; además de todas las cuestiones legales que debe cumplir en materia de leyes de radio y televisión. Por lo que cualquier cambio o modificación en las mismas, afecta directamente su funcionamiento. Aquí tienen cabida términos como "formato de concesión", "censura", "estrategias jurídicas", "impugnación", "demandas", "enmiendas", que han dado paso a la creación de órganos como la Subsecretaría de Normatividad de Medios, la Subsecretaría de Asuntos Jurídicos y a la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía. En resumen, existen criterios legales que norman de manera precisa un medio de comunicación como la televisión y en la medida que estos se establecen correctamente, constituyen una parte fundamental en el desarrollo del mismo.

El ambiente tecnológico es un aspecto más que debe resaltarse, pues la televisión restringida no sólo está integrada por la transmisión vía cable, sino por el sistema MMDS y la televisión satelital o DTH.

El sistema empleado por la organización MVS, es el MMDS, en el cual la señal es transmitida en la frecuencia de gigahertz (microondas). Para su recepción se requiere de un equipo especial que "traduzca" la señal para poder ser vista en el aparato de televisión.

El desarrollo de nuevas tecnologías en el ámbito de las comunicaciones, es cada vez mayor, puesto que ha permitido la clasificación antes mencionada y la creciente demanda de implementos tecnológicos (servicios interactivos, inalámbricos, digitales, satelitales, etc.) que agilizan los ciclos de transformación. Este aspecto del ambiente, constantemente se actualiza debido a las demandas y necesidades propias de cada organización

En concreto, se observa que el ambiente general de la empresa MVS Televisión se ubica en cinco rubros principales:

- 1) Económico
- 2) Político
- 3) Legal
- 4) Tecnológico
- 5) Laboral

Los cuales de alguna forma explican el entorno y son elementos indispensables que le permiten funcionar de manera efectiva.

Si nos enfocamos sólo a la DGC de la empresa, éste se desarrolla en un ambiente económico por las relaciones directas con diversos **proveedores** (tanto nacionales como internacionales), **productores y distribuidores** que ofrecen sus materiales. Aquí es importante, mencionar los **mercados de adquisición** que es donde se realiza la compra del producto. Cuando se acude a este tipo de eventos, la compra del material exige tanto al comprador como al vendedor, el conocimiento de las guías de precios.

Aunado a lo anterior, se encuentran las **alianzas estratégicas (sociedades)** con otras cadenas televisivas, USA y Antena 3, por ejemplo, que la organización ha venido manteniendo en los últimos años. Dichas alianzas son importantes puesto que son la principal fuente de programación para este tipo de organizaciones ya que muchas de ellas sólo son repetidoras.

Finalmente, en el ambiente laboral, podemos mencionar el **flujo o dinámica** que se dan en las diferentes **áreas de trabajo**, con las que la Dir. Gral. de Canales, tiene relación: Promoción en Pantalla, Videoteca, Continuidad, Comercialización, Adquisición y trámites, Ventas de Señal, Información y Operaciones, principalmente.

En síntesis, los mercados de adquisición, las alianzas estratégicas y la dinámica en los diversos departamentos de trabajo, dan una idea más amplia de las condiciones del ambiente a nivel subsistema (Dir. Gral. de Canales) que tiene la organización MVS Televisión.

El subacápite siguiente expone a nivel muy general, el proceso de producción del que se vale la empresa para transformar sus insumos en productos, ya que al conocer el funcionamiento de la misma, se puede apreciar la forma en que aprovecha sus recursos y los transforma. Cabe señalar que al no existir ningún manual de procedimientos, este se elaboró a partir de la experiencia de la investigadora.

1.2.2. El PROCESO PRODUCTIVO (Insumos, transformación y productos)

Al considerar que la organización, es un sistema integrado por fuerzas o factores (físicos, sociales, económicos, culturales y políticos) que influyen en mayor o menor grado a través de una interrelación, recibe entonces **insumos** (personas, materias primas, energía, información) que procesa y al terminar de **transformarlos** entrega **productos**, bienes y servicios. A esto se le denomina "ciclo de eventos". (Michel en Méndez et al, 1990:77).

En otras palabras, los insumos para un sistema son la materia – energía y la información absorbida de su ambiente. (Huse, Edgar et al. 1980:70). Además los divide en:

- 1) Insumos de mantenimiento: Energizan el sistema y lo ponen en condiciones de funcionar.
- 2) Insumos de señal: Proporcionan al sistema la información que va a procesarse.

Por otro lado, los productos son la información, materia – energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente. (Huse, Edgar et al. 1980:70).

De manera que una organización está unida a su ambiente tanto por los insumos, como por los productos, los cuales siempre están relacionados en un proceso de transformación de eventos. Entendido este como necesario para el buen funcionamiento de la misma.

Expuesto lo anterior, podemos señalar que la empresa MVS TELEVISIÓN, como organización requiere de los siguientes **insumos** para operar, mismos que se han dividido en cuatro rubros principales: humanos, materiales, económicos y de energía.

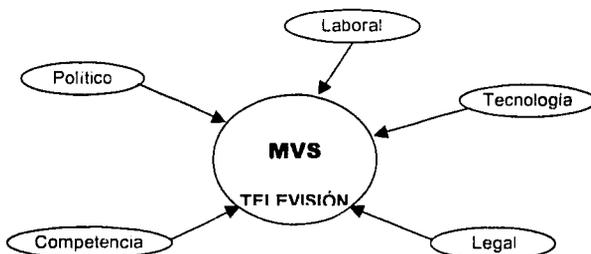


Figura 5. Ambiente General de MVS

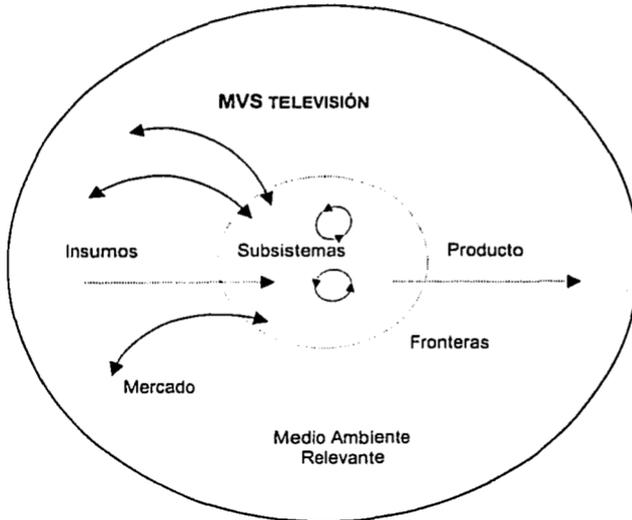


Figura 6. Elementos de la organización

Humanos:

Cuenta con un equipo de recursos humanos, (538 empleados en nómina y más de 300 free lance) ubicados en las diferentes áreas de trabajo, lo cual le permite continuar con creatividad inversiones estratégicas en el ámbito de las comunicaciones. Con la convicción de atender a la demanda de suscriptores y usuarios.

Evidentemente, como cualquier otra organización está dividida en diversos departamentos que realizan funciones específicas. (Videoteca, Programación, Continuidad, Trámites y Adquisiciones, Promoción en Pantalla, Finanzas, Comercialización, Estrategia Promocional, Ventas de Señal, Información, Recursos Humanos, Deportes, Noticias, Seguridad, Mantenimiento, etc.).

Materiales (Tecnología):

Se define como toda aquella infraestructura que hace posible nuestros procesos de trabajo. Contamos con grandes recursos materiales (tecnología en comunicación) necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. De ahí que podemos citar los siguientes:

- *Redes Satelitales vía microondas
- *Red de computación de área local
- *Maquinaria especializada en TV restringida. (Equipos digitales, cámaras de televisión, equipos de producción, iluminación, unidades móviles, videoservidor, etc.)
- *Red de telefonía digital especializada.
- *Centro de acopio, registro y distribución de materiales (Videoteca)

Económicos:

Se define como el presupuesto y capital que se obtiene a través de:

- *Comercialización
- *Diferentes puntos de venta
- *Ventas directas
- *Ventas externas

Que nos permiten incrementar nuestro número de suscriptores por las diversas estrategias de análisis y negociaciones utilizadas.

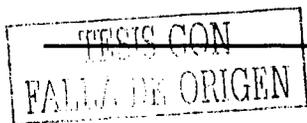
Energía:

Elemento indispensable en la realización de nuestro producto.

*Una planta de energía con capacidad de más de una hora y media. Que realiza el suministro de toda un área llamada "master" que es donde se transmite el producto directamente al consumidor.

Proceso de transformación

Como ya se explicó, "El proceso de transformación es aquel mediante el cual los insumos se convierten en productos, ocurre desde que ingresan, hasta que salen de ésta y la continuidad de las actividades de transformación del insumo, requiere acciones de coordinación y control de la organización". (Collado, 1991:15). MVS TELEVISIÓN tiene la labor en programación y armado de canales de televisión, producción, post producción



y venta de señales via satélite para televisión comercial, cultural y educativa.

Participa en los mercados latinoamericanos y norteamericanos de televisión, ofreciendo canales de corte internacional, por lo que sus procesos de trabajo son específicos para cada división, dependiendo su función. Sin embargo, para efectos de la investigación se han delimitado los siguientes pasos, que si bien no abarcan toda la complejidad de la organización, pero si dan una idea general de cómo se realiza el trabajo:

1. Estudio de mercado que enfoque las preferencias o necesidades del público a través de la retroalimentación.
2. Selección de materiales en los diversos mercados, distribuidoras, cadenas televisivas, ferias, convenciones y trato directo. (Programación)
3. Adquisición de esos materiales. Compra y realización de contratos. (Trámites y Adquisiciones en coordinación con el área de Finanzas)
4. Ingreso de materiales, revisión de control calidad, registro. (Videoteca)
5. Realización de programación a través de estrategias que ayuden a ubicar el producto gracias al apoyo de la red de computación local. (Sistemas)
6. Difusión del producto a través de diversos medios: televisión, medios impresos, internet. (Promoción en pantalla, Ventas de Señal, Información y Comercialización)
7. Elaboración de pautas de continuidad que dirigen el orden de transmisión de los programas al aire, cortes y promoción en video para presentar el producto de una forma atractiva. (Estrategia promocional)
8. Transmisión al aire del producto. (Continuidad, Máster).
9. Ventas directas y externas al público en general. (Ventas y Comercialización)
10. Instalaciones de equipo al cliente. (Instalaciones)
11. Cobros regulares a los suscriptores y clientes mayoritarios.

El proceso de transformación de la DGC, no varía mucho, a excepción de de los tres últimos puntos (Ventas, Instalaciones y Cobros) por no formar parte del objeto de estudio. Pero en esencia, el proceso es muy similar.

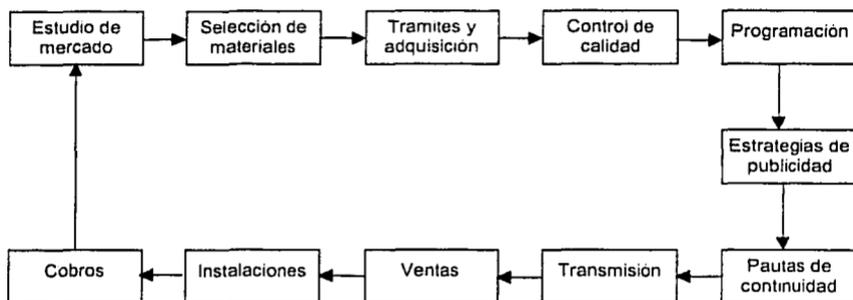


Figura 7. Proceso de transformación de MVS

Productos

Como resultado de la utilización adecuada de los insumos, así como del proceso de transformación, llegamos al producto final, que en el caso de esta organización enumeramos los siguientes de acuerdo al orden de importancia:

- A) Canales de TV, adquisición de programación en el ámbito internacional.
- B) Armado de canales, producción de programación propia.
- C) Transmisión de señales via satélite a sistemas de cable en la República Mexicana, Centro, Sudamérica y Sur de Estados Unidos.
- D) Series y programas deportivos.
- E) Producción de programas de información y noticieros.
- F) Series de dibujos animados.
- G) Programas de entretenimiento, telenovelas y programas de concurso.
- H) Servicios de internet y páginas web.
- I) Promociones, eventos, ferias, exposiciones.

De lo anterior se hace necesario ver a la empresa MVS TELEVISIÓN, como un sistema que realiza su proceso de transformación de los insumos en productos, de forma dinámica y controlada. Por lo que es indispensable para entender el ciclo, observar como afecta este proceso a la interrelación de la organización con su medio ambiente y las fronteras, que son objeto del siguiente apartado

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.3. PRINCIPALES FRONTERAS

Una vez que se ha considerado el ambiente y los procesos de transformación de la organización MVS TELEVISIÓN, se hace necesario conocer sus **fronteras**. Definiendo este término como "las líneas abiertas de la organización que representan los límites entre esta y su entorno. Son flexibles y dependen de las instancias propias de cada empresa" (Fernández et al, 1991:280).

Otros autores consideran que las fronteras de una organización y su ambiente aplicable varían de organización en organización, sobre la base de sus objetivos, de su estructura interna, de sus relaciones con otras organizaciones y de muchos otros factores. (Huse et al, 1980:67).

En términos generales, las fronteras son las interrelaciones o límites que se encuentran en el entorno de una organización y son flexibles de acuerdo a las características propias de la misma.

De lo anterior, se destacan aquellas con las cuales la organización MVS tiene interrelación: Como empresa de televisión, cuenta con una red de subsistemas que contribuyen al funcionamiento de la misma. De ahí, podemos mencionar a las **casas distribuidoras, productoras y proveedoras**, quienes ofrecen toda una gama de materiales de adquisición necesarios. Entre los principales tenemos a: MCA Universal, Warner Bros, 20 TH Century Fox, Walt Disney, Columbia, Gussi, CDC, Nuvisión, etc, quienes conforman un punto medular en el producto final de la organización.

Posteriormente, tenemos las denominadas "**Señales**" que son transmitidas por grandes empresas de televisión las cuales ofrecen convenios para transmitir programas de calidad y reciente producción. En su mayoría, son una fuente de programación considerable pues por cada abonado, ellas cobran un porcentaje, en tanto que los precios de la contratación de una señal varían porque intervienen factores como la calidad de sus programas, la vigencia, etc.

En este punto es importante señalar las fronteras de amplitud que conforman las **ferias**,

convenciones, festivales. que son los sitios donde se adquieren los programas o negocian adquisiciones. Existen más de 30 actualmente, para MVS los más destacados son: "NATPE", "Los Screenings de los Angeles", MIP Y MIPCOM, TEPAL, CANITEC, "Los Screenings de Cartagena" y "Los festivales de la Habana y Cartagena".

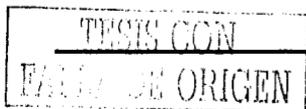
Otro aspecto importante, son los **clientes o patrocinadores** quienes atraen los capitales provenientes de la publicidad. Esta sería reconocida como una frontera temporal, en virtud de que la relación no es permanente y va cambiando de acuerdo a las necesidades específicas de cada patrocinador y a su vez de las de la organización misma. Con ellos se establecen asesoramientos para ofrecerles los mejores productos y mejores horarios.

"El capital captado a través de la publicidad representa para una estación de televisión comercial el primer medio para su subsistencia, a pesar de que en el caso de la televisión restringida existe una gran entrada extra de capitales a través del pago por parte de los abonados al sistema" (Méndez, 1990:207)

Como punto imprescindible dentro de esta organización, se encuentran los **abonados o suscriptores**, quienes son la base medular para el sostenimiento de la empresa de televisión restringida MVS. Este es el subsistema con quien mayor contacto se tiene porque ellos van definiendo las tendencias o rubros del perfil de la programación. De acuerdo a sus necesidades, gustos e intereses. Se hace un análisis de mercado, y se toma en cuenta el efecto de retroalimentación (feedback).

Se detectan otras fronteras que son las relaciones que se tienen con otros **cableros, agencias informativas, revistas y periódicos** con los cuales se mantiene un intercambio de información necesario para la difusión masiva de los productos.

En resumen, las fronteras principales de esta empresa son: las casas distribuidoras, productoras o proveedoras, las señales, las convenciones y/o festivales, los clientes patrocinadores, los cableros, agencias informativas, revistas, periódicos y finalmente, los suscriptores. Esto es en cuanto a nivel suprasistema, pero a nivel subsistema (Dir. Gral. de Canales) estas fronteras tienen que ver más con subdivisiones de trabajo.



Las fronteras con las cuales se tiene contacto a nivel subsistemas, son meramente laborales. Cada área es independiente una de la otra, pero a su vez se interrelacionan y deben trabajar en conjunto para definir las fronteras espaciales.

"A medida que la organización aumenta de tamaño, se vuelve más compleja; la coordinación se hace más necesaria y ardua" (*Fernández et al, 1991:14*).

Se relaciona directamente con dos Vicepresidencias y las principales direcciones que son: Dirección Técnica del Corporativo, Dirección Gral. De Finanzas, Dirección Gral. De Producción, Dirección Gral. De Ventas de Señal, Dirección de Deportes, Dirección Técnica y Dirección de Recursos humanos. De ahí se desprenden, la relación que tiene con otras áreas del corporativo MVS Comunicaciones que aunque no son muy directas, sí influyen en la misma, tales como: MVS Noticias, MVS Multivisión, MVS Radio, y MVS Telecom (internet), siendo el contacto directo de esta última, la página conocida como "Citaris" y finalmente MVS Adnet.

De las fronteras expuestas se derivan específicamente las áreas laborales de: "Promoción en Pantalla", "Videoteca", "Continuidad", "Comercialización", "Adquisición y trámites", "Ventas de Señal", "Información" "Finanzas" "Ingeniería" y "Operaciones".

Cada una de estas divisiones viene a formar parte de las fronteras con las que la Dir. Gral. de Canales, tiene relación. Es un área cuyo principal objetivo es conceptualizar las ideas de los canales del sistema MVS MULTIVISIÓN. En ella se toman las decisiones para el diseño de la programación. Controla la compra del material y el cuidado mismo y todo lo que afecte la pantalla del televisor. En otras palabras, tiene como principal tarea regular la programación de los canales que comprende el sistema, la adquisición y transmisión de la misma.

Al ofrecer una programación diversa al suscriptor, con ello contribuye a aumentar el potencial económico de la organización en general y al mismo tiempo se considera la fuente generadora de información porque es la división que enlaza los departamentos mencionados, además de todas las áreas administrativas que comprende a la organización. Es ahí donde se genera la riqueza informativa que cubre la pantalla. Por ello, su importancia y todas las fronteras que la integran.

En resumen, las fronteras de la organización MVS TELEVISIÓN, tanto a nivel de macro como a nivel subsistema (Dir. Gral de Canales) son flexibles, diversas y complejas. Su estudio se hace necesario para comprender las interrelaciones de las mismas y sus límites con el entorno, aunque es importante conocer su grado de interrelación, este será el tema central del siguiente apartado.

1.2.4 GRADO DE INTERRELACIÓN

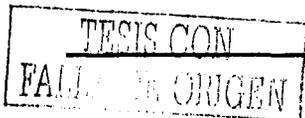
El grado de interrelación está ligado al término interdependencia el cual se define como: "Las relaciones que entrelazan a los miembros de una organización, quienes se influyen mutuamente... muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí". (Fernández et al, 1991:14).

Según Edgar Huse, (1980) aquí se retoma el concepto de ambiente pero ya en un sentido más estricto, donde las unidades aplicables a las operaciones de las organizaciones, se pueden medir en dos sentidos:

- a) Las percepciones de los miembros en la organización de su ambiente.
- b) Las relaciones de la organización con otras unidades en su ambiente.

Esta medición también tiene que ver con el concepto de sistemas mecánicos o complejos, entendiéndose los primeros como: "aquellos cuya naturaleza de sus partes es simple en cuanto a su estructura; son estables y no se afectan por formar parte del sistema". (Johansen 1979, 20).

Las relaciones que se dan en las partes tienen muy poco grado de libertad en cuanto a la conducta de sus componentes. En tanto, los sistemas complejos se definen como "aquellos cuyos componentes se encuentran interrelacionados, son de estructura y organización más propensos a cambiar por la acción de las fuerzas pequeñas. Sufren más alteraciones por el sistema del cual forman parte" (Johansen, 1976:20). Las relaciones pueden describirse en términos continuos en una red compleja.



En otras palabras, El grado de interrelación equivale a "contar" el número de relaciones o de otras reciprocidades con unidades en el ambiente de la organización, tomando en consideración si es sencillo o complejo. (Huse et. al, 1980:72).

Si se retoma tanto el ambiente como las fronteras de la organización MVS TELEVISIÓN, se observa que en el caso del primero, este se encuentra dividido en cinco rubros: económico, político, legal, tecnológico y laboral. Cada uno de los cuales afecta directa o indirectamente a la organización por todas las cuestiones que se encuentran inmersas en ellos, desde los clientes, competencia, condiciones del mercado, concesiones, leyes en materia de Radio y Televisión, el constante desarrollo de la tecnología, aunado a las alianzas estratégicas, sociedades, áreas de trabajo, etc.

Por otro lado, se tienen fronteras, en las cuales se observa una extensa relación tanto a nivel del suprasistema, como al del subsistema. Casas productoras y proveedoras, señales, ferias, convenciones, festivales, clientes patrocinadores, suscriptores, cableeros, medios de comunicación, (agencias informativas, revistas, periódicos) además de las fronteras internas que se refieren a las numerosas áreas con las que tiene contacto la organización. Desde Programación, Videoteca, Continuidad, Promoción, Trámites, etc. las cuales le permiten enlazar también las áreas administrativas y así generar el producto en pantalla.

Cabe mencionar también el proceso de transformación de sus insumos en productos, el cual es continuo. La división que hace de los primeros en: humanos, materiales (tecnológicos), económicos y de energía, provoca numerosos pasos que deben cumplirse en el proceso de transformación para obtener una serie de productos de entretenimiento que satisfagan las demandas de un cliente exigente como el de la televisión restringida.

MVS TELEVISIÓN, es una organización que tiene relaciones tanto formales como informales. Como se mencionó en los apartados anteriores, existen muchos factores que permiten esa constante interacción en las partes del sistema; además de su repercusión en el entorno. Por un lado, vemos un constante cambio de energía entre cada subsistema (áreas laborales) y por otro, una constante interacción de estos con el medio que les rodea.

Por las definiciones antes expuestas de los sistemas complejos, las características referidas del ambiente, proceso de transformación y fronteras de la organización; en MVS TELEVISIÓN la estructura está llena de numerosas conductas de las partes que las conforman, las cuales siempre van en aumento, pues mientras más subimos de nivel los cambios se hacen más evidentes. Las relaciones de las partes que conforman este sistema están inmersas en una red de funciones donde el grado de interrelación es complejo.

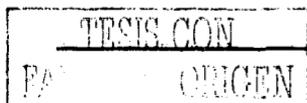
Una vez que se ha presentado la historia, orígenes y etapas de la empresa MVS Comunicaciones y a su vez, se ha visto el ambiente que la caracteriza, las fronteras y su grado de interrelación. El propósito del siguiente apartado es el realizar un análisis del contexto de la organización a partir de la Teoría Contingente, con el propósito de mostrar la reacción de esta organización frente al entorno, conocer sus características y todos aquellos factores que determinen su respuesta.

1.3. HACIA UN ANÁLISIS CONTINGENTE DE MVS

Es conveniente partir de la llamada Teoría Contingente cuyas premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta. Esta teoría da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como "el estímulo", en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como "la respuesta". En otras palabras, hay una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. *(Fernández et al. 1991:54)*.

Debe entenderse, que si hay elementos presentes en toda organización, su forma, sentido y profundidad, dependen de si son contingentes al tipo de demandas de su medio ambiente.

Uno de los principales autores de esta corriente encontró una relación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Dedujo una escala de



complejidad tecnológica para explicar las diferencias en tres niveles: 1) **producción unitaria**, 2) **producción masiva**, (de línea o cadena) y 3) **producción de proceso continuo** (de flujo). (Woodward en Fdz. 1991:54).

En otras palabras, se expone el hecho de que no todas las empresas son iguales y existen elementos diferenciadores como el tecnológico, en este caso. Ante ello, MVS se ubica en el tercer rubro, debido a que realiza un proceso de transformación o flujo, en el que torna sus insumos en productos, para lo cual lleva a cabo una serie de pasos en los que intervienen diversas estructuras organizacionales.

Otros sociólogos de nombre Tom Burns y G.M Stalker, identificaron dos estilos de administración que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son: **el mecánico** y **el orgánico**, respectivamente.

El **mecánico** es aquel que predomina en un medio estable, donde los deberes y derechos están muy articulados. Hay una jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. Cuando se enfrenta a un cambio, le cuesta trabajo dar una respuesta rápida. Lo denominan "sistema patológico". (Burns y Stalker en Fdz. 1991:55).

El **orgánico** se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Esto implica una comunicación más frecuente y que incluye no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales. La delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa continuamente para adecuar a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal. (Burns y Stalker en Fdz. 1991:56).

Estos tipos administrativos son "ideales" y ello no quiere decir que se den de forma exacta en cada organización, depende de las características propias de su ambiente. Por lo anterior, un estilo orgánico sería más efectivo ante las demandas de un entorno ambiente cambiante y dinámico.

En el caso del objeto de estudio, resulta sencillo ubicarlo dentro del tipo mecánico puesto que hay niveles jerárquicos, además de un tipo de comunicación vertical descendente, entre otras cosas. Sin embargo, tampoco se puede descartar cierto grado de informalidad y flexibilidad, pero ello debido a las crisis por las que ha atravesado la organización.

Existen otros dos autores que son, Paul Lawrence y Jay School, cuya mayor contribución fue delimitar los impactos del medio ambiente en distintas partes de una organización, a los cuales debe responder de forma diferenciada, muy especializada. Lo más relevante son los elementos integradores que deberán definir claramente las metas comunes y lograr que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. (*Lawrence y School en Fdz.1991:57*). Además de considerar a la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un ambiente dinámico y cambiante.

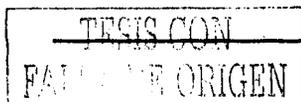
En general, esta teoría considera las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones. Por ello es necesario delimitar las respuestas de la MVS Televisión, para contribuir con ello a un avance más en el estudio de las organizaciones en el país.

1.3.1. MVS Y SU MEDIO AMBIENTE

Como se vio en el punto dos que hace mención al ambiente, las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran inmersas en un entorno social donde forman una red compleja de relaciones con todas las partes que las conforman.

Si se retoma este concepto, se tiene que el ambiente es la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema. (*Duncan, Zatman et al. en Huse. 1980:66*).

Numerosos estudiosos comprendieron la importancia del mismo y por ello, realizaron una investigación sobre los ambientes organizacionales, considerando aspectos como el grado de incertidumbre, los sistemas administrativos descritos al principio de este apartado, la información, etc.



Fernández Collado menciona uno de los objetivos de cualquier organización, debería ser comprender todo lo mejor posible, el ambiente que le rodea (*Fdz.1991:281*) y por ello, señala los principales conceptos que describen algunas respuestas al ambiente organizacional por parte de las empresas, los cuales son: Turbulencia, Hostilidad, Diversidad, Desintegración y Escasez.

El objetivo de este apartado es el mencionar las principales características de dichas respuestas organizacionales al ambiente y tratar de ubicar al objeto de estudio en cada una de ellas.

1.3.1.1. Turbulencia

O. Baptista menciona que muchos fenómenos pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento. Rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, etc.

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

Al tratar de ubicar al objeto de estudio de la presente investigación (Dir. Gral de Canales de la organización MVS Comunicaciones) dentro de este concepto, se tiene que actualmente el sistema de televisión de paga latinoamericano a traviesa por una crisis, con mercados golpeados seriamente, operadores y proveedores que sufren problemas de diversa índole.

Las crisis son locales y varían mucho de región en región, algunas son de tipo económico y político, o de ambas en mayor o menor intensidad. Evidentemente ha afectado la crisis que se vive en Argentina pues para llegar a todo el cono Sur, es necesario emplear satélites locales, también la estrategia de distribución de la señal se ve afectada, así como

las negociaciones con diversos operadores.

Los agresivos cambios de programas que se dan en el ámbito de la televisión abierta y los competidores, hacen que se elaboren estrategias inmediatas a fin de captar mayor audiencia y en ocasiones no se realice un adecuado estudio de mercado.

La existencia de numerosos proveedores que negocian con la empresa y cada uno lo hace de acuerdo a sus propios intereses, provocando un ambiente dinámico y lleno de modificaciones porque las condiciones de las negociaciones varían dependiendo de sus necesidades. Es decir, los precios o costos que piden por sus materiales, varían por sus características específicas, condiciones, contenidos, etc.

Los gustos y preferencias de los suscriptores, son otro punto importante del ambiente pues en parte son los que van dirigiendo el rumbo de la programación y transmisión de materiales, por lo que los canales modifican y adecuan perfiles con base a este mercado de gustos.

La tecnología es un aspecto que también influye en el ambiente, ya que constantemente se están implementando equipos, maquinaria especializada para la televisión de paga, lanzamiento de satélites, transponders, videoservidores, etc. a fin de agilizar procesos de trabajo y estar a la vanguardia en materia de tecnología.

Como último punto, tenemos el ámbito legal, donde una serie de reglamentos que circulan, son los que hacen funcionar en gran medida al mercado de la televisión de paga, la cual también se rige por numerosos aparatos normativos como la Ley de Radio, Televisión y Cinematografía, por citar sólo un ejemplo, mismas que se van actualizando.

De lo anterior, se caracteriza el ambiente de la empresa MVS Televisión, así como el del objeto de estudio, turbulento, por toda la serie de aspectos y modificaciones que contiene. Además de encontrarse inmerso en una dinámica donde las exigencias son cada vez más impredecibles.

1.3.1.2. Hostilidad

Una vez definido lo que es el ambiente turbulento, es necesario hacer mención de otra característica del entorno en las empresas, la cual se denomina hostilidad. El objetivo de estas líneas es el de definir dicho término y tratar de enfocarlo hacia el objeto de estudio.

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas acciones. (*Khandwalla en Fdz. 1991:282*)

Antes de tratar de definir si el ambiente de la Dir. Gral de Canales, es hostil, cabe hacer remontarnos un poco a los orígenes de la organización MVS Comunicaciones en sí, en virtud de que como se mencionó, hubo algunos problemas desde su inicio ya que la competencia más fuerte en aquellos tiempos era Cablevisión, que presentó su desacuerdo a la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, bajo el argumento de que el sistema empleado por MVS (MMDS) era prácticamente igual al de la televisión por cable, por lo que veía afectados sus intereses.

A partir de ese momento, la competencia no sólo de la empresa referida, sino de otras organizaciones, no se ha hecho esperar. MVS ha estado inmersa en un ambiente cien por ciento competitivo. Hay precedentes desde que se inició la competencia digital entre Sky de Televisa y el sistema DirecTV de MVS (en 1996), donde la primera nunca le permitió subir los canales de televisión abierta, aspecto que actualmente sigue pesando mucho a DirecTV. Esto se refleja constantemente en cada proyecto que inicia la organización, y no sólo es característico de ella, sino más bien del medio de la televisión en sí.

Otro ámbito de hostilidad es el que se ubica en la DGC, donde el trato con los proveedores siempre es estresante, en el sentido de que entre ellos también hay competencia. El mercado en muchas ocasiones se ve acaparado por las grandes distribuidoras, en tanto que las pequeñas luchan por tener un espacio y vender sus productos al mejor precio. El número de proveedores en el área de Canales, asciende a

más de 150 y las relaciones que se mantienen con cada uno son diferentes, pero a pesar de ello, es difícil satisfacer todas sus necesidades y acoplarse a sus condiciones de compra-venta.

La situación económica del país en general y la crisis que se vive a nivel televisión de paga, ha provocado una reestructuración de los recursos tanto humanos como materiales en muchos medios de comunicación y la Dir. Gral. de Canales no es la excepción. Actualmente, se percibe en su entorno, un ambiente laboral frustrado pues trabaja a marchas de trabajo forzadas, con la mitad de su personal y sus recursos materiales, que en este último aspecto, es urgente actualizar.

En resumen, la competencia que se da en este ámbito, tanto al nivel de sistemas de paga como de televisoras abiertas, aunado a la situación actual que se vive con las distribuidoras de materiales de TV, es hostil. Si a ello agregamos que debido a la crisis del país y los medios de comunicación, se vive un ambiente laboral estresante y falta de recursos materiales, todo indica que a la Dir. Gral. de Canales aún le faltan muchas oportunidades por abrir.

1.3.1.3 Diversidad

Otra característica del entorno de una organización, lo conforma la diversidad. Por lo que la finalidad de este subapartado es retomarla y considerar si el ambiente de la organización objeto de estudio, se encuentra identificado en ella. Por lo que comenzaremos por dar una definición de la misma.

Un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos, pues producen varias salidas o resultados. (Katz y Kahn en *Fdz. 1991:283*).

En contraste con lo anterior, un ambiente es homogéneo para una organización cuando esta sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado. En este

sentido se dice que la organización tiene transacciones con un ambiente uniforme. (Fernández, 1991:284)

Partiendo del anterior concepto, ubicamos que los mercados de la empresa abarcan como ya se mencionó anteriormente, a un amplio sector de clientes tanto del sector privado, como del sector público.

La alianzas estratégicas que se dan en el ámbito de la televisión de paga, cada vez crecen más, sobre todo en la DGC, que es donde se llevan a cabo las negociaciones con los canales internacionales de España y Estados Unidos, principalmente. El mercado en este sentido es amplio y ofrece toda una gama de programación para todos los niveles socioeconómicos y gustos del suscriptor.

Los clientes que patrocinan o compran espacios para anunciarse, también constituyen otra fuente de diversidad, porque se habla de grandes empresas, (la mayoría del sector privado) cuyo giro, ramo y sector son diferentes y esto permite que haya heterogeneidad en la pantalla, pues la comercialización que se hace a cada cliente es muy diferente.

Sumado el sector económico (conformado por las alianzas y patrocinadores), también se ve la diversidad en los programadores panregionales de la televisión restringida. Sobre todo el mercado donde estos se desenvuelven, porque constituyen una importante fuente de negociación que siempre busca una media para que ambas partes se beneficien.

Por otro lado tenemos los mercados de compras o adquisiciones, en donde podemos ubicar a las ferias, convenciones, festivales, etc, los cuales reúnen a las diferentes y más importantes casas distribuidoras internacionales y estaciones de televisión, cuyos materiales cada vez son más cotizados.

En un ambiente inmerso en alianzas estratégicas, clientes patrocinadores, cableros (se conoce con este término al grupo de empresarios de la televisión por cable diseminados en el país), mercado de compras y adquisiciones, dejan ver que el ambiente en la empresa MVS Televisión es diverso, en virtud de que sus mercados son variados, y un punto importante, es que producen varias salidas o resultados.

Con referencia al último punto de salidas y resultados, cabe señalar que este aspecto está muy relacionado con los productos que se ofrecen al exterior, los cuales también son diversos, pues van desde una serie o película, hasta materiales de producción propia que vale la pena considerar.

1.3.1.4 Desintegración

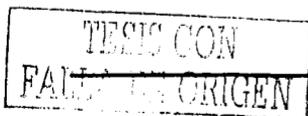
Como otra característica de la reacción de las empresas ante el medio ambiente, se tiene a la desintegración, la cual se considera en este espacio como un aspecto importante dentro del objeto de estudio, por lo que se hace necesario definirla y posteriormente tratar de ubicar los aspectos que interesan destacar de la organización.

Fernández Collado menciona que los entornos que rodean a una determinada organización también varían en sus grados de integración, es decir, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado.

En el otro extremo está la desintegración, la cual se da en un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta. *(Katz y Kahn en Fdz. 1991: 284)*

Sin duda, la organización está integrada en el ámbito legal, en virtud de que se rige por leyes y reglas necesarias para eficientar el uso de todos sus espacios, contratos, alianzas, concesiones, etc. Como ya se ha comentado, los medios de comunicación en general, están sujetos a las condiciones impuestas por el Consejo Directivo de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT).

Desde abril de 1973, se publica el reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión, documento que menciona las funciones y servicios de ambos medios de comunicación, así como las contribuciones de los mismos a la Secretaría de Gobernación, que está encargada de vigilar que los contenidos de las emisiones de estos medios se ajusten a lo estipulado en la ley. El apoyo de esta instancia del gobierno, es fundamental.



Dentro de ese reglamento, se contempla a la industria de la televisión por cable, pero no se debe descartar que es hasta 1979 cuando se da a conocer el Reglamento de Servicio de Televisión por Cable, documento que considera a la televisión por cable como un servicio especial. Se menciona a esta ley porque el sistema utilizado por MVS para transmitir es el MMDS, el cual como se mencionó en el primer apartado, consiste en emitir una señal aérea similar a la empleada por la televisión abierta pero con la reglamentación de la TV por cable y así abrir un mercado legal para América Latina.

Se ve aparentemente, que por el ámbito legal, las organizaciones de televisión restringida, muestran un grado de integración por su apego a leyes y reglamentos. Sin embargo, en su comportamiento dentro del mercado, se observa lo contrario, sobre todo por la crisis económica que afecta a muchas de ellas y las hace reaccionar de forma incierta. En los últimos años, la legislación se ha mantenido estática y se ve una necesidad de actualizar muchas de las leyes de Radio y Televisión.

Respecto a la DGC, también muestra un ambiente de integración en el sentido de que existen convenios con proveedores, los cuales están sujetos a leyes y condiciones impuestas por ambas partes interesadas. Además de los contratos que estipulan condiciones como emisiones, vigencias, precios, ventanas de exhibición, etc.

En general podemos ubicar a la organización y su objeto de estudio, en un ambiente de cierta integración por los puntos desarrollados anteriormente, pero surge la necesidad de reorganizar todo en materia de legislación y así actualizar un nuevo esquema de concesiones y normas que beneficien a todos.

1.3.1.5. Escasez

Como última característica del medio ambiente de una organización, se tiene a la escasez. Misma que se define y se ubica en la organización MVS Televisión, así como el objeto de estudio.

Un ambiente se puede clasificar por su grado de abundancia o escasez. Estos conceptos se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. La abundancia o escasez de materias primas, recursos naturales, energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuada administración y explotación, dependen de la sobrevivencia del sistema. (*March y Simon en Fdz. 1991:285*).

Como se explicó en la hostilidad, la crisis del país en todos los sentidos ha afectado también a los medios de comunicación en si, no hay estación de radio ni canal de televisión que no despida gente y haga reestructuraciones tanto de personal, como de procesos de trabajo. Existen algunas empresas donde las liquidaciones están congeladas porque no hay fondos para los cheques.

Este panorama llegó también a la organización MVS, donde el reciente recorte de finales de agosto del 2002, llevo consigo a mas de 150 empleados. Esto, como se mencionó, afectó los procesos de trabajo.

Si bien hay abundancia en las cuestiones tecnológicas, pues en ese sentido, los medios van implementando tecnologías de punta en materia de telecomunicaciones que les permite satisfacer sus necesidades y avanzar. A MVS Comunicaciones le falta hacer una actualización de las mismas. Por otro lado, en materia de legislación, se hace necesario una actualización porque a la fecha numerosos aspectos parecen obsoletos y se sigue dando largas a la propuesta de una nueva Ley de Radio de Televisión. Muchos abusos se comenten por falta de leyes adecuadas, ya que actualmente en los medios se manejan los monopolios.

Enfocandose al objeto de estudio, la Dir. Gral. De Canales, se refleja también la escasez del factor humano como consecuencia de las condiciones actuales de desempleo que se viven en el país, obviamente como reflejo de la crisis económica tan mencionada y las decisiones de la empresa en general.

En cuanto a la materia prima, existe una falla de recursos materiales y económicos que obligan a realizar jornadas de trabajo forzadas y por demás, mal retribuidas. No existe un equipo adecuado y suficiente para realizar el proceso de transformación de insumos. En

general, las condiciones materiales no son óptimas hay escasez de máquinas digitales, videoseveridores, sistemas de computación actuales, sistemas de monitoreo, etc.

En pocas palabras, en esta organización así como en su objeto de estudio, se refleja cierta abundancia en cuanto a tecnología, pero una notable escasez del factor humano y legal, como consecuencia obvia de los también escasos recursos económicos con los que cuentan no sólo los medios de comunicación en nuestro país, sino en gran parte de Latinoamérica.

En términos generales, es una empresa del orden terciario en virtud de que produce insumos, pertenece al giro del entretenimiento, enfrenta un ambiente con alta turbulencia, hostil, muy diverso, con cierta integración y escasez; cuya combinación es tema del siguiente apartado. Es decir, se analizarán las fuentes de incertidumbre que se presentan y su forma de prevención.

1.3.2. PRINCIPALES FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Con la descripción de características del ambiente en una organización, surge la interrelación de las mismas. Es decir, la combinación de esos atributos para la situación de cada empresa es, según Fernández Collado, una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas. (Fernández, 1991:285)

Por ello, el propósito del presente apartado es el abordar aspectos como la incertidumbre y definir cada una de sus fuentes. Se debe tener presente el concepto de incertidumbre, que se define como 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. Sin embargo, quizá gran parte de la incertidumbre organizacional se origine en el ambiente externo, más que en el interno. (Huse, 1980:69)

Una vez expuesto el concepto de incertidumbre, a continuación se irán definiendo cada una de las fuentes de incertidumbre, originadas ya sea en el ambiente interno y/o externo del objeto de estudio de la organización a investigar.

1.3.2.1. Obstáculos

De acuerdo con un argumento de Khandwalla, un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir. (*Khanawalla en Collado, 1991:285*).

Considerando el concepto anterior, se percibe que la empresa MVS enfrenta los siguientes obstáculos, con los cuales ya aprendió a sobrellevar: Uno de los principales son las ya mencionadas leyes en materia de Radio y Televisión, que a pesar de ser en muchas ocasiones obsoletas por el tiempo en que fueron decretadas, o bien favorecer a los grandes monopolios, muestran imposiciones específicas que la organización debe acatar.

Otro de sus obstáculos es la competencia desleal que se da en el ámbito de la televisión restringida y abierta, que como se mencionó sólo favorece a los grandes monopolios o empresas que actualmente cuentan con una solvencia económica. Aunado a ello, debe considerarse la tremenda penetración de las grandes cadenas norteamericanas quienes ofrecen sus productos basados en una amplia gama de opciones, preferencias, tarifas y sobre todo, mercadotecnia, en los que México siempre se ha mantenido estático.

Al centrarse en el objeto de estudio, se percibe que sus mayores obstáculos son quizá, los conflictos financieros provocados por convenios establecidos con los diferentes proveedores. Con cada uno, se pactan condiciones muy diferentes, por lo que se hace necesario conocer el mercado y así llegar a cuestiones que beneficien a ambas partes. Esto puede ser un obstáculo en el sentido de que cada proveedor trata de vender sus productos a toda costa y casi siempre por encima de los precios establecidos, por lo que debe hacerse economía en todo lo que se pueda, sin sacrificar la calidad de la producción, el servicio o los contenidos.

1.3.2.2 Problemas

Otra fuente de incertidumbre son los problemas, los cuales se definen como aquellos eventos que afectan el desempeño de una organización. (Fernández, 1991:286).

En este sentido, los problemas comienzan por la situación económica deplorable que enfrentan los medios de comunicación en general. Estos conflictos provienen de una euforia de los noventa que inició con el uso del internet, aunado a la iniciativa de gente que se puso a manejar negocios con un afán especulativo intentando hacerse millonario en lo personal en muy poco tiempo, en lugar de contemplar las bases fundamentales del negocio, e ir invirtiendo poco a poco, pensar en sus clientes e ir obteniendo utilidades razonables para sus respectivas empresas. El problema puede ser temporal, lo importante es tomar las medidas necesarias para erradicarlo y abrirse nuevos mercados.

Otro evento que la afecta es la constante baja de clientes patrocinadores que deseen anunciarse en los espacios de entretenimiento. Es obvio que este tipo de servicio es costoso, por lo que la baja afluencia de anunciantes es notoria y surge la necesidad de abaratar costos. Sin embargo, esta medida afecta muchas veces la calidad y contenidos de los productos; e incluso puede influir en la reducción de la planta de personal, como también se comentó.

Otro aspecto que se considera es la creación de inversiones especulativas con el objeto de lanzar productos y así obtener ganancias, ha afectado a muchos medios, porque no se realizan adecuados estudios de mercado para ver cuál es el tipo de productos que puede funcionar y las diversas necesidades de los abonados. Por obtener ganancias y el famoso "rating", se olvidan cuestiones de contenido y/o estructura.

Otro evento que afecta el objeto de estudio, lo conforma la devaluación cada vez más constante del peso frente al dólar. Constituye un problema porque la mayoría de los materiales (un 70% aproximadamente) se paga en dólares lo cual en muchos casos significa una gran pérdida como consecuencia lógica y/o retrasos en los pagos correspondientes.

No hay una actitud de unión o cohesión a las condiciones del ambiente que le rodea, ya que cada área busca mantener sus propios intereses y sobrevivir a la crisis; sin importar si afecta o no a otra.

Con referencia a la comunicación en sí, se detecta otro problema importante, que es una ausencia de ésta o en el mejor de los casos, se habla de una comunicación en forma vertical únicamente y en muy pocas ocasiones en la forma horizontal. Lo que evidentemente afecta no sólo los intereses particulares de la DGC, sino de todo el sistema en sí, porque como se ha mencionado esta es un área vital en la que se elabora gran parte de los procesos de transformación de insumos.

Por lo descrito anteriormente, se detectan algunos problemas temporales como la crisis económica, la constante disminución de clientes patrocinadores, la creación de inversiones especulativas, la devaluación del peso frente al dólar, subsistemas independientes sin objetivos comunes, una ausencia de comunicación horizontal, etc., que afectan el objeto de estudio de forma directa pero que al mismo tiempo le obligan a buscar coyunturas u oportunidades.

1.3.2.3. Coyunturas

Entre otra de las fuentes de incertidumbre, se encuentra las denominadas coyunturas, las cuales no son más que eventos probables (aunque no seguros) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones. (Fernández, 1991:286).

En este aspecto, se puede decir que la organización tiene mucho por hacer. Una de las primeras cuestiones que debe prever es mostrar una actitud de "aquí no pasa nada y todo está bien". Es decir, debe estar muy consciente de que vive una etapa difícil y por tanto, debe consolidar lo que tiene, volverse más eficiente internamente para hacer más cosas con el mismo dinero; aprovechar y mantener un mercado ya existente.

A lo anterior lo acompaña la cuestión de prever que las alianzas o socios aporten capital adicional y ello venga en detrimento de los intereses particulares de la empresa. El

negocio si bien debe cuidar sus alianzas, también debe buscar mantenerse por sí mismo. En este sentido, se debe analizar el tener una infraestructura que le permita buscar nuevos proyectos, incluso en otros países pero de forma equilibrada.

Otro punto importante, es que debe conocer las problemáticas económicas y políticas principales de cada territorio y más aún las que afectan al medio de la televisión restringida especialmente para estar preparados con todo el equipo necesario, personal humano, recursos materiales, etc. en caso de una crisis de mayor intensidad.

Como área estudio, la DGC, debe también prever el impacto de los cambios en las tasas de cambio o la situación económica en sí, por la baja inversión que suelen hacer los clientes en virtud de la merma de sus ingresos por la caída en la demanda ante condiciones adversas de sus mercados.

MVS debe estar preparada para crear estrategias que le permitan no perder sus suscriptores, clientes y proveedores. Buscar nuevas formas de crecimiento y visión para iniciar el desarrollo de este medio en zonas que se presentan como marginales. Pero esto viene también a ser parte de las oportunidades que como medio puede abrirse, lo cual será tema del siguiente subapartado en el que se considerarán aquellas situaciones que la organización debe aprovechar para crecer.

1.3.2.4. Oportunidades de crecimiento

Se ubican las oportunidades como otra de las fuentes de incertidumbre dentro de una organización y se definen como aquellas situaciones potenciales de ganancia para la organización. Estas deben ser reconocidas y aprovechadas al mismo tiempo (*Fernández, 1991:286*).

A pesar del difícil panorama que pueda presentarse en los medios de comunicación en el país debido a su diversidad, las oportunidades que pueden darse en organizaciones como la que se analiza, valen la pena considerarse.

En MVS Televisión se observa que una es la adecuada comercialización que puede hacer de productos, a través de la búsqueda de importantes clientes potenciales. Reducir sus costos, sin sacrificar la calidad de los contenidos porque es importante no desatender al televidente, no sólo por la obligación que se tiene de entretener: sino por la necesidad de estar posicionados. Con referencia al último punto, se trata de impulsar los canales a través de la mercadotecnia, y así crear marcas que los diferencien y los hagan rentables.

Valorar la relación con los afiliados, sería otra opción. Buscar proveedores a través de los cuales se realicen negociaciones que ayuden a sobrellevar la crisis. La mejor manera de hacer esto es en coordinación con los afiliados y con el apoyo de los dueños de los derechos de contenido. Es importante buscar fórmulas con clientes y asociados (distribuidoras, cableoperadores, anunciantes, proveedores) para afrontar las cosas de manera conjunta.

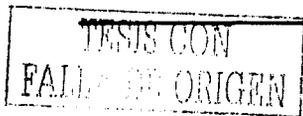
La clave es crear alianzas estratégicas a bajo costo, reactivando los productos, lo que podría permitir nuevos negocios. Sin perder de vista que hay que hacer cosas con el mismo dinero y aprovechar lo que ya se tiene o puede adquirir a través de intercambios.

Por su parte, la DGC, ve sus oportunidades en la creación de estrategias que le permitan captar la atención de otros mercados que se fijan en su potencial de crecimiento y así, abrir la posibilidad de crear nuevos sistemas o canales capaces de competir con los grandes monstruos de la televisión abierta.

En el siguiente apartado, se analizarán los mecanismos que las organizaciones emplean para obtener información del entorno que les rodea y como un instrumento útil para reducir la incertidumbre.

1.3.3. MECANISMOS DEL AMBIENTE

El ambiente de una organización debe ser decodificado, en términos de comunicación decodificar es traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado. Con respecto al ambiente organizacional, es saber interpretar los sucesos del entorno



relevante de la organización e información que le sirva para planear, organizar y dirigir las metas. (Fernández, 1991:286).

A lo largo de esta investigación, se ha hecho énfasis en el aspecto de la incertidumbre, la cual representa el principal problema en una organización. Rogers la define como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas. (Rogers en Fdz. 1991:286).

Es sabido que la incertidumbre provoca a los miembros de una organización el no poder predecir todas las alternativas de un evento dado y no está por demás considerar que el único elemento que la reduce es la información.

Las transacciones de información entre la organización y su ambiente, harán posible reducir la incertidumbre, y tomar decisiones sobre bases más ciertas aumentará las probabilidades de éxito y eficacia organizacionales. (Fernández, 1991:287).

Algunos de los mecanismos que utilizan las organizaciones para extraer información de su entorno son los siguientes:

- 1) Feed back. La organización recibe retroacción directa del ambiente. Esta puede ser tanto positiva como negativa y se traduce en una señal fácil de decodificar.
- 2) La organización busca activamente información que provenga del exterior.
- 3) Control directo a través de un indicador interno (reglamentación).
- 4) Control directo a través de una incorporación (expande sus fronteras y adquiere una nueva empresa).
- 5) Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas. (Fernández, 1991:288).

La empresa hace uso del feed back en el sentido de que recibe información directa del ambiente a través del rating (mediciones de audiencia de un programa de televisión que representa un porcentaje del total de hogares que lo ven) el cual es proporcionado por la empresa IBOPE mensualmente.

Respecto al segundo mecanismo, se puede observar que esta organización busca activamente información que proviene del exterior, en el sentido de que constantemente está en contacto con un mercado amplio de proveedores, clientes comerciales y distribuidoras que proporcionan información interesante de lo que está funcionando en el mercado.

Ante la escasez y la problemática que se ha presentado actualmente en materia de recursos humanos, la empresa se ha visto en la necesidad de sistematizar y reglamentar más sus procesos de selección. Somete a cada candidato a una serie de pruebas que miden las habilidades que se necesitan para el desempeño de un puesto determinado, aunque no siempre lo lleve a cabo de la mejor forma, pero con ello reduce la incertidumbre en cuanto al desempeño futuro de contratados.

El mecanismo que aún no se ha implementado es la incorporación de otra(s) empresa(s), a fin de obtener información y reducir problemas. Sin embargo, lo que vale la pena considerar es el control directo a través de campañas de relaciones públicas, es decir, MVS Televisión se ha intentado influir en la opinión del auditorio mediante campañas de imagen, lanzamiento de nuevos productos y patrocinio de algunos canales en eventos de índole cinematográfica, etc.

Ante la situación actual del país en materia de televisión restringida, valdría la pena considerar mecanismos como realizar estudios económicos con el fin de revisar objetivos financieros y mantener un esfuerzo de posicionamiento de los productos.

Basados en análisis de mercado, realizar una planificación estratégica que permita implantar objetivos reales y mantener la posición competitiva en el mercado; abrir espacios interactivos que permitan conocer la opinión de los abonados; continuar con las visitas a ferias, convenciones y festivales para conocer las necesidades del suscriptor, realizar comparativos con otras organizaciones y así implementar las estrategias necesarias para un mejor funcionamiento; buscar la información más relevante en materia de nuevos productos y tecnología en los sistemas de TV restringida, para estar actualizados y si es necesario, implementarlos, etc.

En la medida que la organización MVS haga una adecuada interpretación de los mecanismos que le permitan conocer su entorno, reducirá la incertidumbre y esto será de vital importancia en la supervivencia y crecimiento de la misma.

Expuestos los atributos del ambiente de la organización MVS, sus fuentes de incertidumbre y sus mecanismos para decodificar la información del entorno, se llega al último apartado en el cual se pretende ver el proceso que realiza la empresa una vez que ha decodificado toda la información y llega a la toma de decisiones.

1.3.4. TOMA DE DECISIONES

Una vez calificados los ambientes de las organizaciones de acuerdo a su grado de incertidumbre y los estilos de administración (mecánico y orgánico) se puede definir el ambiente de las decisiones de esta organización.

Si se parte de que MVS Televisión es una empresa cuyo estilo de administración es mecánico, es decir, inflexible, se puede apreciar que no todas las áreas participan en una interrelación de los distintos niveles jerárquicos para la toma de decisiones y a pesar de que se realizan diversas juntas en las cuales sus integrantes (coordinadores, gerentes, subdirectores e incluso directores) llegan a acuerdos importantes. Sólo los altos mandos son los únicos que tienen el poder de decisión.

Cuando se trata decidir a nivel corporativo, entonces los vicepresidentes, directores y directores generales, se reúnen para llevar a cabo tales acuerdos, esto no sería posible sin mencionar a un elemento importante que es el llamado Consejo Administrativo, el cual lo forman exclusivamente los propietarios de la empresa (Fam. Vargas). En otras palabras, en un nivel jerárquico más alto, las decisiones de mayor responsabilidad, sólo las asume el consejo que tiene toda la capacidad de aprobar o desaprobar.

Respecto al tipo de comunicación más frecuente que se da en MVS, incluye en su mayoría patrones verticales, (altos mandos – bajos mandos) en algunas ocasiones suelen darse los descendentes, horizontales, ascendentes e informales.

Conviene resaltar que la delimitación de derechos y responsabilidades es flexible hasta cierto punto, porque como se mencionó anteriormente, existe una carga de trabajo excesiva donde algo que puede ser aceptable, se convierte en problema al no respetar los derechos de los trabajadores.

Si bien, MVS Televisión trata de responder de manera dinámica e inmediata al medio ambiente, se aprecia necesario, una toma de decisiones que incluya las necesidades de los actores del proceso, que son finalmente la parte medular de la organización. En la medida que se actúe conociendo de manera precisa sus mayores grados de incertidumbre, que como ejemplo podemos destacar a la competencia, entonces podrá atacar el problema.

El lector está frente a una organización del orden terciario, con un giro de entretenimiento, que enfrenta un ambiente con alta turbulencia, hostil, muy diverso, cierta integración y escasez. En cuanto a sus grados de incertidumbre, presenta obstáculos, problemas, coyunturas y oportunidades para los cuales debe utilizar mecanismos que le ayuden a eliminarlos y al mismo tiempo a tomar decisiones que la beneficien.

Lo importante es saber si lee o no su entorno de forma adecuada, pero esto será punto que se retomará en el siguiente diagnóstico situacional el cual surge de los principales resultados obtenidos del presente capítulo.

1.3.5. DIAGNÓSTICO

A lo largo de este capítulo se observa que MVS está inmersa en un mundo donde las características que las organizaciones presentan hoy en día, parecen no diferir mucho de aquellas presentadas por los individuos y las sociedades en general. Desde esta perspectiva, las organizaciones modernas están afrontando actualmente un enorme despliegue de modificaciones que las está obligando a adoptar nuevas prácticas administrativas y comunicativas.

Desde sus orígenes, la historia de la organización MVS ha presentado muchos cambios y etapas de transformación que la han diferenciado de otras de su mismo ramo y al mismo tiempo le han obligado a tomar medidas para entrar en la competencia de la televisión en nuestros días. Conformada por fuerzas económicas, políticas y sociales, tiene insumos y realiza el proceso de transformación de los mismos en productos. Existe en su interior, una división de las funciones de trabajo y muchas relaciones con el medio ambiente.

Respecto al medio ambiente de esta organización, se ubica en cinco rubros principales: económico, enfocándose más en el aspecto de la competencia; político en el sentido de que tanto la televisión como la radio siempre han estado ligadas a asuntos de poder y más si se trata de una empresa familiar que se ha visto beneficiada en numerosas ocasiones por el gobierno; otro elemento es el legal, por todas las cuestiones que rigen los procesos administrativos y de adquisición. Además de los órganos creados específicamente para esta tarea: el tecnológico, porque el desarrollo en ese ámbito es cada vez más innovador y finalmente, el laboral, por todos los departamentos con los que se relaciona directamente el objeto de estudio.

Respecto a sus límites o interrelaciones, están las casas distribuidoras y proveedoras, señales transmitidas por las grandes empresas de televisión, ferias, convenciones, festivales, clientes o patrocinadores que atraen los capitales provenientes de la publicidad, abonados o suscriptores, cableros, agencias informativas, revistas y periódicos, etc. Estas fronteras son flexibles, diversas y complejas.

Por las características antes mencionadas, las relaciones entre los miembros de esta organización tanto formales como informales, tienen un grado de interrelación constante. Se percibe una continua interacción con el medio que les rodea y la estructura está llena de numerosas conductas de las partes que la componen, donde su interrelación es compleja tanto al interior como al exterior.

En relación a su respuesta con el entorno se deduce lo siguiente: Es una empresa del orden terciario en virtud de que produce insumos, pertenece al giro del entretenimiento, enfrenta un ambiente con alta turbulencia, hostil, muy diverso, con cierta integración y escasez. Afronta obstáculos, problemas, coyunturas, pero también oportunidades de

crecimiento a través de mecanismos para comprender el entorno.

Debido al cambio incesante en materia de Radio y Televisión, además de la fuerte competencia ya presente, MVS debe leer con precisión su entorno y buscar una mayor apertura al exterior. En la medida que no tome decisiones de forma unilateral y/o vertical, con esto se hace referencia al Consejo Administrativo conformado por la familia, que actualmente es el único que rige las condiciones de la empresa y centraliza el poder, se podrán lograr avances tangibles.

Si bien, la empresa se encuentra en un proceso de transformación tanto del recurso humano, como del material, lo cierto es que aún falta por hacer. Actualmente, los problemas han pesado más que la búsqueda de oportunidades, entonces surge la interrogativa ¿y el futuro?... éste se vislumbra positivo en la medida que se empleen los mecanismos adecuados para leer su complicado entorno; pero también negativo cuando no se trabaje por objetivos y las relaciones respondan a una sola dirección: El poder.

Debido a que el entorno de MVS es complejo y la controla en gran medida, ejerce influencia sobre su estructura formal y actividades. Es por ello que el siguiente capítulo hace énfasis en el discurso con el que se describe así misma la organización.

Se trata de analizar los aspectos internos que la conforman: historia, organigrama, manuales de procedimientos, objetivos, filosofía, procesos de trabajo, distribución de puestos, cooperación, grupos, líderes, etc., con el propósito de que el lector se familiarice, pueda tener una visión más completa del objeto de estudio y asimismo, entender la naturaleza de su funcionamiento.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO FORMAL DE LA DGC

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

74

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO FORMAL DE LA DGC

Desde una visión diferente a la anterior, la finalidad del presente capítulo es presentar un diagnóstico de los aspectos formales de la organización, enfocándose en el objeto de estudio, la Dir. Gral. de Canales (DGC). A partir de este análisis el lector podrá identificar un reflejo más de las empresas en México, en virtud de que su estudio se encuentra aún en etapa incipiente.

En las siguientes líneas se abordará el discurso institucional de MVS Televisión, el cual abarca aspectos como: antecedentes, objetivos, filosofía, organigramas, manuales de procedimientos, inventario de recursos humanos, tecnológicos, tipo de organización, procesos, división del trabajo, cooperación y motivación, etc. Es decir, todos aquellos elementos indispensables en el estudio de lo formal que permitan conocer el funcionamiento de cada una de las partes que la conforman. Cabe mencionar que la investigadora se enfrentó a algunas limitantes como la falta de información que en ocasiones no le fue proporcionada y por ello, se dio a la tarea de construirlos con base en su experiencia.

Conforme el lector va adentrándose, conoce también la estructura de autoridad y comunicación, el proceso de selección, inducción, los estilos gerenciales que predominan en ella, el tipo de liderazgo, así como los principales problemas detectados y áreas de atención con el objetivo de realizar un análisis que ofrezca posibles resultados y no se quede sólo a un nivel descriptivo.

Es importante señalar que todo la investigación requiere del uso de la teoría en virtud de que ésta siempre es útil toda vez que se le encuentre una adecuada aplicación. Por ello, este enfoque, se fundamenta en las contribuciones de autores como Renate Maynz, Edgar Schein, Gareth Morgan, Thompson, D. Elliot, entre otros. A lo largo del estudio, se recurre a argumentos basados en las Teorías de la Organización: Clásica, Humanista, de

Sistemas y de Sistema del Primer Orden. Se hace uso también de la técnica de investigación cualitativa, conocida como observación.

Expuesto lo anterior, se inicia el viaje a la exploración de los elementos formales que conforman la Dir. Gral. de Canales, con el propósito de hacer una diferenciación entre el ser y el deber ser de la misma.

2.1. LA ORGANIZACIÓN CONCRETA: INTERPRETACIÓN TEÓRICA

Una vez abordadas en el capítulo anterior, las principales características del ambiente que envuelve a la empresa MVS Televisión, así como al objeto de estudio, La Dirección General de Canales; se deben retomar en el presente capítulo conceptos como el de organización y uno de los aspectos fundamentales que se hace necesario retomar, es el de sus principales características, las cuales constituyen un marco contextual en el que se examinan ideas al respecto.

El significado de la palabra organización cada vez toma mayor fuerza en la mayoría de los países pues se entiende que estamos inmersos en una sociedad contemporánea que se le conoce como sociedad organizada, ya que se caracteriza por su organización multifacética y por el elevado número de formaciones sociales complejas conscientes de sus fines y racionalmente constituidas. (Mayntz, 1982:11)

Un concepto como el de la organización, abarca cosas tan heterogéneas como un partido, una prisión, un hospital, etc. y sólo puede ser definido en términos mínimos, es decir, por los pocos rasgos comunes que estas formaciones tienen efectivamente.

Según Mayntz, se debe tener en cuenta en primera instancia que se trata de formaciones sociales articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.

En segundo lugar, tienen en común estar orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar, están configuradas racionalmente, al menos en su

intención con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos. En la medida que se cumplan estas tres características: el tratarse de formaciones sociales, orientadas hacia fines específicos y buscar el cumplimiento de los mismos, se puede hablar de una organización. (Mayntz 1982:47).

Se tiene considerada a la organización bajo el concepto de sistema abierto, esto se aborda desde la ya conocida Teoría de Sistemas, entendiéndose por sistema a cualquier tipo de entidades que sea funcionalmente interdependiente e interrelacionado, como para desempeñar alguna función o alcanzar alguna meta. Los sistemas grandes normalmente tienen subsistemas que trabajan de manera independiente de la meta final del sistema principal y sostiene que ningún sistema es cerrado o autosuficiente. En pocas palabras, las organizaciones son disposiciones de personas o roles, sistemas preparados para algún propósito, una meta. (Elliot en Salaman: 102-103).

O bien, considerarla dentro de los conocidos sistemas de aproximación, los cuales se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, esta "abierto" a un entorno y debe conseguir una relación apropiada con éste si quiere sobrevivir. (Morgan, 1998:34).

Otra acepción de organización es la que parte de la idea de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. En la medida de que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo.

Parte de cuatro elementos básicos para comprenderla: a) esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, b) lograr objetivos comunes, c) división del trabajo y por último d) Integración. De ahí que se entienda por organización, la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982: 11-14).

Las definiciones de pueden ampliar y surgen aquellas que ven a la organización como un sistema de actividades encaminadas a un propósito en particular, como lo interpreta Max

Weber o bien, Morgan, quién se vale de metáforas para explicar el concepto y aborda a las organizaciones como cerebros, máquinas, culturas, sistemas políticos, etc.

La lista de conceptos es interminable, para los fines de este capítulo se debe considerar que cada una de estas acepciones aborda de manera particular aspectos: en cuanto a estructura, funcionamiento, naturaleza y factores, pero de manera general. Por lo que vale la pena considerar los conceptos pertinentes, dependiendo el enfoque con que se pretenda abordar la organización.

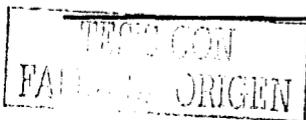
De acuerdo a los autores mencionados, se observa que la Dir. Gral. de Canales no logra abarcar del todo dichas características como por ejemplo, no caracterizarse por ser muy abierta al entorno, como se apreció en el capítulo anterior. Si bien se está frente a una organización aparentemente multifacética, con una división del trabajo formada por áreas que de entrada se muestran como interdependientes y cubren diferentes funciones, a lo largo de la presente investigación se observan contradicciones, sobre todo en el ámbito del objetivo y/o meta, como se describirá más adelante.

Se trata de una organización que está conformada por un grupo de individuos que se interrelacionan entre sí, tanto al interior como al exterior. Con una división del trabajo, cooperación, subsistemas, etc. que a pesar de las problemáticas, la hacen funcionar.

2.2. DESCRIPCIÓN FORMAL Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Como ya se mencionó en la parte introductoria de la investigación, el objetivo es partir de un análisis formal de la estructura de la organización MVS Televisión, la cual es una organización del tercer tipo, cuyo ramo es el de los medios de comunicación (televisión restringida) y su giro es el entretenimiento.

La idea es enfocarse en una de las divisiones principales de la misma: La Dir. Gral de Canales, área en la que se desarrolla gran parte del proceso de trabajo. Se analiza ésta por ser parte de la sociedad moderna y de la complejidad característica de la misma,



además de que el estudio de las organizaciones en nuestro país, es casi inexplorado. Si bien se han hecho numerosos estudios al respecto, el campo de acción aún es limitado.

Por tanto, el objetivo es retomar los elementos que permitan realizar un análisis formal de la organización, es decir, filosofía, objetivos, organigrama, manuales de procedimiento, reglamento interno de trabajo, inventario de recursos humanos y tecnológicos, estructura de autoridad, comunicación, etc. Todos aquellos aspectos en los cuales la organización cuente con documentos que los describan o respalden. Es decir el discurso institucional, con el cual se describe a sí misma.

Sin embargo, en los casos en que se carezca de información, será necesario hacer uso de técnicas de investigación, es decir, instrumentos prácticos que permitan su aplicación al objeto de estudio. En este caso se hará uso de la técnica cualitativa de la observación, en el sentido de que el investigador se hace partícipe a través de la recolección de documentos, conductas, etc, para describir comportamientos individuales y sociales, centrándose sólo en detalles sustantivos (Arteaga et al, 2002:14) además de la experiencia de la autora a lo largo de seis años en la organización.

Rafael Moreno (1986) menciona que "casi todos los hombres pasan gran parte de su vida observando el mundo que los rodea. En tanto están despiertos, no pierden contacto con la realidad" Por tanto, la observación es un método básico para adquirir información de lo que ocurre a nuestro alrededor. Por otra parte, es también un instrumento primordial de la investigación, convirtiéndose en técnica científica en la medida que sirve a un objetivo de investigación ya formulado, que en este es la estructura formal.

En este análisis también se describe el proceso productivo de trabajo, reclutamiento, selección, estilos gerenciales, etc, los cuales contribuyen también a entender los aspectos formales de motivación y control de la Dir. Gral. de Canales.

Sin embargo, antes de entrar en estas cuestiones, se hace necesario abordar a la organización desde sus orígenes, que aunque ya se han presentado de forma general en el capítulo I, el enfoque ahora es un poco más detallado, mítico e idealista, porque

interesa ahondar hasta en los personajes, detalles y/o aspectos que aunque a simple vista parezcan irrelevantes, no resulten carentes de importancia.

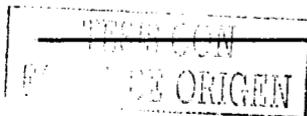
2.2.1. ANTECEDENTES Y MITOS DE LA ORGANIZACIÓN

El nacimiento de MVS Televisión, está plasmado en la página corporativa de internet de la empresa, la cual dice que todo comenzó cuando en 1965, Joaquín Vargas Gómez, en una de sus visitas a los Estados Unidos sintonizó a través del radio de su automóvil, una frecuencia desconocida hasta ese momento en México: El FM.

Fue así como creó el 15 de abril de 1967 Stereorey, la primera estación del FM con transmisión estereofónica de toda la República Mexicana. El nombre de Stereorey tiene su origen en las palabras "stereo" por estereofonía y "rey" como un homenaje al nombre de la ciudad pionera del FM en México: Monterrey, Nuevo León. (*Historia del Grupo, 05 Diciembre 2002*) Disponible en: <http://grupomvs.com>.

Los inicios muestran a un hombre emprendedor, no ajeno al medio por los puestos de trabajo desempeñados que le permitieron adquirir experiencia. Así, diez años más tarde, comienza la participación de la familia Vargas Guajardo en el ámbito de la televisión a través de la producción de videos de capacitación, los cuales eran empleados para eficientar el servicio de la cadena de restaurantes Wings, propiedad suya también y cuya principal atracción la conformaba el "famoso avioncito" que no era sino un aeroplano antiguo acondicionado para servir como restaurante y según algunas versiones, era producto de un pequeño negocio con el cual se inició la familia.

Joaquín Vargas decide entrar a la industria de la televisión a través de la realización de videos de capacitación a su personal. En 1976 funda Telerey, el primer centro de producción de televisión independiente en América Latina. En aquella época el mercado de servicios de producción y post-producción de la televisión mexicana era muy pequeño en México, pero se produjeron programas, telenovelas, transmisiones en vivo, coproducciones con Argentina y Chile. (*Archivo de la Dir. Gral. de Canales*).



A partir de 1983 recibe el apoyo del gobierno, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes cuando le otorgan la licencia el 14 de diciembre de 1984, a través del Diario Oficial de la Federación en oficio correspondiente a la SCT.

Las reacciones no se hicieron esperar y tiempo después, Cablevisión presenta una denuncia acuerdo bajo el argumento de que el sistema MMDS era prácticamente igual al empleado por la televisión por cable, veía afectados sus intereses.

La política económica implementada en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari también le favoreció porque permitió el establecimiento de empresas dedicadas a las telecomunicaciones (telefonía celular, activación de satélites de comunicaciones, televisión restringida, etc.).

MVS Multivisión comienza a operar, a tener acceso a los satélites disponibles en esa época, su cobertura se volvió nacional, no local y a pesar de que en el inicio no contaba con presencia internacional, buscó alianzas con aquellas compañías que tuvieran la materia prima y así abrir un mercado legal para América Latina; esto permitió la entrada a la publicidad en la TV restringida.

El apoyo del gobierno y la participación de los publicistas en este sistema, fue importante pues permitió el desarrollo económico. Esa participación se dio gracias a que se contaba previamente con la presencia en la radio y el medio restaurantero.

No es posible descartar el ambiente económico de aquella época en la que la llegada de Libre Comercio, benefició a la empresa y le dio la posibilidad de competir con compañías extranjeras, penetrar al mercado norteamericano, adquirir equipos más sofisticados, realizar alianzas estratégicas, etc.

Las alianzas le permitieron formar un marco legal para la televisión latinoamericana. La legislación de los productos para este mercado, se convirtió en el principal objetivo. Además le dieron un papel importante dentro de la globalización de los medios de comunicación en el ámbito mundial.

Cabe señalar que la información expuesta es resultado de una crónica proporcionada a la autora, del Archivo de la organización (Dirección Gral. de Canales) y de la página principal de internet de MVS Comunicaciones.

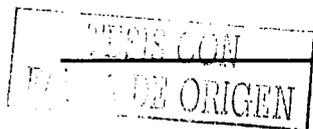
Por lo expuesto en este apartado, se observa una historia inmersa en el cambio, fundamentado en el mito de una figura masculina que tuvo la visión de crear "un negocio diferente" y abrirse paso ante los medios de comunicación. Se esta ante el inicio fundamentado en tres rubros: el radiofónico, restaurantero y televisivo de una familia, que se autodefine como "innovadora" y que a pesar de la adversidad, según ellos, logró cristalizar sus metas.

Una vez expuesto el aspecto de los orígenes y los mitos en torno a ésta, se pueden abordar cuestiones más explícitas como aquella que ubicar el tipo de organización ante el cual se enfrenta el lector. De ahí que se explique la tipología de la misma en el siguiente apartado.

2.2.2. TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de intentar clasificar la tipología de la Dir. Gral. de Canales, es conveniente considerar los aspectos teóricos de autores como Talcott Parsons, Renate Mayntz, Peter Blau y William Scott, Amitai Etzioni, Daniel Katz y Robert Kahn, en virtud de que cada uno trata de abordar elementos precisos para el estudio de las organizaciones. En el capítulo I se abordó la tipología considerando a estos teóricos y se trató de ubicar a la organización en cada una de ellas, pero en este caso se trata de retomar las características principales y construir una tipología, de ahí que se pueda retomar lo siguiente.

Talcott Parsons, las divide en cuatro y se basa en la *función o meta*. **a) Organización de producción** (empresas) se encarga de elaborar productos consumibles por la sociedad. **b) Organización de metas políticas.** **c) Organización integrativa**, encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y **d) Organización de mantenimiento de patrones**, (escuelas) se vale de actividades educativas. (Parsons en Méndez, 1990:83).



Renate Mayntz toma en cuenta los objetivos y los divide en tres: 1) **Coexistencia de sus miembros**, 2) Actúan de manera determinada sobre las **personas admitidas** y 3) Buscan el logro de **resultados hacia afuera**. (*Mayntz en Méndez, 1990:83*).

Peter Blau y William Scot, se basan en la pregunta ¿quién se beneficia de la existencia de la organización? y las dividen en cuatro: 1) **Asociaciones de beneficio mutuo**, (sindicatos, partidos políticos, sectas), 2) **Firmas comerciales**, benefician a propietarios y/o directivos, 3) **Empresas de servicios** que benefician a sus clientes y 4) **Organizaciones que benefician al público** en general. (*Blau y Scot en Méndez, 1990:83*)

Amitai Etzioni, afirma que las organizaciones quedan comprendidas en tres tipos: 1) **coercitivas**, 2) **utilitarias**, y 3) **normativas**, las cuales se definen en el capítulo 1. pag. 24 (*Etzioni en Méndez, 1990:83*).

Daniel Katz y Robert Kahn las clasifican en a) **productivas**, su finalidad es fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público o para algún sector de la economía b) **de mantenimiento**, con sus miembros se dedican a la interacción social, c) **las adaptativas**, estructuras sociales que crean conocimientos y d) **político-administrativas**, controlan a la gente y los recursos. (*Katz y Kahn en Méndez, 1990:84*).

Cada uno de los autores mencionados, destaca un aspecto de las organizaciones y con base en ello, realiza su clasificación, Sin embargo, se observan deficiencias cuando se trabaja sobre la base de una sola característica. Por ejemplo, Parsons se enfoca sólo en la función o meta, pero esto se convierte en un orden que va sólo hacia una dirección y que deja a un lado el aspecto humano. Por otro lado, Mayntz, aunque toma en consideración el aspecto olvidado por Parsons, hace énfasis sólo en los objetivos, lo cual también es limitante.

Para Blau y Scott, la organización sólo es válida en la medida de su utilidad, y ello es lo único que puede garantizar su sobrevivencia. Etzioni por su parte, toma en cuenta el control al que es sometido el rango inferior en una organización y Katz y Kahn son los únicas que tratan de considerar más aspectos como el económico y el social.

Como se observa, hay contradicciones entre ellos mismos. Sin embargo para efectos prácticos de la investigación, con estas clasificaciones se trata de reunir los aspectos considerados por cada autor y construir así una propia tipología. De ahí que, MVS sea una organización de producción en virtud de que elabora productos de entretenimiento (películas, series de tv, noticieros, ciclos especiales, etc) que son consumidos por la sociedad. Gran parte de la población en México, adquiere un sistema de TV de paga, como complemento del que ya le ofrece la televisión abierta.

Busca el logro de cierto resultado hacia fuera, porque pretende captar cada vez más clientes en el mercado de la televisión restringida. Sus productos están enfocados hacia los suscriptores y/o abonados, vende sus espacios a los anunciantes y ello le permite captar mayor capital del exterior.

Se encuentra en las denominadas "firmas comerciales" porque a pesar de ofrecer un determinado servicio, las ganancias de los mismos benefician sólo a los propietarios o directivos. MVS Televisión es vista un negocio en donde los trabajadores son sólo asalariados que rentan su trabajo a un patrón y este es el único que se ve retribuido con la misma.

Es una organización utilitaria porque el medio de control es de naturaleza financiera y las recompensas a sus miembros, son de tipo material. No se descarta la existencia de normas y coacción que se combinan. Se puede decir que en los últimos meses (septiembre-diciembre 2002) la retribución es cada vez más desequilibrada y es el único mecanismo de control de los empleados es el financiero. Es también productiva, porque fabrica bienes y proporciona servicios de entretenimiento, que al mismo tiempo crean riqueza en un sector de producción de los medios de televisión.

En resumen, MVS Televisión tiene una tipología de la organización con las siguientes características: es una firma comercial de producción, que busca el logro de cierto resultado hacia fuera, sin dejar a un lado el aspecto utilitario y productivo.

En el desarrollo de este análisis, nos iremos adentrando en aspectos cada vez más profundos de la organización, tales como filosofía, objetivos, valores, etc. Pero esto, serán tópicos de los siguientes apartados.

2.2.3. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

El presente apartado tiene la finalidad de exponer de manera concreta la filosofía de la organización, entendiéndose por ésta, la forma en cómo se concibe el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad.

En esta se incluyen la misión, visión y los valores con los cuales la organización se identifica. Es importante señalar que la información fue obtenida de dos fuentes principales, la primera es la que conforma un folleto de "Inducción al grupo MVS Comunicaciones", el cual se proporciona en un curso del mismo nombre que se imparte a los miembros de nuevo ingreso. La segunda, es la obtenida a través de artículos promocionales (mouse pads, separadores, calendarios, cuadros, etc.) que se obsequian a los trabajadores ya sea a principio o fin de año.

Filosofía: Superar permanentemente las expectativas de los clientes, colaboradores y accionistas.

Misión: Mediante el esfuerzo conjunto, brindar alternativas de entretenimiento, cultura e información con un sentido de compromiso social, calidad e innovación tecnológica que satisfaga a clientes, colaboradores y socios. Donde los propósitos se realizan en un ambiente cordial y con personas acostumbradas a trabajar en equipo.

Visión: Ser la mejor opción de entretenimiento y comunicación.

Valores: Divididos en dos principales rubros: personales y de la organización.

Personales: * Dignidad de la persona, *Integridad, * Lealtad y honestidad,
* Superación personal.

De la organización:

- a) En cuanto al Trabajo: * Compromiso, * Iniciativa, * Actitud de servicio,
* Trabajo en equipo, * Orden y puntualidad * Comunicación,
* Sobriedad y * Cuidado de los instrumentos de trabajo
- b) En cuanto a la Competitividad: * Innovación, * Liderazgo, * Rentabilidad, * Calidad,
* Fortaleza
- c) Con la sociedad: * Compromiso Social, * Imparcialidad

Si se considera que la filosofía debe estar conformada por la misión, visión y los valores, se aprecia un desorden puesto que en general ningún aspecto tiene congruencia o se relaciona con el otro, sino por el contrario, todo indica que se trata de conceptos establecidos por la organización pero sin lógica alguna.

Por un lado, se tiene la cuestión económica que no es favorable y prueba de ello el reciente recorte de personal de más de 150 personas; en cuanto al compromiso con la sociedad y el "ambiente cordial", no se pueden lograr porque según conclusiones del capítulo anterior, se trata de una empresa con un entorno turbulento. Finalmente, el trabajo en equipo, los valores personales y de la organización, no logran aterrizar en algo concreto porque no hay un balance adecuado con lo que se exige y lo que verdaderamente se da.

En cuanto a su "filosofía", se preocupa sólo por aquellos que le traen algún beneficio económico, en tanto que la misión hace énfasis en el aspecto de un "ambiente cordial", con personas que trabajen en equipo. Los valores que se dividen en dos rubros, a pesar de que hacen mención a considerar el elemento humano, se enfocan más en las responsabilidades que éste tiene con la organización y no de los beneficios que a su vez ésta le puede dar. Finalmente, su visión viene a rematar cuando se apega a la meta de ser la mejor empresa en materia de televisión, nuevamente sale a relucir el fin lucrativo.

De mano de la filosofía se encuentran los objetivos de la organización, donde se halla la intencionalidad colectiva o particular de sus miembros. La imagen futura que persigue MVS Television y que es tema del siguiente apartado.

2.2.4. LOS OBJETIVOS

Como otro elemento importante del análisis formal de la organización están los objetivos, los cuales vienen a ser los lineamientos con los cuales ésta se rige y de alguna forma, orientan todas sus actividades. Se toma como punto de partida, la idea de que un objetivo es algo a lo que se aspira y que tal vez sea alcanzado un día, que además indica un aspecto que la organización misma ha impuesto por su propia voluntad (*Mayntz, 1996:75*).

Para la empresa MVS Televisión, su **Objetivo es:** Generar, distribuir y comercializar canales de televisión de alta calidad para ofrecer a la sociedad entretenimiento, información y cultura, mediante la producción de programas propios, la adquisición de programación y el establecimiento de alianzas con empresas del primer orden.

Renate Mayntz, en su libro *Sociología de la organización*, distingue tres tipos de objetivos:

- a) Los objetivos que se limitan a la coexistencia de los miembros, su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- b) Los objetivos que actúan en una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización.
- c) Los objetivos son lograr cierto resultado o acciones hacia fuera. (*Mayntz, 1996:77-78*)

Considerando lo anterior y de acuerdo a la clasificación de objetivos mencionada, el objeto de estudio se ubica entre la última tipología, es decir, entre los que buscan el logro de ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera. Es una categoría a la que pertenecen las organizaciones de la vida económica donde los miembros sirven al objetivo de la misma porque ahí encuentran su sustento, aunque no se sientan identificados con el objetivo mismo. (*Mayntz, 1996:78*). Se menciona que busca el resultado hacia fuera porque su intención es ofrecer un producto a la sociedad para que ésta lo adquiera y sepa diferenciarlo de otros sistemas de la misma especie.

En este rubro se deben distinguir entonces lo que se denomina constelación de valores, es decir: las actitudes valorativas que predominan entre los miembros de una organización, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo

de la misma, pero pueden influir sobre el objetivo y el comportamiento en las organizaciones. (Mayntz, 1996:85). De ahí, que se expongan los procesos que permiten a la organización llevar a cabo su objetivo.

MVS Televisión comienza diciendo que esta constelación de valores, tiene el propósito de que los miembros de nuevo ingreso se identifiquen como integrantes de "la familia" y además les invita a trabajar en "su empresa" para mejorar su nivel de vida y así lograr el crecimiento y rentabilidad de la propia organización, aunque en la práctica esto resulte cuestionable.

Hace alusión a lo que se comentó anteriormente, de una lista de valores que aunque en cierta medida tratan de "dignificar al trabajador, lograr que se supere, que sea leal, honesto, etc." por otra parte le pide compromiso, puntualidad, iniciativa, actitud de servicio, trabajo en equipo, entre otros, lo cierto es que no los fomenta. A esto se le denominaría delimitación parcial del objetivo, porque éste no se comparte con los intereses de los miembros en muchas ocasiones simplemente porque no los conocen..

2.2.4.1. Problemas de la Organización y Objetivos

En su obra "Sociología de la Organización" (1996), Renate Mayntz menciona que "los problemas en los objetivos surgen cuando no se hallan claramente definidos, es decir, cuando estos son vagos y no están delimitados o bien cuando estos no se adaptan a las circunstancias sociales o no coinciden con las actitudes valorativas de la organización". Aunado a ello también, se dan problemas cuando los directivos son los que establecen los objetivos y los señalan como obligatorios para los de menor rango o bien cuando se vuelven obsoletos para la organización porque ya han sido rebasados.

Se observa entonces que las causas para la problemática en cuanto a objetivos son muy diversas, sin embargo, en la Dir. Gral de Canales (DGC), estos conflictos van orientados más bien hacia una cuestión meramente lucrativa, que hace a un lado el aspecto humano.

Con una numerosa lista de valores y la aparente lógica entre el objetivo principal y la misión de la organización, todo parece apuntar a mayores ventajas e inexistencia de conflictos, se percibe a simple vista una empresa organizada. Sin embargo, por la propia experiencia de la autora a lo largo de seis años en la misma, cabe mencionar que en la mayoría de los casos esta información es desconocida por los miembros y esto trae como consecuencia una serie de contradicciones.

A pesar de que se define un objetivo claro, lo cierto es que dentro de esta organización se percibe un desinterés por parte de las áreas que conforman la DGC, en el sentido de que la mayoría de los miembros no buscan los bienes o servicios que prestan porque en la organización perciben una retribución y eso en muchas ocasiones, es lo que les motiva.

Se está ante un objetivo con fines de lucro. Las empresas económico-privadas tratan tanto de producir una mercancía o de prestar un servicio, como de conseguir con ello lucro. (Mayntz, 1996:97). El inconveniente surge cuando este predomina por encima de cualquier otra necesidad.

El espíritu que impulsa el trabajo en esta organización, según su objetivo, no toma en cuenta al factor humano y profesional de los empleados, entonces surge la interrogante ¿por qué tantos reajustes de personal?. ¿por qué tantos movimientos?. Cada año se realizan como mínimo dos o tres recortes de personal; aunado a la excesiva carga laboral que lejos de motivar al empleado, ejerce coacción.

Se pueden mencionar otras contradicciones como el orden y la puntualidad, sobriedad, fortaleza, etc. Sin embargo, aunque la empresa ha dado a conocer a los miembros su filosofía de operación y objetivo, existe un creciente desinterés por parte de éstos, lo que se refleja en los procesos productivos de trabajo, cuando sólo se lleva a cabo la parte que corresponde a cada área, sin importan en su mayoría el rumbo al que se dirige toda la organización.

Las contradicciones y/o afinidades que se dan entre la filosofía y los objetivos, será tema del siguiente apartado, el cual intenta realizar un comparativo que permita identificarlas.

2.2.4.2. Correspondencia entre Objetivos y Filosofía

Es este apartado, cabe mencionar que la filosofía de la organización integra lo que es la misión, visión y valores, los cuales pretenden hacer del objeto de estudio, la mejor opción de entretenimiento y comunicación, mediante una superación constante que satisfaga a los clientes, les brinde alternativas de entretenimiento, cultura e información a través de una innovación tecnológica permanente. Todo ello inmerso en un ambiente cordial donde las personas están acostumbradas a trabajar en equipo.

Se presentan una serie de valores en los que debe existir una dignidad de la persona, lealtad, honestidad, superación personal, compromiso, trabajo en equipo, puntualidad, comunicación, calidad, compromiso social, etc.

En tanto, el objetivo está centrado en el producto y las ganancias lucrativas en el sentido de generar, distribuir y comercializar canales de televisión de alta calidad (obviamente se refiere al aspecto tecnológico). No descarta el ofrecer entretenimiento, información y cultura, mediante producción propia, adquisición de programación y establecimiento de alianzas con empresas del primer orden.

A pesar de que la organización tiene una filosofía y objetivos aparentemente delimitados, se observa una incongruencia entre ambos. Por un lado, la misión y valores personales como parte de la filosofía, pretenden cuidar más el aspecto humano, al desear la creación de un "ambiente agradable" en donde la persona trabaje por gusto y en colaboración con otros, lo cierto es que los miembros distan mucho de ello porque no hay labor de equipo y cada área ve por sus propios intereses.

Como se mencionó al inicio de éste capítulo, la experiencia de la investigadora, así la técnica de la observación, son fundamentales para el presente análisis, en el sentido de que a través de la primera se va reconociendo el uso de ciertas prácticas y costumbres de los miembros. En tanto, la segunda arroja datos valiosos en las circunstancias de vida cotidiana y a pesar de que se trató de una observación de carácter no participante ni demasiado profunda o especializada, la experiencia de seis años y medio, es razonable para señalar que los miembros son completamente indiferentes tanto a la filosofía, como

al objetivo de la organización simplemente, porque no la conocen y además porque MVS Televisión tampoco se ha preocupado en difundirla. Si bien, hace obsequios de artículos promocionales, esto es algo esporádico. No se descarta que a nivel de rangos superiores se conozca mejor, ya sea porque ellos la realizaron, o por la naturaleza de sus puestos, directores generales, subdirectores o gerentes.

El objetivo, se centra sólo en el producto y el fin lucrativo, en querer ser la mejor opción de entretenimiento, usando lo mejor y mas nuevo en cuanto a tecnología, realizar producción propia, adquirir materiales, pero veremos más adelante que este aspecto de la vanguardia tecnológica, se vuelve muy cuestionable. En ningún momento se quiere decir que esto es inadecuado, pero lo cierto es que ¿cómo se pretende ser la mejor opción y lograr resultados palpables, cuando no se valoran las verdaderas necesidades de los miembros de la organización?

- No hay una cultura de organización en donde estos aspectos se difundan, no existe dignidad a la persona cuando hay una sobrecarga de funciones, cuando hay horas extras no remuneradas, cuando el trabajo en equipo es inexistente, no se impulsa el desarrollo profesional de los miembros de la organización, etc. Pero estos serán temas a evaluarse en apartados posteriores.

En este análisis se aborda otro aspecto importante, que es la estructura. Se trata de describir cada aspecto formal de la organización en este rubro, y a su vez, analizar la congruencia que se dan entre esta y el objetivo de la organización.

2.2.4.3. Congruencia entre Objetivos y Estructura formal

Como se mencionó en el apartado anterior, MVS Televisión tiene un objetivo aparentemente definido, y aunque presenta ciertos problemas, se hace manifiesto en la DGC. El fin de estas líneas es el de analizar si existe una correspondencia entre el objetivo y la estructura formal, entendiéndose esto como lo prescribe la teoría económico-empresarial de la organización, donde el objetivo tiene que ser desmembrado primero en

cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo estos es un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias. (Mayntz, 1996:100).

Las organizaciones comienzan como un grupo pequeño y mediante un cambio gradual se va formando su estructura, diferenciada sobre la división del trabajo. Una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, independientemente de como se realice y de lo adecuada que sea esta traducción. (Maynz 1996:100). Con base en esto, se puede decir que inmersas en esta estructura, se encuentran las actividades que se realizan en la organización y que deben analizarse con el propósito de ver si sirven al objetivo de manera inmediata.

Cada una de las área que conforman la Dirección General de Canales, comenzó con grupos pequeños que se fueron desarrollando poco a poco, las actividades realizadas en Promoción, Trámites y Adquisición, Videoteca, Promoción, Estrategia Promocional y Continuidad donde el trabajo particular que realiza cada una, contribuyen de una forma u otra al objetivo de la organización. Sin hacer a un lado al área de Comercialización, que aunque no forma parte de la Dirección en sí, tiene una estrecha relación con ella. Es decir, en estas divisiones, se genera, distribuye y comercializan los canales de televisión. Aquí es donde se adquiere la programación y se establecen alianzas con empresas desarrolladas.

No es el objetivo de este apartado describir el proceso, división del trabajo y funciones propias de cada una, pues estos se referirán más adelante. Sin embargo, se puede señalar lo siguiente: En Programación se eligen los programas, películas, series, eventos, etc., que van a transmitirse. El área de Operaciones realiza los contratos pertinentes y tiene contacto con cada proveedor; Videoteca realiza el control de calidad de los materiales seleccionados; tanto Promoción como Estrategia Promocional, se encargan de darle un diseño en pantalla y "vestirlo" de forma atractiva para que el área de Continuidad realice una adecuada transmisión con el menor número de fallas y así sea más fácil la venta para el área de Comercialización.

En apariencia todo marcha de forma adecuada y las actividades que realiza cada área está encaminada al objetivo general de la organización. Sin embargo, surge un problema

cuando se observa una lista interminable de actividades aisladas donde los miembros de cada departamento se identifican sólo con sus tareas y hay un desconocimiento de las que conforman a las otras áreas. Se toma muy en serio las actividades asignadas, al grado de ignorar las demás. Es una identificación parcial del objetivo, la cual provoca que cada área piense que su actividad es el objetivo principal y exista una desviación.

Si bien es cierto, hay una estrecha relación con el objetivo y la estructura de la organización, se observan una serie de cometidos particulares, es decir, objetivos particulares de cada área. Habría que evaluar si es necesario retomarlos y conducirlos al objetivo principal, que para beneficio común organizacional, sería lo más conveniente.

Se resume entonces que el aspecto de la estructura es fundamental para el análisis formal, pues así como el objetivo, la filosofía y los valores, tienen mucho que ver con el comportamiento y los resultados que la organización pretende conseguir.

2.2.5. ESTRUCTURA

Por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una relación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es el modelo relativamente estable de la organización; es un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social. (Mayntz, 1996:105)

Entre los elementos estructurales figuran la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos, obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas (Mayntz, 1996:105)

En general, a través de la descripción y reflexión de los elementos estructurales que conforman la organización, se intenta aportar aspectos que ayuden a entenderla desde otra perspectiva. Se describen el organigrama, los manuales de procedimiento, inventario

de recursos humanos, tecnológicos, proceso formal del trabajo, grado de formalización y burocratización, cooperación y división del trabajo.

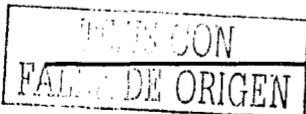
2.2.5.1. Cooperación y División del Trabajo

Se entiende por cooperación, a la forma de trabajo de muchos, que en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos distintos pero conexos. Este concepto surge a raíz de la Revolución Industrial donde el hombre se da cuenta que su esfuerzo individual no era suficiente para cubrir sus necesidades, sino que requería de la cooperación de un grupo.

Recordemos que Carlos Marx, en su obra "El Capital" (1946), hace énfasis que "con la cooperación se reduce el valor de la fuerza de trabajo, existe rapidez y las cosas se realizan en menor tiempo, hay abaratamiento de mercancías, etc."; además el concepto surge en el capitalismo como forma histórica peculiar de éste. En otras palabras, como una forma básica de su manera de producción.

En cuanto a la división del trabajo, se debe entender que ésta es un tipo particular de cooperación. Está unida al concepto de coordinación y al del logro de objetivos comunes, donde los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. Está ligada a la idea de diferenciación de funciones, donde la sociedad descubre que los objetivos se pueden lograr mejor si lo que hay que hacer se reparte entre todos sus miembros. (Schein, 1982:11).

En la Dir. Gral de Canales la cooperación se consigue a través de varios elementos. Por una firma de contrato que tiene una remuneración económica, a través de una jornada de trabajo en la mayoría de los casos de 48 hrs. a la semana, aunque ésta puede ser flexible. Se logra también con el implemento de la tecnología (maquinaria especializada de audio y video) que MVS Televisión ha tratado de hacer innovadora, aunque esto es cuestionable.



En cuanto a la división del trabajo, está concentrada en tres áreas principales:

1) Subdirección de Promoción en Pantalla, 2) Subdirección de Operaciones y 3) Subdirección de Programación y Continuidad, que a su vez tienen relación con las áreas de Comercialización, Finanzas, Información, Producción, Noticias, Deportes, etc. (Ver organigrama cap. I. p 31)

Subdirección de Promoción, su principal objetivo es apoyar y promover las actividades de MVS TELEVISIÓN, a través de los medios electrónicos. El apoyo principal se hace en la planeación de estrategias de publicidad de la marca, mediante la creación de demos, produce promocionales de la programación y realiza ajustes para la continuidad. Emplea el tiempo al aire de la propia empresa para anunciar la programación de MVS, a través de spots a los cuales se les denomina "promos". Esta producción es la que se refleja en pantalla y es una de las más empleadas ya que cada canal tiene espacios para los eventos más destacados.

Sus principales responsabilidades son: Promoción a través de guiones y conceptos para dar la imagen a los canales. Selección de talentos (locutores, conductores). Realización de efectos especiales para los promocionales, diseño de tipografías y elementos adicionales, dirección del proceso creativo en la producción de promos y en su edición correspondiente. Desarrollo de publicidad en exteriores, apoyo al área de Comercialización en la elaboración de promoción para reportar los servicios a los clientes, etc. Está apoyada por el área de **Prensa**, quienes son encargados también de dar difusión a los canales en los diferentes medios de comunicación, ya sea escritos o vía internet.

Subdirección de Operaciones, su principal objetivo es organizar el registro, la revisión y el seguimiento de los contratos, las compras y los problemas que puedan surgir para la llegada de los materiales (películas, series, telenovelas, etc.). A través de la **Gerencia de Trámites**, lleva el control de los pagos a proveedores, por lo tanto es encargada de realizar todas las gestiones aduanales, gubernamentales, legales, fiscales, que involucren de alguna forma a los materiales adquiridos.

Otra área que depende de esta subdirección, es la **Gerencia de Videoteca**, comparable a una biblioteca ya que ahí es donde se guarda toda la materia prima de la televisora. Las principales funciones de esta área son las siguientes: Hacer el armado físico de la programación de los canales de MVS, controlar el flujo interno del material, realizar el almacenamiento y cuidado del material que se adquiere ya que este necesita tratamiento especial. Se ocupa de todos los procesos técnicos que necesiten los programas, como ediciones que mejoren la calidad, ajustes en las normas de audio y video y en los tiempos de transmisión, copiados, subtítulos, control de escenas con fuerte contenido, edición para cortes comerciales, actualización de time code para facilitar la inserción de cortes por el área de Continuidad y lo más importante, establece normas de calidad para la transmisión de un programa.

La última división es la de la **Subdirección de Programación y Continuidad**, que como su nombre lo dice, abarca dos áreas o gerencias. La primera es la **Gerencia de Programación**, encargada de realizar los procedimientos para la programación de los canales, define su perfil, realiza estudios de evaluación de programas, selecciona el material a través de compras directas o indirectas a los proveedores, difunde toda la información tanto a nivel interno, como externo en periódicos, revistas, agencias de información, sistemas de cable del interior de la República, festivales, convenciones, etc.

La otra división es la **Gerencia de Continuidad**, encargada de supervisar y controlar la emisión de los programas a través del control maestro (master). Además se encarga de recopilar la información generada por las áreas de Programación, Videoteca, Comercialización y Promoción. Con esta información se hace una guía o pauta de continuidad que dirigirá el orden de la transmisión de los programas al aire, los cortes comerciales y la promoción en video.

Como último aspecto y a pesar de no encontrarse como una rama del organigrama objeto de estudio, es conveniente mencionar a esta área por ser fundamental dentro de la operación, específicamente se hace referencia al departamento de **Comercialización**, mediante el cual se atraen los capitales provenientes de la publicidad, lo que es su principal medio de subsistencia.

Sus funciones son: realizar negociaciones y cierre de convenios con los diferentes clientes, a quienes asesoran para ofrecerles los mejores productos y horarios disponibles; controlar los tiempos comerciales en pantalla mediante la duración de los programas, realizar un control de inversiones en donde se indica el monto invertido, las bonificaciones, vigencia del producto en pantalla, número de contrato y las condiciones del mismo. Elaborar estados de cuenta para los clientes, indicando los gastos y remanentes, capturan la información comercial en donde se indica: la duración del comercial, horario, canal, fecha, tipo de programa y tipo de inversión; realizar la venta de eventos especiales a través de paquetes y finalmente realizar una pauta comercial que contiene los datos anteriores y la entregan al área de Continuidad.

Se han planteado los aspectos formales tanto de la cooperación, como de la división del trabajo que la organización dice realizar. Sin embargo, estos no siempre se cumplen pues a raíz del recorte de personal, hay un excedente de trabajo que provoca retrasos y los empleados que laboran ahí no son suficientes, realizan sus actividades no por motivación, sino por coacción o voluntad. A pesar de que cada área hace uso de sus insumos y trata de aprovecharlos, existe una desorganización de las funciones y la estructura de comunicación genera retrasos (aspecto que tratará más adelante) y las actividades tienen que rehacerse.

Es evidente que las condiciones que implica dicha organización, requieren de modernidad y tecnología como cualquier medio de comunicación que pretenda estar a la vanguardia, pero esto no es aprovechado pues a pesar de existir ciertos avances, hay una desorganización de funciones (poco personal con dos, tres o más funciones) por lo que el factor humano es arcaico.

Se percibe entonces a la Dir. Gral. de Canales, con un cierto grado de desorganización en sus funciones, que a pesar de hacer uso de un slogan que se enfoca en la "innovación y el liderazgo", se refleja una serie de disfunciones en el aspecto de la cooperación y esto viene en detrimento del factor humano. En relación con este elemento, a continuación, se analizan los grupos que están en la organización, ¿quiénes los conforman?, ¿qué tan grandes son?, ¿cómo se distinguen?, etc.

2.2.5.2. Los grupos formales

En su obra, "Psicología de la Organización", Edgan H. Schein menciona que "grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, están psicológicamente conscientes unas con otras y se perciben a si mismas como un grupo." Además hace una división de los diversos grupos que pueden estar inmersos en una organización: los formales y los informales.

Los grupos formales, son aquellos que deliberadamente conforman a la organización y están claramente relacionados con la misión organizacional. Estos a su vez se subdividen en permanentes y temporales. Los primeros son aquellos que conforman un departamento, una unidad de trabajo dentro de la organización y los segundos, son aquellos creados para realizar alguna misión en particular y a pesar de que pueden durar mucho tiempo en la organización, en cualquier momento, pueden desaparecer. (Schein, 1982:136).

En la DGC, estos grupos formales son los diferentes departamentos, áreas, coordinaciones, jefaturas, conformados por directores, subdirectores, gerentes, coordinadores de programación y promoción, programadores, operadores, auxiliares, secretarías, personal de mantenimiento, etc que se jerarquizan en la misma y los cuales serán más detallados en la parte de descripción de puestos que se presentará posteriormente.

En referencia a los grupos formales temporales, se puede señalar aquellos grupos que se dan en la organización cuando se tienen proyectos especiales como el lanzamiento de un nuevo canal o programa, la renovación de imagen de los mismos, el diseño de nuevas estrategias de programación, etc. Sin embargo, en MVS este tipo de grupos no es muy común, aunque no por ello inexistente. Algo que es conveniente destacar, es que en ocasiones debido a la poca formalidad en cuanto a la permanencia de la estructura y a las constantes reestructuraciones de personal, pareciera que los grupos permanentes, en algún momento pueden ser temporales necesariamente.

Respecto a los grupos informales, se forman cuando la persona que llega a la organización tiene necesidades que trascienden a las del trabajo y es natural esperar que traten de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización. Si el funcionamiento del área de trabajo y el horario lo permiten, éste tipo de relaciones, se convierten en grupos informales. (Schein. 1982:136).

Schein también señala que pueden tener mucha influencia en la organización y se clasifican en tres categorías: los horizontales, que son aquellos que se dan entre los miembros de la organización que tienen el mismo rango y trabajan más o menos en la misma área. La segunda categoría es la denominada vertical, conformados por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes, se dan aparentemente por la amistad previa que pueda existir entre sus miembros o por la necesidad que tenga cada uno de lograr sus metas. Finalmente, se encuentran los grupos mixtos o conformados al azar y están compuestos por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y localizaciones físicas.

En la DGC estos tres grupos se encuentran inmersos en su estructura. Se identifican los horizontales, los cuales son muy marcados a nivel dirección o subdirección, tal pareciera que el Dir. General de Canales tiene una jerarquía "casi divina" a la que sólo sus iguales pueden acceder y los subdirectores son los únicos capaces de llegar a ese nivel.

En cuanto a la categoría vertical, esta se aprecia claramente tanto en el departamento de Promoción como en el de Operaciones (Trámites y Adquisiciones), sobre todo en este último se genera una serie de relaciones entre sus miembros que en ocasiones tienden a ser muy apartadas de otros departamentos. En los grupos mixtos, es muy común ver relaciones amistosas entre subdirectores, subgerentes, coordinadores, secretarías, operadores, etc. Con esto se hace referencia a que existen relaciones que llegan a ser muy estrechas y van más allá del aspecto laboral, (matrimonios, noviazgos, parientes cercanos, etc.) los cuales se dan en cualquier nivel y área de la Dirección.

Se observa que en las organizaciones, siempre se van a encontrar diversas clases de grupos, los cuales van a desempeñar funciones organizacionales, comunicativas y personales que actúan como fuerzas integradoras.

A continuación se presenta la descripción de puestos de la Dirección, la cual está basada en el organigrama de la organización, así como así de un manual de perfil de puestos que fue proporcionado por el área de Recursos Humanos, ya que cuando fue solicitado al área objeto de estudio, se mencionó que era "información confidencial" a la cual no se podía tener acceso. Este organigrama no es más que un esquema donde se presentan los diversos puestos que existen en la Dir. Gral. de Canales. (*Figura 8. p. 101*).

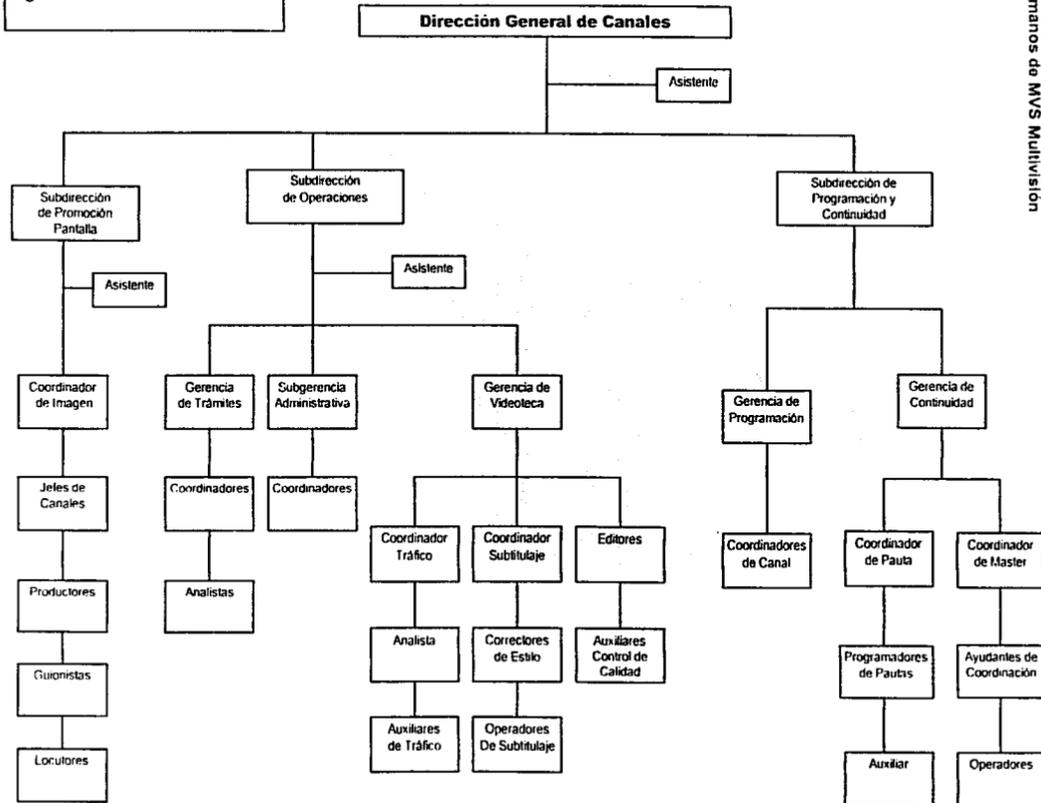
2.2.5.3. Distribución de puestos

Por papel se entiende un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. Se entiende que el titular debe comportarse de una manera determinada, estas expectativas no se refieren solo al comportamiento visible sino también a actitudes y posturas valorativas en tanto tengan algo que ver con sus cometidos en la organización. (*Mayntz, 1996:106*).

De ahí que en el organigrama se vea una distribución descendente, típica jerarquizada y vertical. No es necesario que se describan todos los puestos de manera detallada, pero sí sus funciones más generales.

Existen 33 puestos diferente en esta área, donde todo parte de un Director Gral. quién es la persona que está al mando del funcionamiento general y es responsable de que las actividades de cada área se realicen de manera eficiente. A este le reportan los tres dirigentes de los siguientes puestos que son los Subdirectores. Existe uno diferente por cada área principal y cada uno cuenta con un equipo de trabajo propio, es decir:

Figura 8. ORGANIGRAMA.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de MVS Multivisión

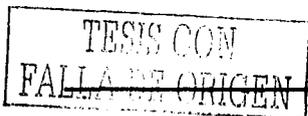
1) Subdirectora de Promoción en Pantalla, es responsable de la imagen al exterior de los canales de televisión, además de realizadora de plataformas creativas y campañas. Con un asistente a su cargo y un equipo de trabajo conformado por los gerentes de imagen, quienes "alimentan la pantalla" con una promoción estratégica y consistente, determinan las piezas que deben producir y tienen la responsabilidad de cuidar el contenido y estilo de los materiales promocionales. Cada gerente tiene un jefe de canal, que es quien les asiste y supervisa que las tareas se realicen, coordina a los productores, guionistas y locutores.

2) Subdirector de Operaciones, responsable de los contratos y pagos a clientes, tiene a su cargo un asistente, dos gerentes y un subgerente. El Gerente de Trámites da seguimiento a los contratos que se realizan con los diferentes proveedores y tiene a su cargo a un coordinador, quien le apoya en el requerimiento a las aduanas de los materiales y el control de los reportes generados en esta área. Además de dos analistas, los cuales apoyan el trabajo en general del coordinador.

La otra gerencia es la de Videoteca, la cual es el área más grande de esta división y está encargada de realizar la revisión de calidad de los materiales a transmitirse. Este tiene a su cargo a los Coordinadores de tráfico, Subtitulaje y Editores. Los primeros son los responsables de ingresar el material a la videoteca y llevar un control estricto de los materiales, tiene a su cargo a los analistas y auxiliares de tráfico, quienes los asisten.

La coordinación de subtitulaje se define por sí sola cuando los materiales llegan en otros idiomas y es necesario realizar la copia en español. A su cargo se encuentran los correctores de estilo y operadores, quienes la apoyan.

Los editores por su parte con quienes están encargados de corregir las posibles fallas detectadas en los materiales y trabajan en conjunto con los auxiliares de control de calidad, que como su nombre lo dice, son responsables de verificar los materiales, detectar las fallas técnicas, daños a las cintas, color, audio, etc.



La Subgerencia Administrativa, da seguimiento al presupuesto de costos y gastos de la Dirección, abre, cierra y costea las órdenes de trabajo, es auxiliada por los coordinadores quienes solicitan lo necesario en cuanto a gastos y costos del área.

3) Subdirectora de Programación y Continuidad, responsable del diseño de programación y transmisión al aire de los canales propios y asociados del sistema. Tiene a su cargo dos gerencias: a) Gerencia de Programación, encargada de diseñar estrategias de programación junto con los coordinadores.

b) Gerencia de Continuidad, supervisa el desarrollo de las estrategias de transmisión. A su cargo tiene la coordinación de pauta, la cual origina la transmisión programática y comercial de los canales, se apoya en los programadores de pauta y auxiliares. Finalmente, la coordinación del master junto con los supervisores, asigna los canales y controla los materiales de trabajo de los operadores.

Lo que se espera de cada uno de estos puestos está expresado en los manuales de descripción de puestos con los que cuenta la organización. Sin embargo, no son difundidos a los miembros porque se consideran información confidencial, no están actualizados y por si fuera poco, muchas de las actividades mencionadas no son cumplidas no se llevan a cabo por más que sean precisadas por escrito.

Renate Mayntz menciona en su libro "Sociología de la Organización", que la fuente más importante de las expectativas de los papeles son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección en un momento determinado, suelen ser completadas mediante comunicaciones de los colegas y por si fuera poco, algunas son inferidas por el titular del puesto quien las deduce luego de la observación de los colegas o de las sanciones que le son impuestas.

En MVS Televisión las instrucciones por escrito, en muy raras ocasiones se dan, más bien, se observa que los papeles se desempeñan gracias a la colaboración de los colegas y sobre todo, a la inferencia propia que se va desarrollando mientras más experiencia se tiene en el puesto.

El personal que llega a laborar ahí, no cuenta con instrucciones por escrito y la capacitación que se le da, es a través de los jefes inmediatos y en muchas ocasiones, de parte de los miembros de la misma área, por lo que no es extraño que se presenten desviaciones, conflictos de órdenes provenientes de dos o más fuentes, sobrecarga de funciones, stress laboral, bajo rendimiento, pérdida de confianza, entre otros.

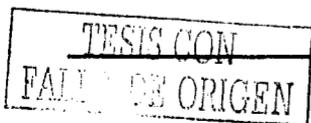
Cabe mencionar que el tema aún no se agota, la DGC cuenta con otro tipo de documentos formales que también se presentan a fin de profundizar en el tema y conocer otros lineamientos bajo los cuales también opera.

2.2.5.4. Lineamientos de la DGC y Otros Documentos

Los lineamientos o manuales son otro aspecto que permite medir el grado de formalidad y presenta la forma de trabajo de cada área. Bajo este concepto, en la DGC, no hay manuales, pero si existen aquellos que se han hecho en colaboración con el Departamento de Sistemas, quienes han recopilado la información y se han dado a la tarea de elaborarlos.

Se trata de manuales de procedimientos del Sistema MEX 2 (software diseñado para el trabajo exclusivo de MVS) que intervienen en todos los procesos de operación del mismo. Tienen dos años de antigüedad y operan dizque bajo los lineamientos de la norma ISO 9000, que como es bien sabido, se ha implementado en las empresas del primer mundo en Europa, pero no en MVS. Sin embargo, están documentados, se auditan cada seis meses y si no se cumplen las normas se reemplazan. Esto resulta paradójico porque la organización no tiene ni siquiera la acreditación de dicha norma. Cada uno tiene un diseño que abarca desde una portada, objetivo, alcance, definiciones técnicas, políticas, responsable, descripción del procedimiento, hasta diagramas de flujo y anexos.

Existen también los manuales operativos (de usuarios) del software sólo para seis áreas de la Dir. Graf. de Canales: Trámites, Programación, Videoteca, Promoción, Continuidad y Comercialización; manuales de sistemas de gastos, administración y producción.



Evidentemente, se observa que para los procesos de trabajo no existen los lineamientos por escrito y a pesar de contar con los ya descritos, a estos manuales no tienen acceso los miembros de la Dirección, pues se espera difundirlos hasta que entre en operación la versión actualizada del sistema MEX 1, cuya fecha de lanzamiento aún no se ha definido y además del inconveniente de que son restringidos; se suma la incongruencia de querer funcionar con una norma internacional cuando no se ha implantado el sistema de calidad.

Por otro lado, MVS Televisión no cuenta con un reglamento interno actualizado y el último que se tiene es el que se elaboró en 1977, que por obvias razones ya es obsoleto. Sin embargo, se cuenta con contratos de trabajo tanto para el personal sindicalizado como para el de confianza.

Para los primeros, se trata de un contrato colectivo de trabajo, el cual a través de sus 60 cláusulas divididas en cinco capítulos, explora los derechos y obligaciones de los trabajadores, aborda aspectos como el reconocimiento del sindicato hacia el nuevo miembro, condiciones de trabajo, prestaciones sociales, separación y suspensiones, vigencia, vacantes, jornada de trabajo, roles, turnos, descansos, formas de pago, salarios, vacaciones, etc.

Por otra parte, a los empleados de confianza, se le otorga un contrato individual que consta de nueve cláusulas en donde el trabajador se compromete a prestar sus servicios al patrón como el lo designe y por un tiempo indefinido, se señala la jornada laboral, salario, el tiempo excedente, seguridad social, días de descanso, vacaciones y finalmente la fecha a partir de la cual el patrón lo reconoce formalmente.

Cabe señalar que al personal de recién ingreso, se le otorga un manual de inducción a la organización el cual contiene de forma muy explícita el objetivo, presentación, estructura y división corporativa, filosofía, misión, visión, valores y un directorio ejecutivo. Con el propósito de que los conozca y realice su trabajo con mayor claridad y calidad. Además de que sea consciente de la "oportunidad" de formar parte del grupo.

El objeto de estudio trabaja con lineamientos establecidos por escrito que le dan cierto grado de formalidad, pero con sus limitantes. Ya sea que la organización se preocupe por

elaborarlos o los encomiende a otra área, lo cierto es que esos documentos se encuentran presentes aunque los miembros los desconozcan.

Otro aspecto importante del análisis formal de la organización es el del proceso formal del trabajo, que tiene como objetivo la elaboración de un producto que en este caso, es el entretenimiento en televisión restringida que se ofrece al público.

2.2.5.5. Proceso formal del trabajo

El presente apartado tiene como finalidad, describir el proceso de trabajo con el cual opera la organización. Si bien, este fue abordado en el primer capítulo y se le denominó "ciclo de eventos", se enfocó en el proceso general de transformación de MVS Televisión; por lo que en ésta parte se retomarán algunos aspectos que llevan al análisis más detallado del área objeto de estudio, la DGC.

El lector debe tener en cuenta 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*). Es conveniente señalar que la información registrada es aportación de la autora basada en su experiencia, puesto que no existe documento formal donde este proceso sea descrito, o si lo hay, fue negado por parte de los directivos, por lo que tuvo que ser construido. (*Figura 9. p. 107*).

La DGC integra numerosas actividades que parten de un estudio de mercado, es decir, se buscan los materiales que puedan funcionar en el gusto del público, por parte del área de Programación que también los selecciona para su compra. Posteriormente el área de operaciones (Trámites y Adquisición) realiza los contratos legales con los diferentes proveedores.



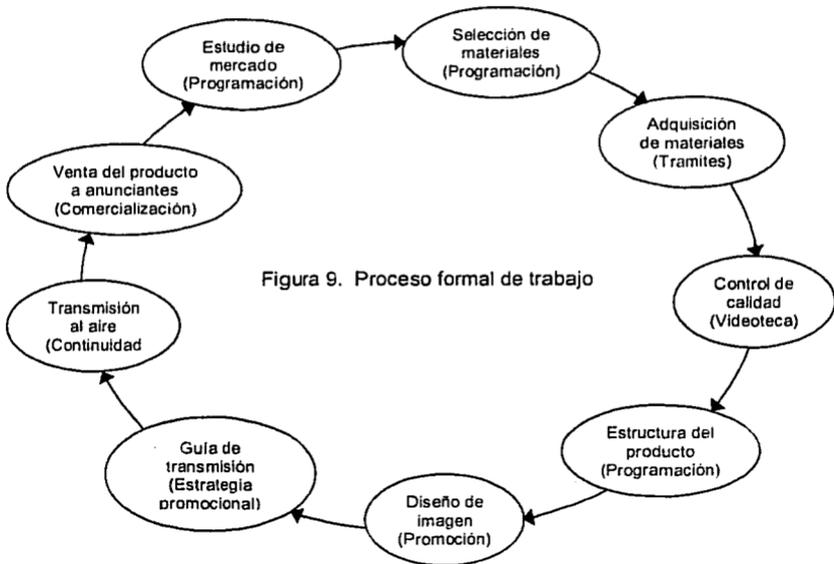


Figura 9. Proceso formal de trabajo

Terminados los procesos de compra-venta, se trabaja la calidad del material en Videoteca, área que además realiza el doblaje y subtítulaje en caso de ser necesarios, posteriormente los clasifica y almacena. Después de este control de calidad el área de Programación estructura el contenido de cada canal y define su perfil.

En esa etapa Promoción realiza los diseños de imagen que se presentan en pantalla de acuerdo al perfil creado y finalmente Estrategia Promocional hace uso de los elementos dados por las dos áreas descritas anteriormente y realiza una guía con la cual el producto final se transmite a los televidentes gracias al departamento de Continuidad. A lo largo del proceso no debe dejar a un lado el papel del área de Comercialización pues se encarga de traer a los anunciantes quienes conforman la principal fuente de ingresos de la organización.

En apariencia este procedimiento no presenta complicaciones pues está conformado por ocho etapas claramente definidas. Sin embargo, los problemas que se presentan son de carácter operativo, comunicativo y tecnológico, los cuales se describen en los siguientes apartados.

2.2.5.6. Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos

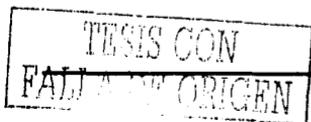
Como otro elemento importante del análisis formal de la organización, se encuentra el inventario de recursos, que hacen mención tanto a los elementos humanos, como a los materiales que se utilizan para llevar a cabo las actividades de la Dirección.

Así como otros puntos analizados, este no es la excepción, ya que a pesar de que existe la información, no fue proporcionada a la investigadora y esta se dio a la tarea nuevamente de realizarlo.

Respecto al elemento humano, se señala la división que integra al objeto de estudio y el número total de su personal, de ahí que se describa lo siguiente:

ÁREA	No. DE PERSONAL
Promoción	41
Programación	7
Prensa	2
Operación (Trámites y Adquisición)	9
Videoteca	22
Estrategia Promocional	9
Continuidad (Master)	64
Personal temporal (free lance)	15
TOTAL	169 personas

Se recordará que en capítulo I se hizo mención a los recursos humanos con los que cuenta la organización en general y se mencionó que eran 538 empleados en nómina y



300 aproximadamente free lance. Por lo que se llega a la conclusión que los recursos humanos de la Dir. Gral. de Canales, registrado en nómina, representan un 31.4% del total de la población que labora en MVS Televisión, cifra representativa para el universo porque denota que en ella se produce gran parte del macro proceso productivo.

Además las cifras hacen claro el desequilibrio de personal que existe entre las áreas, mientras que unas cuentan con un número considerable de personas, sesenta y cuatro, cuarenta y uno, etc. otras sólo laboran con siete, nueve y hasta dos miembros. Es obvio que se debe a la naturaleza del trabajo de cada una, pero lo cierto es que la organización no parece racional en su estructura por los constantes movimientos de personal que realiza por lo menos dos veces al año, lo cual se refleja en los retrasos y saturación de funciones a la que se ha hecho hincapié.

Respecto al inventario de recursos tecnológicos empleados, se observa que todo en la organización está inventariado en cuatro rubros principales: a) mobiliario, b) enseres menores (cafeteras, sacapuntas, etc), c) material de cómputo y d) audio y video. Cabe señalar que cada objeto se etiqueta con información que contiene cada registro, describe titular, puesto, marca, modelo, serie y no. de inventario. En esta parte, solo se considera de manera general a aquellos recursos que intervienen directamente en el proceso de trabajo

Por tratarse de una organización estrechamente relacionada al aspecto de la tecnología, sólo se presentarán y analizarán las dos últimas divisiones (cómputo y audio-video). En cuanto al equipo de cómputo, esta conectado a un videoservidor y opera con un sistema de nombre MEX versión 1 y 2 creado especialmente para MVS. En ocasiones se le da mantenimiento y a pesar de que en casi todas las áreas se tiene equipo de cómputo suficiente, otras están solicitando computadoras con paquetería más actualizada porque la naturaleza de sus procesos (subtitulaje, por ejemplo) requieren de equipos más sofisticados que les ayuden a cumplir su labor de forma eficiente.

Respecto al inventario de audio y video, hay varios elementos por señalar. El área objeto de estudio, está inmersa en equipos profesionales de televisión, con más de 150

máquinas de formatos entre betacam, 3/4 , 1 pulgada, D2, D3, H8, CVCAM, y algunos en VHS y Betamax.

Cuenta con una videoteca de 150, 000 cintas aproximadamente, un control maestro que recibe las señales de satélite y las que se generan en cada master, (cabina utilizada por cada canal donde realiza su operación). Hay 13 masters y 12 señales que se monitorean.

Se trabaja con antenas especiales desde 8 a 10 metros, receptores y procesadores de señal en fibra optica y microondas, decodificadores, forma de onda, vectorscopio, sincronizadores, videoservidores, los cuales reemplazan a las máquinas análogas y son multifuncionales, aunque los modelos no son de lo más innovador, estudios digitales, de audio y diseño gráfico de imagen, entre otras cosas. Se utilizan dos tipos de energía, una es la comercial, y la otra es la de respaldo, proporcionada por una planta de emergencia, además de un UPS, batería que respalda energía por una hora aproximadamente.

A pesar de contar con recursos tecnológicos funcionales, aunque no por ello innovadores, hay problemáticas que van desde la antigüedad en los formatos utilizados, los cuales ya son obsoletos en la industria de la televisión, (3/4 por ejemplo), la forma de transmisión vía microondas, que debería hacerse por fibra óptica por ser lo más innovador; hasta los equipos de los estudios digitales, donde sólo por citar un ejemplo, MVS trabaja con un software versión 2.1, cuando en el mercado ya se está utilizando la versión 5.1.

Existe una insuficiencia de equipo, que no cubre las necesidades de transmisión y tampoco permite contar con máquinas de respaldo para realizar el mantenimiento preventivo. Las fallas se atienden hasta el momento que ocurren. O bien, se actualizan algunas pero se dejan de lado otras, lo cual hace que la operación se vuelve deficiente.

Se nota una contradicción. MVS cuyo slogan se reconoce como "innovación y liderazgo" muestra un retraso considerable en cuanto a sus recursos tecnológicos, que en comparación con otras televisoras resulta arcaico. No se puede negar que para los fines de la organización, los equipos han funcionado. Pero si se pretende ser una empresa que trabaje con tecnología de punta y ser líder en innovación tecnológica, parece irracional.

2.2.5.7. Formalización y Burocratización de la Organización

Expuestos los elementos formales de la DGC, la finalidad de este apartado es la de describir el grado de formalización que tiene, entendiéndose por éste, las actividades y relaciones determinadas por reglas.

Como se mencionó en el apartado del proceso formal, las organizaciones tienen por definición una estructura funcional pero es necesaria una reglamentación de sus actividades. La palabra formalización se emplea para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. El sociólogo menciona que entre más formalizada esté una organización, más definidas son las actividades dirigidas hacia un fin. (*Mayntz, 1996:111*).

La formalización depende de cuánto estén dispuestos los miembros a seguir las órdenes. A partir de ello, se debe diferenciar a la formalización de la burocracia, ya que esta sólo define algunas características de la "burocracia moderna" que Max Weber caracteriza de forma específica y donde los miembros creen en la legalidad del orden establecido, la delimitación de la competencia, facultades de mando y obediencia, remuneración fija, estructura jerárquica, ascensos, entre otros, estas características facilitan la formalización. (*Mayntz, 1996:112*).

Con los puntos analizados anteriormente se observa que la DGC tiene cierto grado de formalización, en el sentido de que cuenta con contratos de trabajo que se proporcionan tanto a los empleados de confianza, como a los sindicalizados, tiene un organigrama que expone una empresa escalonada de forma jerárquica donde en teoría, las instrucciones tienen un sentido lineal de arriba hacia abajo. Es decir, sólo los altos puestos tienen injerencia en dictaminar las reglas y transmitirlos a los demás, aunque en la práctica esto no suceda por la falta de comunicación, que será expuesta en su momento.

Otro punto formal de la organización lo conforman la existencia de algunos manuales como el de inducción, perfil de puestos, sistemas operativos, pero también se observa

que no son accesibles para los miembros en su totalidad, así como los inventarios de recursos humanos y tecnológicos.

Si bien, hay reglas que deben cumplir los miembros y que configuran el grado de formalización, también hay aspectos que no son claros, como la inexistencia de manuales de procesos de trabajo que describan las funciones y papeles de cada individuo que conforma la Dirección, un reglamento interno, objetivos incongruentes, información o documentos que se consideran "confidenciales" e incluso hasta secretos, etc. Esto, denotan la informalidad que puede alcanzar y complica las respuestas a interrogantes como ¿con qué recursos cuenta la organización para su trabajo, cuántas personas son, qué deben hacer, cómo lo hacen, dónde?, etc.

En resumen, la DGC pretende actuar de manera formal en ciertos aspectos, pero no puede dejar la informalidad en otros. Es cierto que en el transcurso de su desarrollo ha implementado reglas en el caso a estudiar, pero en su mayoría, no se llevan a cabo por la sencilla razón de que los miembros las desconocen. El grado de formalidad lo debe definir la propia dirección si no quiere caer en lo que Mayntz denomina como organizaciones con pocas reglas o bien, con reglas pocas duraderas que afectan su estructura.

2.2.5.8. Estructura formal de poder y autoridad

Las organizaciones también poseen una estructura de autoridad, es decir, una división entre las facultades de decisión y de mando, establecidas por un lado en reglas y papeles y por otro, en obligaciones de ejecución y obediencia (Mayntz, 1996:125). Las condiciones naturales exigen que unos manden y otros obedezcan, pero antes de entrar de lleno al análisis, es conveniente partir de los conceptos de poder y autoridad.

Estos conceptos, según Schein, no son lo iguales. El poder puro implica la habilidad del sometimiento físico a través de la manipulación del premio-castigo o de la información, esto es lo que los sociólogos denominan "autoridad no legítima". La autoridad por su

parte. implica la obediencia de las normas voluntariamente porque los miembros aceptan el sistema. Se reconoce en algunas personas el derecho a mandar y hay un acuerdo sobre las bases de los reglamentos, normas y leyes, es un sistema por el cual se coloca a una persona en una posición de autoridad. (Schein, 1982:23).

Bajo este marco contextual, saltan a la vista las organizaciones estructurada jerárquicamente, es decir de arriba hacia abajo, de los altos mandos a los niveles inferiores: las democráticas donde los miembros deciden en común y la autoridad se delega de abajo hacia arriba y el tercer tipo, donde un grupo superior de miembros ejerce influencia sobre otro inferior.

Aunado a lo descrito, surgen las estructuras de dominación, entre las cuales destaca la clasificación de Max Weber: 1) Carismática, resalta cualidades personales. La legitimidad se basa en la fe que el otro le confiere al líder y el modelo organizativo es flojo, poco estructurado e inestable. 2) Tradicional, se apoya en tradiciones vigentes. La legitimidad se basa en las costumbres y el aparato administrativo es patriarcal o feudal. 3) Racional-legal, basada en un código de reglas, la legitimidad se da cumpliendo la ley. El poder administrativo es la burocracia. (Blau en Salaman, 1984:20).

De entrada, en la DGC se reconoce la autoridad como forma de dominación legítima, es decir, los miembros obedecen las reglas y reconocen a otros por encima de ellos. Sin embargo, no se puede descartar la presencia de cierto grado de poder, porque aunque no existe un sometimiento físico, si hay manipulación de información y los miembros de rango inferior no tienen injerencia para tomar decisiones porque no son tomados en cuenta.

Es conveniente mencionar que MVS Televisión por ser una empresa de carácter familiar, ejerce un tipo de autoridad tradicional, donde sólo sus integrantes pueden ocupar puestos de alta jerarquía. Pero en lo referente al objeto de estudio, es difícil ubicarla en una sola categoría de dominación, pero si se retoma el organigrama se aprecia que es una organización jerarquizada donde los altos mandos ejercen autoridad sobre los inferiores, por ejemplo los subdirectores generales, sobre sus equipos de trabajo.

El Director General ejerce un liderazgo de tipo racional-legal, porque basa su autoridad en normas y leyes que los subordinados cumplen aun sin estar de acuerdo, pero que aceptan por la naturaleza de su cargo o bien porque hay un interés de tipo material (salario, prima vacacional del 80% y aguinaldo) que les hace obedecer y es uno de los principales aspectos que les motiva. Como se mencionó anteriormente, no puede dejarse a un lado la autoridad tradicional, donde sólo es su opinión la que cuenta y eso le confiere cierto toque de "divinidad". Por tanto, se aprecia, una combinación entre la autoridad del tipo racional-legal y la tradicional, donde la primera es la que predomina.

Mayntz (1996) menciona que para comprender mejor este tipo de autoridad, es útil emplear un método, que la represente en forma gráfica. Se trata de la denominada "curva de control", donde el control se entiende como poder de mando, explicando cuanto dominio ejerce un grupo determinado o una instancia, sobre otro(s) grupos en la organización.

Las curvas se diferencian por su elevación y su pendiente, de modo que hay curvas democráticas, donde la mayor influencia es la de los miembros de la organización; la curva autoritaria donde domina la cabeza de la organización, curva de *laissez faire*, donde todos los grupos de todos los rangos, hacen lo que les parece, no hay autoridad que mande y finalmente, la curva poliárquica, donde el control de algunos grupos está por encima de otros.

Con base en lo anterior se hizo una escala del grado de control del 1 al 10 y se fue definiendo el poder de decisión de los líderes y algunos actores que ejercen cierto dominio. Los resultados, fueron una curva en forma mixta, entre autoritaria y poliárquica, debido a que el Dir. Gral. es la máxima autoridad, (con un grado de 10) pero existen otros grupos como los subdirectores que ejercen dominio (9) sobre los gerentes y estos a su vez (7), sobre subgerentes, los cuales que tienen un poder de decisión de 5, al igual que los coordinadores. (Figura 10. p. 115).

En este análisis de la estructura de autoridad tiene cabida otro elemento fundamental, que es el de la comunicación en el sentido de que las órdenes y mandatos forman parte de ésta, por lo que se hace necesario estudiar sus características formales.

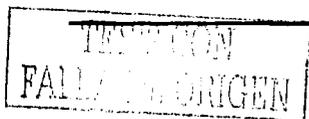
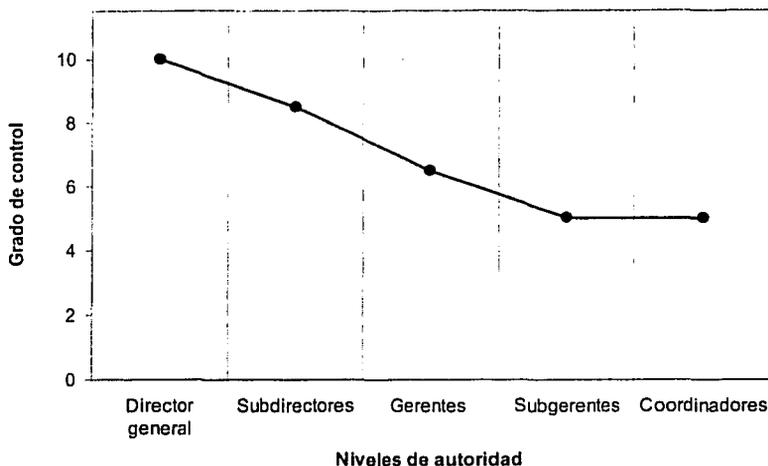


Fig. 10. Estructura formal de autoridad



2.2.5.9. Estructura formal de comunicación

La comunicación constituye uno de los aspectos más importantes para el estudio de la estructura formal de las organizaciones y la DGC, no es la excepción. Así, es necesario partir del hecho de que ésta puede fluir en sentido horizontal, entre posiciones iguales o en sentido vertical entre rangos diferentes de arriba hacia abajo o viceversa. Puede ser transmitida oralmente, por teléfono o por escrito. (Mayntz, 1996:117).

En la estructura de la comunicación es necesario distinguir sus contenidos, los cuales pueden ir desde órdenes, informes, quejas, reprensiones, notificaciones con intención de convencer, etc. También es importante ver la forma en como se transmite, es decir, directa, indirecta o por medio de un tercero.

A partir de estos lineamientos y considerando la estructura jerarquizada del objeto de estudio, éste tiene dos tipos de comunicación, una es la vertical de arriba hacia abajo que se da entre el Director General y los Subdirectores, entre estos últimos y los gerentes, los cuales a su vez se comunican con los subgerentes y así sucesivamente, entre todos los miembros que tienen rangos superiores en relación con los de menor jerarquía.

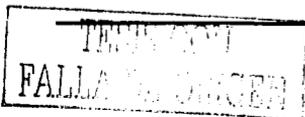
El otro sentido de abajo hacia arriba, se da como informe, cada miembro debe reportar a su superior (ya sea de forma oral o escrita) cualquier decisión que desee tomar, siempre y cuando afecte los intereses particulares de cada división. Cabe señalar que este tipo de comunicación vertical que se da en la mayoría de los casos, es unilateral, porque la frecuencia con la que los miembros de menor nivel se acercan a sus superiores, es menor que a la inversa.

Sin embargo, se aprecia aunque en menor grado, el otro tipo de comunicación que es la horizontal entre los miembros que tienen la misma jerarquía, es decir, subdirectores con subdirectores, gerentes con gerentes, coordinadores, etc. donde la comunicación entre iguales tiene cierto rasgo de complicidad.

Otro aspecto a considerar es la forma en que se transmite esta comunicación, la cual en la mayoría de los casos es oral, en ocasiones por escrito (vía correo electrónico, memorándum, fax, etc.) incluso se hace también por terceros, lo que provoca distorsiones que son motivo de errores en el proceso de trabajo.

Por deficiencias en la estructura de comunicación, se aprecia que las áreas desconocen por completo las actividades laborales que conforman las divisiones de la Dirección y por ello, no contribuyen a agilizar el proceso general, trabajan de forma aislada. Se difunde la información, sin estar seguro que sea la fuente correcta, no se confirma y esto genera que el trabajo constantemente sea reestructurado.

Las instrucciones son llevadas a cabo por los miembros aunque no estén de acuerdo con ellas y les parezcan arbitrarias. Además como se mencionó en el apartado de objetivos, estos no son reconocidos porque la organización no los ha difundido. Si bien es cierto que no todos los miembros requieren del mismo grado de información y que es



prácticamente imposible acceder a toda la comunicación que genera el área objeto de estudio, se requiere mantener informados, en la medida de lo posible, a los integrantes para hacerlos sentir parte de la organización.

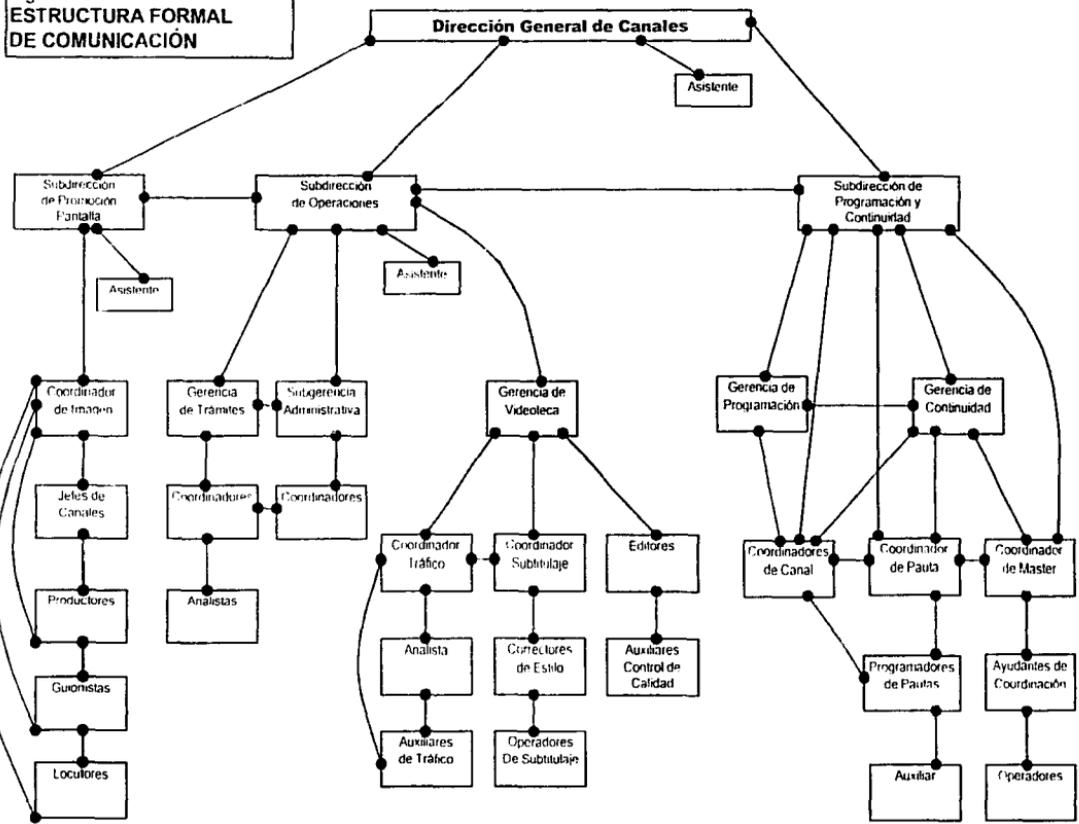
Al igual que la estructura de autoridad, la de comunicación también se representa gráficamente y para ello se han creado aparte de los organigramas, las representaciones geométricas llamadas "grafos" que están conformados por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas se consideran como las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones, etc.) y de las relaciones entre dichas unidades. (Mayntz, 1996:119).

Renate Mayntz (1996), menciona que existen varios modelos de grafos: El modelo de cadena y de árbol, en los cuales hay el menor número posible de líneas, el modelo conectado, donde todas ninguna unidad de la organización puede estar aislada eso provoca problemas de orden, turno de espera, etc., y finalmente, el modelo de enlace sencillo o con pocas líneas, donde los grupos pueden establecer por sí mismos la ordenación de las comunicaciones.

A partir de estas divisiones, se precisa que la Dir. Gral. de Canales se caracteriza por un grafo mixto donde las líneas de comunicación que se dan entre niveles superiores, son las mínimas posibles, lo que hace que las subdirecciones se encuentren aisladas entre sí. Dentro de cada una, se puede observar un grafo incompletamente conectado en el cual las divisiones logran comunicarse con cierto grado de libertad con otras, pero existen áreas que corren el riesgo de quedar aisladas. (Figura 11. p. 118).

Una vez analizados los aspectos formales de estructura de autoridad y comunicación, y ya que se han desarrollado las reglas, tipo de liderazgo, normas, transmisión de la información, etc., otro de los procesos importantes es el de reclutar, entrenar y contratar nuevos empleados.

Figura 11.
ESTRUCTURA FORMAL
DE COMUNICACIÓN



2.2.5.10. Proceso formal de reclutamiento (selección, inducción, socialización, ascensos)

Para los miembros, el proceso de reclutamiento es aquel en el que tiene que aprender a funcionar en la organización, entrar en la cultura de ésta y adaptarse (*Manen en Schein, 1982:18*). El objetivo de una empresa no puede llevarse a cabo hasta que no se hayan reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o actividades.

Para distinguir los aspectos a desarrollar en este apartado, es necesario entender sus diferencias. Por selección se entiende al proceso que se da cuando el candidato ya ha pasado una serie de valores de pruebas y exámenes; inducción es aquella etapa cuando el miembro seleccionado ha aceptado la oferta que se le ha hecho; la socialización es el aquel proceso que le enseña las normas y reglas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización; el entrenamiento consiste en enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para hacer eficiente su trabajo y finalmente la capacitación, es el proceso en el cual se agregan los valores, políticas y misión.

Se explica el proceso de reclutamiento de MVS Televisión porque a través de éste, la Dir. Gral. De Canales canaliza la selección de su personal. Primero considera que debe existir la vacante, la cual se da por un puesto de nueva creación, por renuncia de algún miembro o promoción del personal. Generada la vacante, se realiza la descripción del puesto y se hace la requisición de personal de acuerdo a ciertas características (edad, sexo, escolaridad, etc). Cuando ya se tiene definido el perfil, existen dos fuentes de reclutamiento:

a) Externo, el cual se da a través de despachos que sólo se contratan para que busquen talentos de un nivel jerárquico alto y el periódico. Existen también juntas de intercambio dentro del mismo corporativo las cuales pretenden abastecerse de personal dentro de las diferentes empresas. Finalmente están las Universidades, con las que se tiene intercambio y se ofrecen vacantes de práctica profesionales o servicio social.

b) Interno, a través de promoción de los propios miembros, a los cuales se les practican exámenes, entrevistas y posteriormente se realiza la selección. Sin embargo, este medio es el menos utilizado, según el área de Recursos Humanos.

Una vez que el seleccionado ha aceptado la oferta, se le llama a un curso de inducción en el que se le explica como está dividida la empresa, las partes que la conforman, la filosofía, misión, valores, objetivos, etc. Se le señalan sus derechos y obligaciones, obviamente esto depende en gran medida si es personal de confianza o sindicalizado porque los primeros deben hacer todos sus trámites en la empresa y los sindicalizados, a través del STIRT (Sindicato de trabajadores de la Industria de la Radio y la Televisión), con quienes también firman un contrato.

Dentro de la organización, se le pone a prueba en contratos por 28 días, durante tres meses, los cuales se van renovando o se dan de baja, según sea el caso. Si el personal es aceptado, se le debieran otorgar las prestaciones que le corresponden por ley: seguro, vacaciones, reparto de utilidades, prima vacacional del 85%, y aguinaldo. Lo que en ocasiones resulta falso, pues la organización tiene 4 años que no genera utilidades.

Cuando entra al periodo de capacitación, normalmente es a través de colegas quienes le ayudan a entender los procesos de trabajo, porque el jefe directo no es muy común que intervenga. El nivel de ascenso dentro de la Dir. Gral. de Canales es mínimo, y sólo es posible cada vez que hay una fuerte reestructuración de personal, recortes que se dan de dos o tres; al igual que el índice de rotación, que se da con base a renuncias o despidos.

Por experiencia de la autora, se analiza que este proceso de reclutamiento tiene algunos quiebres como el del proceso de selección, que en su mayoría se da por recomendación, además del índice de rotación de puestos o ascensos, lo que denota que la organización no cumple con las necesidades mínimas del empleado, de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer profesionalmente y desarrollarse. surge entonces la pregunta fundamental, ¿cómo se motiva al personal?, ¿cómo se pueden satisfacer sus necesidades básicas?

Se parte de la idea de la motivación, de las condiciones por las que un miembro convive en la organización. Cuando ésta ha reclutado, seleccionado, la gente se preocupa por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo el nivel de eficiencia y que le permitan al empleado trabajar en ella, satisfaciendo sus necesidades más básicas, por lo que es necesaria la creación de un contrato psicológico. (Schein, 1982:20).

La idea de un contrato de esa naturaleza, implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, pero que operan a cada hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización, a través de este, se busca la que la empresa trate a sus empleados como a seres humanos y que todo lo que hagan sea en bien de ella.

En ese sentido. La DGC genera ciertas expectativas a los trabajadores, pero se tienen por entendido algunas cuestiones como tener una conducta moral adecuada, observar las normas de seguridad, checar a la hora establecida, estar siempre disponibles, tener un obsequio a fin de año que generalmente consta de chamarras con el logotipo de la empresa, etc.

Algunos miembros entran con la intención de demostrarse a sí mismos que pueden con el "reto" y esperan que en la Dirección se les de oportunidad de demostrarlo, que se haga un reconocimiento a su labor. Por su parte la empresa espera que los miembros sean leales y trabajen por gusto con un rendimiento estable. Lo cierto es que las expectativas de ambos lados, no se cumplen y más bien todo sucede en un círculo vicioso; mientras la organización no valora al trabajador y no da oportunidad de crecer, éste no puede reaccionar de manera leal porque siente traicionados sus derechos. En otras palabras, hay una violación al contrato psicológico.

Como otras formas de contrato psicológico, se encuentran los supuestos o estilos gerenciales, que son otro elemento importante en el funcionamiento de las organizaciones, conformando en esta investigación el último aspecto formal a desarrollar.

2.2.5.11. Supuestos gerenciales de la organización

El concepto de supuesto parte de la conducta humana, la cual es resultado de nuestras intenciones, percepciones y de los supuestos o creencias. Estos últimos están basados en la experiencia pasada, normas culturales, etc.

Para entender la función de las organizaciones es necesario entender primero cómo lo hacen las personas que están en ellas, especialmente los gerentes porque son los que deben tomar decisiones organizacionales importantes. (Schein,1982:48). En otras palabras, es la forma como un gerente concibe el mundo, y parte de esa concepción es la respuesta al por qué la gente trabaja, por qué se le debe motivar y dirigir.

A partir de los anterior, se reconoce que en la Dirección objeto de estudio, a pesar de que existen cuatro gerencias: Trámites, Videoteca, Programación, Continuidad y una subgerencia que pertenece a la Subdirección de Operaciones, son áreas cuyos responsables no tienen mucha injerencia en la toma de decisiones importantes, pues tienen que reportarlo a los Subdirectores, quienes son los que sí pueden intervenir en cuestiones trascendentes. Esto se refleja incluso en lo desequilibradas que llegan a ser en su personal, en tanto dos de ellas cuentan sólo con dos y tres miembros a su cargo, las otras dos, son gerencias grandes de las cuales dependen más de 20 personas cada una.

Lo cierto es que, tampoco se puede descartar un grado de autoridad de parte de los gerentes a quienes se le ha encomendado la parte operativa, de la cual si son directamente responsables. En la división de Canales, este puesto se creó para cuidar que lo demás miembros realicen su trabajo lo más adecuado posible. Por lo que en este caso específico, la naturaleza de los supuestos, es aplicable más a los Subdirectores.

Edgar Schein (1982) menciona que hay tres tipos de supuestos: 1) Los económicos racionales, donde a los empleados lo único que les motiva es el incentivo económico, son agentes pasivos a quien la organización manipula, motiva y controla; sus sentimientos no existen y están basados en la Teoría X de Mc Gregor, la cual dice que la gente es

perezosa por naturaleza y se le debe motivar con incentivos externos porque los fines de las personas no son los mismos que los de la organización. Sin embargo, puede existir el grupo que asume la responsabilidad del manejo de los irracionales.

2) Los supuestos sociales, son todo lo contrario, las necesidades sociales son el principal motivador y las relaciones interpersonales son las que dan la identidad, los empleados responden a fuerzas sociales de los grupos que los conforman más que a incentivos y controles de la empresa.

3) Los supuestos de auto-actualización, que están basados en la Teoría Y donde las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías, a medida que se satisfacen las necesidades básicas, se satisfacen las de orden superior. El individuo trata de madurar en el trabajo, tiene cierta autonomía e independencia, puede motivarse y controlarse a sí mismo. Si se le da una oportunidad, puede integrar sus objetivos con los de la organización.

Con el marco contextual descrito, se observa en la DGC, que el tipo de supuestos predominantes es el de los racionales económicos. A lo largo de este análisis se ha hecho énfasis en la cuestión de que los miembros de esta organización lo único que les motiva es la remuneración económica que recibe, ya que en la mayoría de los casos desconoce el objetivo de la organización, los cuales también se analizó que son de carácter meramente lucrativo. Pero debido a lo complicado de la conducta humana, en ocasiones se combinan con los supuestos sociales.

2.2.6. DIAGNÓSTICO

Al realizar un análisis muy concreto de los aspectos formales más importantes descritos a lo largo de esta investigación; así como de las áreas de atención detectadas, el repertorio de problemas ante el cual se enfrenta la Dirección General de Canales, un balance de los mismos, los escenarios probables de la organización y una serie de recomendaciones finales, que a juicio de la autora deben aplicarse, se señala lo siguiente:

El tratar de abordar todos los aspectos resulta complicado, pero el acercamiento del análisis formal que se realizó, señala que se trata de una firma comercial de producción que busca resultados hacia fuera, sin dejar a un lado el aspecto utilitario y productivo, no está exenta de problemas. Se pudieron detectar áreas urgentes y un repertorio de conflictos que vale la pena mencionar.

Considerando que se está ante una organización fundada en el mito de un hombre emprendedor que tuvo "la visión" de enfrentarse al complicado ámbito de los medios de comunicación, desarrolló una empresa familiar desde cuyos inicios se enfrentó a la petición de la competencia que quería dejarla fuera del mercado. Por lo que no se puede dejar de pensar en el popular refrán que dice: "en los principios, están los finales".

A ese conflicto inicial se suma que es una organización que trabaja con una filosofía y un objetivo, completamente incongruentes. Mientras la primera exalta una misión y valores encaminados al desarrollo personal de los trabajadores, su superación personal, dignidad, etc, el objetivo es meramente lucrativo, a través de este se menciona el deseo de comercializar, distribuir el producto, sin considerar al elemento humano. Aunado a esa problemática, se encuentra el aparente desinterés de parte de los miembros, quienes sólo se limitan a obtener una remuneración económica y no comparten sus metas con las de la organización, porque ésta no las ha difundido lo suficiente porque no hay una cultura organizacional que se preocupe por estos aspectos.

Se observa una identificación parcial del objetivo cuando cada una de los departamentos que conforman la Dir. Gral. de Canales, trabaja para sus propios fines, con un total desconocimiento de las demás áreas. En cuanto a la división del trabajo, se encuentra concentrada en tres áreas principales: Subdirección de Promoción, Subdirección de Operación y Subdirección de Programación y Continuidad. En estas existen actividades aisladas donde sólo interesan los objetivos particulares y hay una desviación del principal. El aspecto de la cooperación, tampoco está exento de problemas, se observa que el factor humano es arcaico porque a pesar de contar cierto avance tecnológico, el personal no es suficiente, hay un excedente de trabajo y poco personal, lo cual genera la saturación de funciones.

En lo referente a los grupos formales de trabajo, se encontraron dos tipos, los formales que describe el organigrama en el sentido horizontal y vertical; y los informales, los cuales conforman algunos departamentos como Trámites, por ejemplo, que dan lugar a relaciones que van más allá de la relación laboral, lo cual en muchos casos funciona como fuerza integradora, comunicativa y en otros casos, representa lo contrario.

Otra situación de especial atención es la que conforman la falta de manuales, reglamento interno, proceso de trabajo, inventario de recursos humanos y tecnológicos, los cuales o no existen y la autora se dio a la tarea de elaborarlos o bien, la organización los considera información confidencial y en algunos casos la resguarda como "secreta". En cada elemento se observaron incongruencias como implementar normas como la ISO 9000 cuando la organización no trabaja con esos estándares de calidad, o bien respecto en la cuestión tecnológica, donde por un lado la organización se auto-define como innovadora y trabaja con maquinaria atrasada, que le genera numerosos problemas a la hora de realizar el trabajo.

Los problemas tampoco son inexistentes en el aspecto de la estructura formal de comunicación y autoridad donde se observan aspectos como una falta de comunicación entre las tres áreas principales y una estructura vertical donde difícilmente los niveles inferiores se acercan a los de alta jerarquía, además se describe un liderazgo completamente autoritario y tradicional, donde los miembros aceptan las órdenes de sus superiores por la naturaleza de su puesto, no porque compartan los objetivos.

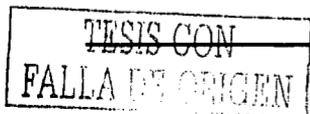
En cuanto al proceso de reclutamiento, selección y ascensos es normal observar que el proceso en su mayoría se da por recomendación, además del bajo índice de rotación de puestos o ascensos, donde la organización no cumple con las necesidades del empleado, de sentirse seguro y apreciado, de tener oportunidades de crecer profesionalmente y desarrollarse. Por lo que no existe otro tipo de motivación que la económica, ya que carecen de horas extras, bonos, vales de despensa, reparto de utilidades, aunado a que realiza cada año reestructuraciones, las cuales la vuelven muy inestable.

Con un repertorio numeroso de problemas, se puede pensar que la organización no tiene un futuro optimista, lo cual no estaría muy alejado de la realidad. Sin embargo, si quiere

retomar el rumbo, debe atender de entrada a cuestiones tan elementales como las del objetivo y la filosofía. Si bien las organizaciones en México son confusas, ambiguas, paradójicas, porque están conformadas por seres humanos que también lo son, MVS Televisión no es la excepción. La DGC actúa en muchos aspectos con algo que los teóricos definen como "autopoiesis", se describe de una manera, pero se proyecta de otra, su realidad es diferente de la concepción que tiene de sí misma. Por lo que es conveniente que oriente el rumbo para evitar desviaciones y no caer en el error de ser muy racional y buscar sólo el aspecto económico, haciendo a un lado al elemento humano, o viceversa.

Debe haber un equilibrio entre lo que pretende ser y su forma de operar. El panorama no es fácil, pues habría que reestructurar aspectos como la división del trabajo, los manuales de procedimiento, reglamento interno, estructura de comunicación, autoridad, etc. Pero se cree que una vez satisfechas las verdaderas necesidades, tanto organizacionales, como de los miembros que la integran, tiene posibilidades de rebasar la crisis que presenta, la cual no sería extraño pensar que tiene una estrecha relación con los elementos formales descritos a lo largo del capítulo. Sin embargo, la historia... continúa y el análisis del próximo capítulo aborda a la DGC desde otra perspectiva.

En otras palabras, en el siguiente capítulo, se pretenden abordar los aspectos funcionales que hacen posible que la DGC esté activa y el papel de los grupos y actores que la conforman. Se analizará uno de los problemas que más afectan al proceso de producción y la forma en que los miembros influyen en éste.



CAPÍTULO 3
FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y
GRUPOS

127

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

128

CAPÍTULO III

FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES

Una vez abordado el aspecto formal de la organización MVS Televisión, así como del objeto de estudio, la Dir. Gral. de Canales, (DGC) sus características, elementos, procesos de trabajo, estructura de poder y autoridad, objetivos, filosofía, etc. La finalidad de este capítulo es presentar otro enfoque de la organización, que es su funcionamiento, grupos y actores que la conforman, todo ello a partir de la aplicación de diversas técnicas cualitativas y cuantitativas, las cuales se describirán más adelante.

Con base en lo anterior, se parte del diagnóstico de un problema concreto en el funcionamiento del objeto de estudio, señalando la participación de los actores y grupos que la conforman. La idea es abordar todos aquellos elementos reales que ayuden a entender el comportamiento de la organización, así como el papel que tienen los actores en la misma. Se debe tener entonces, como punto de referencia el marco que ayude a comprender, en la medida de lo posible, la complejidad del elemento humano.

Sin embargo, es necesaria la aplicación de técnicas o instrumentos que permitan medir el problema ante el cual se enfrenta el objeto de estudio, así como los datos que se recolectarán a lo largo de toda la investigación para hacer uso posteriormente de la teoría y realizar un diagnóstico que permita hacer una reflexión de la realidad, de los patrones de conducta que rigen el comportamiento de los miembros, además de los aspectos de poder, grupos y liderazgo.

La comprensión tanto del problema en el funcionamiento y/o estructura, la incidencia de los actores en la misma, la investigación de datos cuantitativos y cualitativos, así como su interpretación, permitirán mostrar otra cara de la organización que ayudará a establecer la diferencia entre la estructura formal descrita anteriormente y lo real, que es propósito del presente capítulo.

3.1. FUNCIONAMIENTO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO

3.1.1. Diferencia entre el aspecto formal y el funcionamiento real

Como se mencionó, en esta parte de la investigación hace su aparición por vez primera, el actor que en este caso se convierte en el elemento primordial a analizar, así como su papel dentro de la organización. Pensando en actores reales, es un conjunto de sujetos que interactúan en un entorno (en este caso organizacional) a partir de situaciones, con el objetivo de obtener gratificaciones y cuyas interacciones son mediadas por subsistemas simbólicos.

Antes de entrar de lleno al tema, se debe considerar lo descrito en el capítulo dos, cuando se hace el análisis del discurso formal de la Dir. Gral. De Canales y de cada uno de los elementos con los que la propia organización se identifica, para así tener un marco que permita establecer diferencias entre lo formal y lo real, es decir, entre el deber ser y el ser. En este capítulo se observa que las cosas no son tan sencillas cuando hace acto de presencia el elemento humano.

Como se observó, la complejidad de las organizaciones las lleva a no cumplir al cien por ciento su discurso formal, pues al analizarlo detalladamente, se observa que existen enormes diferencias entre lo que dicen y lo que realmente hacen. Ello se debe a numerosos factores, entre las cuales destacan las siguientes:

- 1) Sociodemográficos, abarcan aspectos como la edad, sexo, clase social y experiencia de vida.
- 2) Situacionales, que parten de los objetos sociales, físicos y culturales.
- 3) De acción, la transformación de una situación a otra.
- 4) Gratificación, obtención de un beneficio ya sea material o simbólico.

Estos elementos interactúan en las organizaciones y ayudan a comprenderlas mejor; sin embargo, las acciones, entendidas como la transformación de una situación a otra, son las que permitirán conocer a fondo al objeto de estudio. Responden a interrogantes como ¿por qué el actor reacciona así ante determinada situación? ¿qué lo lleva a realizar dicha acción? ¿cómo lo hace?, etc.

Como puede notarse, estos aspectos son de vital trascendencia para el estudio de la parte real de cualquier organización y muestran a su vez, que el actor puede orientar su comportamiento desde muchos aspectos. Además, la interpretación del funcionamiento real es más fidedigna para diagnosticar las áreas problema de la DGC. Sin embargo, para sustentar todo esto, se utiliza la teoría que en este caso corresponde a la de Sistemas y que es objeto de estudio del siguiente apartado.

3.1.2. La Teoría de Sistemas como método de selección del problema

La Teoría de Sistemas se ha abordado a partir de diversos enfoques a lo largo de los capítulos I y II, por lo que éste no podía ser la excepción, pues a través de los elementos que conforman un sistema, se pretende analizar las entidades reales inmersas en la Dir. Gral. de Canales. No hay lugar a dudas que la teoría ha sido suficientemente tratada, pero la aportación ahora es lo que difiere, en el sentido de que el objeto de estudio está organizado en la participación de más de un componente y por tanto, puede analizarse como un sistema.

El análisis sistemático de un conjunto de elementos se caracteriza porque se propone explicar la organización del objeto de estudio, en la cual sus componentes presentan características como: 1) han sido seleccionados, 2) se distinguen entre sí y 3) se relacionan entre sí, de tal modo que estas pueden ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema. (Martin, 1991: 95-96).

Además de que el conocimiento de los componentes implicados de forma obligatoria y optativa, en un sistema, de sus diferenciaciones estructurales o funcionales y de las dependencias solidarias, causales o específicas que les relacionan, permite saber cómo es el sistema y cómo funciona. (Martin, 1991:103).

El cuidadoso estudio de los elementos que conforman a la organización objeto de estudio, permitirá detectar las principales áreas problemáticas y realizar a su vez, un diagnóstico de las causas y posibles soluciones. En la medida que se establezcan con precisión cada

una de las implicaciones, distinciones y relaciones que se dan entre los principales componentes de la Dir. Gral. de Canales, se podrá entender mejor el papel que los actores tienen en la misma.

A nivel metodológico se deben comprender al sistema como entidad real, como método de análisis, cuando su existencia se hace necesaria para que funcione o permanezca, cuando se distingue de otro (s) y las diferencias que existen entre ellos o sus componentes son igual de necesarias y finalmente, cuando el estado de cada componente se ve afectado por otro (s) componentes y viceversa. En cada uno de estos rubros hay ciertas clasificaciones que ayudaran a comprender mejor el tema, pero no es el objetivo describirlas en esta parte, ya que son tema del siguiente apartado.

3.1.2.1. Conceptos básicos de los elementos del sistema

Para iniciar el estudio de los elementos de cada una de las partes de este sistema, es conveniente partir de conceptos teóricos como: componentes del sistema, clases de implicaciones, relaciones, clases de dependencia, etc.. que tan acertadamente describe Manuel Martín Serrano en su obra "Teoría de la Comunicación", los cuales se encuentran inmersos en el desarrollo del presente estudio.

Enfocándose en los componentes Martín menciona que estos pertenecen a un sistema cuando su existencia es necesaria para que este funcione, permanezca organizado como tal; a partir de esto se dice que el primero está implicado en el funcionamiento y/o la reproducción del segundo. (Martín, 1991:97).

Con base en lo anterior, hay tres tipos de implicaciones: 1) Obligatorias, cuando la desaparición de un elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, transformación o incapacidad para funcionar; 2) Oportivas, el sistema puede funcionar sin desaparecer o transformarse, sustituyendo ese componente por otro y 3) Incorporadas, no pertenecen a ninguno de los dos anteriores, pero aparecen tan frecuentemente que se les atribuye implicación en el sistema. (Martín, 1991:97).



Respecto a las distinciones, se debe tener en cuenta que un componente se distingue de otro u otros cuando las diferencias que existen entre ellos o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal.

La diferenciación es de dos tipos: 1) Estructural, existe al menos una configuración del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que representa esa configuración, sin que esta pueda ser ocupada por otros componentes y 2) Funcional, existe al menos una configuración en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que esa función pueda ser asumida por otro componente. (Martin, 1991:98-99).

En cuanto a las relaciones, se debe considerar que un componente pertenece a un sistema cuando las relaciones que establece con otros componentes son necesarias para que el sistema permanezca o funcione como tal.

A partir de lo anterior, hay tres clases de relaciones o dependencias de los elementos del sistema: 1) Solidarias, cuando el cambio de un componente significa que afecta al que le antecede o sucede (y viceversa); 2) Causales, cuando el cambio de un componente acompaña al cambio de otros componentes pero no a la inversa y 3) Específicas, el cambio del componente algunas veces cambia a otros, pero no necesariamente. (Martin, 1991:101)

Los conceptos descritos en este apartado, son el punto de partida a través del cual se describe la situación de la organización, estos se aplican para ayudar a comprender mejor el estudio concreto de los elementos que la conforman. Se trata, de enfocarse en los componentes organizados del sistema de la DGC, analizar sus implicaciones, diferenciaciones y relaciones para entender su funcionamiento.

3.1.2.2. Elementos de la Dir. Gral. de Canales

El objetivo del presente análisis es el de abordar cada uno de los elementos que conforman la Dirección General de Canales, y con ello tratar de identificar sus principales implicaciones, funciones, relaciones y actores. Para fines prácticos, se parte del organigrama formal descrito en el capítulo II (p. 101), con el objetivo de lograr una descripción precisa de cada uno de sus departamentos y sus respectivas tareas. La idea es detectar aquellos problemas que afecten a la organización y posteriormente categorizarlos, conocer las causas y enfocarse a las áreas de atención urgentes.

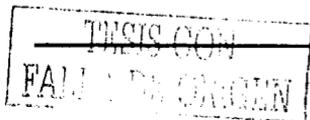
Retomando las implicaciones: 1) Obligatorias, 2) Oportativas, e 3) Incorporadas, La Dir. Gral. de Canales está inmersa en MVS Televisión, la cual es una de las tres principales divisiones del grupo de MVS Comunicaciones porque, apoya a todo el grupo a través de servicios que incluyen canales de televisión, adquisición en el ámbito internacional, armado de canales, producción de programación propia y comercialización. Por lo que tiene una implicación **obligatoria** para el corporativo, ya que si desapareciera, el concepto de la organización no sería el mismo o se transformaría.

Por su parte, la Dir. Gral. de Canales, tiene como propósito elaborar productos, comercializarlos, distribuirlos y promocionarlos, por lo que su implicación con la división de MVS Televisión, también es **obligatoria** porque es en esta área donde se realiza la mayor parte del proceso productivo de la organización. Está dividida en tres principales áreas:

- 1) Subdirección de Promoción en Pantalla.
- 2) Subdirección de Operaciones y
- 3) Subdirección de Programación y Continuidad

Las cuales a su vez tienen relación con otras áreas como Comercialización, Finanzas, Información, Producción, Noticias, Deportes, etc.

La **Subdirección de Promoción**, tiene como principal objetivo apoyar y promover las actividades de MVS TELEVISIÓN, a través de los medios electrónicos, con el fin de formar una imagen por la cual los medios audiovisuales creen una identificación del concepto MVS Multivisión como una empresa líder en la industria de la televisión. Sin



ésta área no sería posible realizar estrategias de publicidad, promocionales de la programación y ajustes para la continuidad. No habría espacio para anunciar la programación de MVS, a través de spots a los que denomina "promos".

Es importante porque con una adecuada promoción, se pueden captar nuevos suscriptores y al mismo tiempo captar nuevos clientes comerciales. Sus principales responsabilidades son: Promoción a través de guiones y conceptos para dar la imagen a los canales. Selección de talentos (locutores, conductores). Realización de efectos especiales para los promocionales. Desarrollo de publicidad en exteriores, Apoyo al área de comercialización en la elaboración de promoción para reportar los servicios a los clientes, etc. Por las funciones descritas, su implicación también es **obligatoria**.

La segunda división es la **Subdirección de Operaciones**, cuya principal tarea es organizar el registro, la revisión y el seguimiento de los contratos, las compras y los problemas que puedan surgir para la llegada de los materiales (películas, series, telenovelas, etc.). Sin esta área no se podría llevar el control de los pagos a proveedores, realizar todos los trámites aduanales, gubernamentales, legales, fiscales, que involucran a los materiales adquiridos. Su implicación por tanto es **obligatoria**.

Otra área que depende de esta subdirección, es la **Gerencia de Videoteca**, cuyas principales funciones son: Hacer el armado físico de la programación de los canales de MVS, controlar el flujo interno del material, realizar el almacenamiento y cuidado del material que se adquiere y lo más importante, establece normas de calidad para la transmisión de un programa. Sin esta área no habría producto, por lo que tiene una implicación **obligatoria**

La última división es la de la **Subdirección de Programación y Continuidad**, que es en la cual se enfocará el análisis porque es en ella donde inicia y termina el proceso de producción, lo cual la hace ser **obligatoria** para el sistema, además porque es una área en la cual la investigadora tiene mayor acceso y ello permitirá la obtención de datos fidedignos, la posibilidad de captar una realidad y leerla de forma pertinente. Aunado a la descripción de funciones e implicaciones, aquí hacen su aparición las distinciones entre

los elementos del sistema, las relaciones que se dan entre sus componentes y las características de los actores o miembros que la conforman.

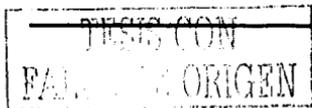
Si se analiza al actor que está al frente de ella, éste es un **elemento optativo** porque su función es lo que importa y fácilmente puede ser reemplazado por otra persona y más en una organización que tiende a las reestructuraciones constantes. En otras palabras, importan las actividades que ahí se realizan, no quién las lleva a cabo.

Respecto a las distinciones o diferenciaciones 1) Estructural y 2) Funcional, esta Subdirección abarca dos áreas importantes que se dividen a su vez en dos gerencias:

Gerencia de Programación, encargada de supervisar todos los procedimientos para elaborar la programación de los canales, definir su perfil, realizar estudios de evaluación de programas, seleccionar el material a través de compras directas o indirectas a los proveedores, difundir toda la información tanto a nivel interno, como externo en periódicos, revistas, agencias de información, sistemas de cable, etc.

En teoría esto es lo que el gerente debiera supervisar, pero en la práctica esto no se lleva a cabo. El puesto de gerente ha existido en Programación al menos en dos ocasiones desde 1996, sin mayor éxito porque por una u otra razón siempre tiende a desaparecer. La actual gerencia (2003) tiene un promedio de tres meses de su más reciente creación, por lo que no sería nada extraño que tuviera la misma suerte que las anteriores, aunado a que no es considerada para la toma de decisiones importantes y los subordinados siempre han dependido directamente de la Subdirección. Estas razones la describen como un elemento **optativo**, al igual que al actor, porque en cualquier momento puede ser reemplazado por otro, como ya ha sucedido.

Debajo del gerente, se encuentran las **Coordinaciones de canal**, las cuales se encargan de estructurar el producto, realizar estrategias para una mejor presentación del mismo, seleccionan el material adecuado para cada canal, etc. En ellas se lleva a cabo el primer paso del proceso productivo a partir del cual se estructura todo lo demás, por lo que son **obligatorias, además de estructurales**. Si bien, los actores pueden ser reemplazados por otros, la función es imprescindible a pesar de que no son tomados en cuenta para



decisiones importantes sin importar que sean los que mejor conocen el producto, se les considera en forma despectiva "simples capturistas de datos".

La segunda subdivisión es la **Gerencia de Continuidad**, que es la encargada de supervisar y controlar la emisión de los programas a través del control maestro (master). Además se encarga de recopilar la información generada por las áreas de Programación, Videoteca, Comercialización y Promoción. Se hace una guía o pauta de continuidad que dirigirá el orden de la transmisión de los programas al aire, cortes comerciales y promoción en video. Si bien la función de esta gerencia es de carácter **obligatorio**, sucede lo mismo que con la Programación, el líder no es considerado para la toma importante de decisiones y los subordinados en muchos casos dependen directamente de la Subdirección. El actor que está al frente es una persona sin estudios profesionales, que por ciertos años de experiencia está al frente de la misma, pero que al igual que otros elementos del sistema, puede ser reemplazado por otro porque son los programadores de pautas quienes llevan a cabo el trabajo y ello contribuye a definirlo como **optativo**.

De esta gerencia dependen los **Coordinadores de pautas**, cuya principal labor es supervisar el trabajo de los programadores de pautas y auxiliares, los cuales llevan a cabo la guía de materiales que se transmiten al aire con sus respectivos cortes y promoción en video. La implicación del primero es **optativa** porque si esta desaparece, son los **programadores y auxiliares** quienes llevan a cabo el trabajo, lo que les hace elementos **obligatorios y estructurales**. Sin embargo, al igual que los coordinadores de canal, su trabajo es subestimado y su opinión tampoco es importante en la toma de decisiones, prácticamente se encuentran ahí para realizar su trabajo sin cuestionar.

A un mismo nivel se encuentran los **Coordinadores de master**, quienes apoyados en los **ayudantes de coordinación**, supervisan a los **operadores**, quienes son los directamente responsables de llevar a cabo la transmisión al aire de los productos sin el más mínimo error. El papel de los dos primeros es **funcional**, pero su implicación no, porque son los operadores quienes llevan a cabo el trabajo y al igual que los otros puestos de menor jerarquía pero de mayor responsabilidad, no son valorados a pesar de que por sus funciones son elementos **obligatorios estructurales**.

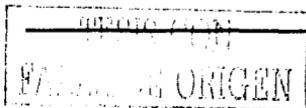
Aunque no forma parte del organigrama objeto de estudio, es conveniente mencionar a esta área por ser fundamental dentro de la operación, específicamente se hace referencia al departamento de **Comercialización**, mediante la cual se atraen los capitales provenientes de la publicidad, lo que es su principal medio de subsistencia. Ello la convierte en **obligatoria, estructural**.

Como pudo apreciarse, las áreas se relacionan unas con otras y todas intervienen en el proceso de producción descrito en el cap. II: Programación elige los programas, que van a transmitirse y define el perfil de los canales. Operaciones realiza los contratos pertinentes; Videoteca realiza el control de calidad de los materiales seleccionados; tanto Promoción como Estrategia Promocional, se encargan de darle un diseño atractivo en pantalla para que el área de Continuidad realice una transmisión con el menor número de fallas y así sea más fácil la venta para Comercialización, área indispensable porque se encarga de a las principales fuentes de ingresos.

Por las funciones y el proceso de producción descritos, se percibe en primer lugar, que las **implicaciones de cada subdirección son obligatorias**. En virtud de que las funciones que realizan son necesarias para el sistema y el proceso productivo, es decir, si desaparece Programación y Continuidad, no se podría definir el perfil de los canales y tampoco se podrían transmitir al aire los productos. Sin la subdirección de Operaciones, no habría quién realizará los contratos legales y tratará con los proveedores y finalmente, si desapareciera la subdirección de Promoción, no habría difusión de los productos y por supuesto que tampoco se podría captar mayor número de suscriptores.

En cuanto a las relaciones que mantienen en este caso, los elementos de la Subdirección de Programación y Continuidad, se deben considerar las tres clases o dependencias de los elementos del sistema: 1) Solidarias, 2) Causales, y 3) Específicas.

En este caso tenemos que a nivel de Subdirecciones de la DGC, las relaciones se dan de forma solidaria y causal Si se toma en cuenta el proceso de producción, se observa que Programación afecta a Promoción si no realiza la estructura y perfil de los canales pues entonces esta última no tiene que promover al aire y afecta a Operaciones si no respeta las condiciones de los materiales que le establece la primera. Por su parte, Operaciones



afecta a Programación al retrasarse en los contratos de los materiales y por tanto ésta afecta a su vez a Promoción. Finalmente, esta última área sólo afecta a Programación al no respetar el perfil de los productos que se le establecen, pero no tiene injerencia en Operaciones. Las relaciones se dan entonces de la siguiente manera.

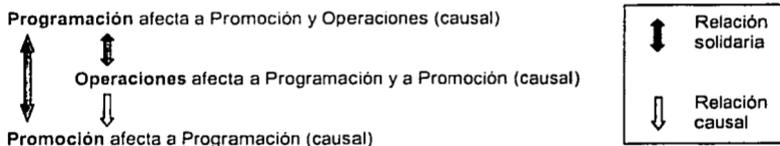


Figura 12: Esquema de relaciones

En el esquema anterior, vemos que cada una de las áreas tiene relaciones causales, es decir una afecta a la otra, sin que sea recíproco. Pero valdría la pena centrarse en las dos relaciones solidarias que se dan: **Programación - Operaciones y Programación - Promoción**.

Al nivel de la Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC) vemos los siguientes tipos de relaciones: El área de **Programación** tiene una **relación solidaria** con **Continuidad**, ya que del trabajo de la primera depende la segunda y viceversa. En tanto que una da orden al producto, la función de la otra es hacerlo atractivo y transmitirlo con la mejor calidad. Si Programación no realiza sus ajustes de tiempo como lo señala Continuidad, se ven afectados inmediatamente, al igual que si Continuidad no respeta la estructura delimitada por la primera, los problemas no se hacen esperar.

Por su parte, los **Coordinadores de Canal**, afectan directamente a los **Programadores de pauta** y a la inversa. Se observa entonces una **relación solidaria** en este sentido. A su vez estos últimos mantienen una **relación solidaria** con los **operadores de master**, quienes también afectan el trabajo de los **Coordinadores de Canal**, lo que delimita una **relación de tipo causal**. Vemos entonces, en la mayoría de los casos relaciones de tipo

solidario entre los niveles de menor jerarquía que por tratarse de los miembros que llevan a cabo directamente el proceso de trabajo, sería conveniente centrarse en ellos.

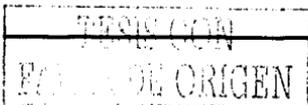
Como ya se había referido, es en la SPyC donde da inicio y término el proceso de producción de la Dir. Gral. de Canales. Por estas razones, se propone hacer el análisis principal de la misma porque también ahí es donde se tiene mayor acceso a la información y los problemas detectados que van desde la estructura, la saturación de funciones, sobrecarga de trabajo; subvaloración de los niveles de menor jerarquía, (Coordinadores de Canal, Programadores de Pauta, Operadores de master) hasta el clima organizacional, en virtud de que a simple vista se observa que los miembros no están motivados y su estancia en la organización es un punto que valdría la pena descifrar.

3.1.2.3. Elementos y relaciones problemáticas

Con base en lo descrito anteriormente, encontramos numerosas relaciones de importancia entre los elementos que conforman el objeto de estudio. En primera instancia, la Dir. Gral. de Canales está inmersa en MVS Televisión, la cual sostiene una relación de tipo **obligatoria** con el corporativo, porque de otra manera el concepto de este se transformaría. Por su parte Canales tiene una relación **obligatoria** también con MVS Televisión, por elaborar productos, comercializarlos, distribuirlos y promocionarlos, y además ser el área donde se realiza la mayor parte del proceso productivo de la organización.

Las implicaciones que conforman las tres divisiones de la Dir. Gral. de Canales, también son **obligatorias**, ya que las funciones que se realizan en cada una de ellas, es necesaria para el proceso total de la organización.

En cuanto a las Gerencias de Programación, Continuidad y la Coordinación de master, se concluye que son elementos **optativos**, no así las coordinaciones de canal, programadores de pauta y operadores, cuyas implicaciones son **obligatorias**.



estructurales, Nuevamente se hace énfasis en que son los niveles de menor jerarquía los que se vuelven necesarios en la organización, pero no valorados, ni motivados.

Finalmente, respecto a las relaciones, se observa que las hay de dos tipos: solidarias y causales, pero sería conveniente enfocarse a dos relaciones solidarias que se dan entre:

Programación - Operaciones y Programación – Promoción.

Al nivel de la Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC) se reportó que el área de **Programación** tiene una **relación solidaria** con **Continuidad**, ya que del trabajo de la primera depende el de la segunda y viceversa. Si Programación no realiza sus ajustes de tiempo en base a las necesidades de Continuidad y no realiza sus cambios en el tiempo establecido, la afecta de forma inmediata, al igual que si Continuidad no respeta la estructura delimitada por la primera.

Por su parte, la relación de los **Coordinadores de Canal**, con los **Programadores de pauta, es solidaria**. Se aprecian en la mayoría de los casos, relaciones de tipo solidario entre los niveles de menor jerarquía y por ser los miembros que llevan a cabo directamente el proceso, por lo que sería conveniente centrarse en ellos.

En la Subdirección de Programación y Continuidad, es donde da inicio y término del proceso de producción de la Dir. Gral. de Canales, además de concentrarse la mayor parte de **implicaciones obligatorias, con divisiones estructurales y relaciones solidarias**.

Por estas razones, además del acceso a cualquier tipo de información por parte de la autora, se propone hacer el análisis principal de esta Subdirección, concentrándose en el proceso de las áreas de Programación y Continuidad, pero sin olvidar a aquellas divisiones que están directamente relacionadas, es decir, Operaciones, Videoteca y Promoción, ya que constituyen la fase intermedia del macro-proceso productivo del objeto de estudio.

Para analizar las áreas problemáticas que se dan en la SPyC se hace uso de herramientas utilizadas en la implantación de sistemas de calidad conocidas como "control de procesos" o comúnmente llamados diagramas de flujo, los cuales exponen

claramente los pasos de un cierto proceso de trabajo y a partir de ello permiten identificar en forma precisa los orígenes (ya sea departamentos, áreas, personas, etc.) de las fallas, donde será conveniente realizar un oportuno diagnóstico.

3.1.3. Diagramas de Flujo

Como se mencionó anteriormente para detectar los principales problemas de la SPyC es necesario el análisis de los diagramas de flujo o control de procesos, los cuales se definen como: una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, provee una documentación de un programa y es útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones. (Martinez, 1996:9).

Este diagrama utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizado. De ahí que se señalen cuatro principales, considerados como los más sencillos, pero no por ello menos útiles en la comprensión del proceso a analizar.

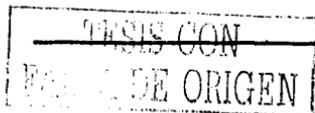
 Inicio y/o fin del proceso

 Paso del proceso

 Decisión

 Flujo del proceso

Estos símbolos son los empleados a lo largo de todo el proceso de la SPyC. Cabe señalar que algunos aspectos se retomaron de lo planteado en el capítulo II, pero en este caso el proceso productivo se delimita más y sólo es el que corresponde al área a estudiar, obviamente sin hacer a un lado, como ya se mencionó anteriormente, las implicaciones obligatorias de las divisiones que conforman la DGC.



Otro aspecto a considerar, es que la autora se dio a la tarea de elaborarlos, ya que en la organización no existen de manera formal y a pesar de ser procesos que relacionan las actividades de numerosos departamentos, no se tienen registrados. Cabe mencionar también que la lógica que siguen estos diagramas de flujo trata de explicar primero el proceso ideal o formal con el cual la SPyC "dice trabajar" y el real, el cual refleja de manera exacta los pasos que verdaderamente lleva a cabo. De tal forma que haciendo la comparación de ambos, puedan detectarse las desviaciones que expongan las áreas de atención urgente. En resumen, se realiza la división entre lo ideal o formal y lo real, (con sus respectivas diferencias) y se describe a continuación.

3.1.3.1. Control del proceso ideal de la SPyC

El proceso formal o ideal de la SPyC consta de más de 30 pasos, los cuales serán descritos de forma muy general tratando de abarcar lo más trascendente. Todo tiene su inicio en la búsqueda de los materiales (películas, series, programas especiales, conciertos, caricaturas, etc.) por parte del área de PROGRAMACIÓN, posteriormente ésta misma área es la que los selecciona y tiene la decisión de aceptarlos o rechazarlos. En el caso de que suceda lo segundo, ahí acaba la trayectoria, pero si ocurre lo primero entonces entra en acción el área de OPERACIONES, que es quien realiza los contratos y negociaciones de cada proveedor y cuando se cierra la negociación, entrega el material a VIDEOTECA. Una vez ahí, se hace el registro y control de calidad del mismo. En caso de tener fallas técnicas, lo regresan al cliente para que este lo trabaje o en su defecto, lo sustituya; pero cuando es aprobado se le hace un proceso de calidad, se realizan las bitácoras correspondientes a cada uno, se almacena y se pone nuevamente a disposición de PROGRAMACIÓN.

A partir de ahí, el área mencionada crea estrategias para ubicarlos en los mejores espacios de exhibición, le da orden a la programación mensual, lo captura, ajusta y una vez terminado, debe distribuirlo a VENTAS, PROMOCIÓN Y CONTINUIDAD. Pero previo a ello, tiene que cerciorarse que no existan cambios de última hora por cualquier aspecto,

y/o eventualidad. Si hay cambios, debe realizarlos antes de hacer su distribución para agilizar el proceso, si no, puede entregar los resultados sin reparación.

El área de PROMOCIÓN, es quien le da un tratamiento especial, realiza un catálogo de la información que le proporciona PROGRAMACIÓN y después lo distribuye a todos los productores, guionistas y locutores, quienes hacen su respectivo trabajo de edición, producción y post-producción. Cuando ya están los materiales de promoción listos, se entregan a CONTINUIDAD. Esta área lo recibe y nuevamente realiza un control de calidad de las cápsulas o spots, los cuales puede rechazar o aprobar. Si sucede lo primero, ahí acaba la trayectoria del proceso, de lo contrario se realizan los pasos pertinentes.

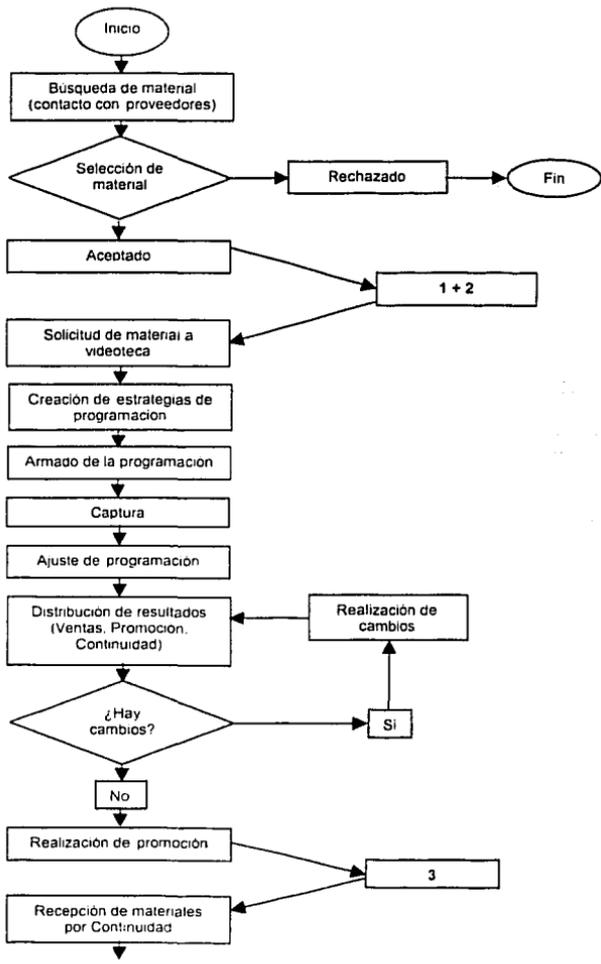
CONTINUIDAD, es el departamento donde concluye el diagrama de flujo, elabora pautas, estrategia de los materiales que le proporciona PROMOCIÓN, hace ajustes, los revisa y se encarga de distribuirlos al Master para que ahí se editen, se distribuyan a cada canal y estos por su parte le den seguimiento a las pautas de transmisión, una vez que estén "al aire" los materiales, que es el paso final.

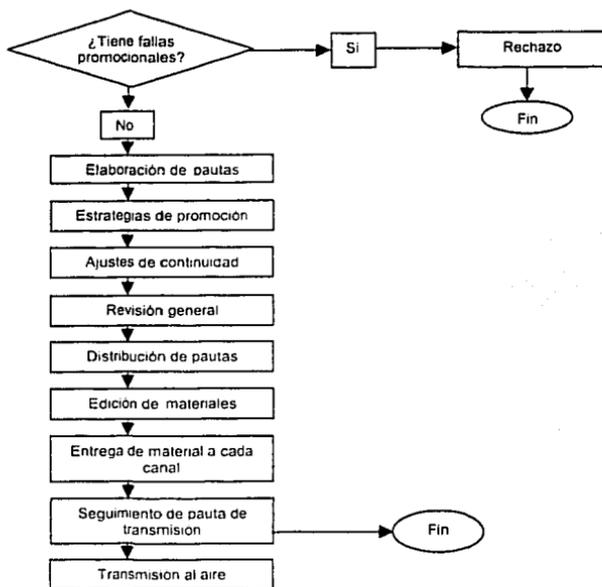
Como se observa, es en la SPyC donde inician y terminan los pasos necesarios para el buen funcionamiento de Dir. General de Canales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

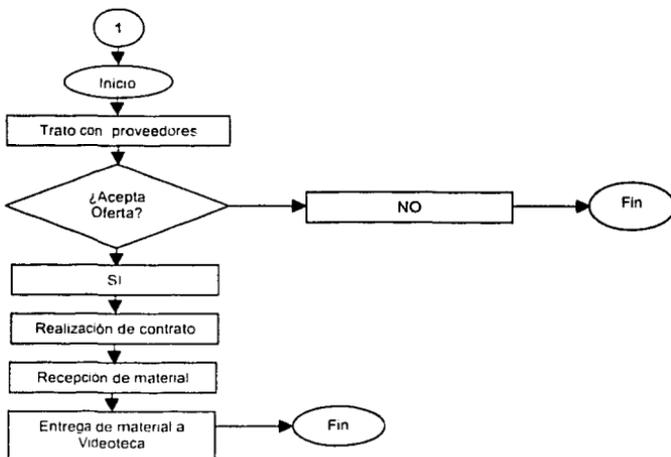
Figura 13. Proceso ideal de la SPyC

CONTROL DEL PROCESO IDEAL DE PROGRAMACIÓN Y CONTINUIDAD



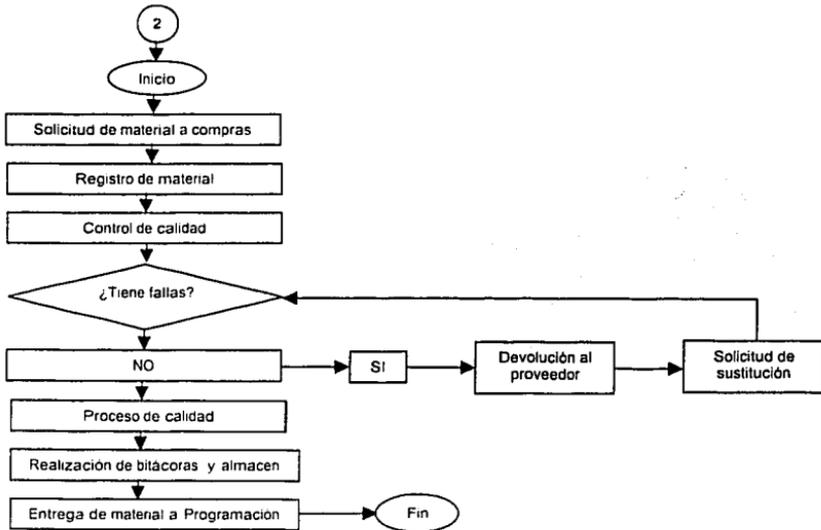


CONTROL DEL PROCESO DE OPERACIONES (COMPRA)

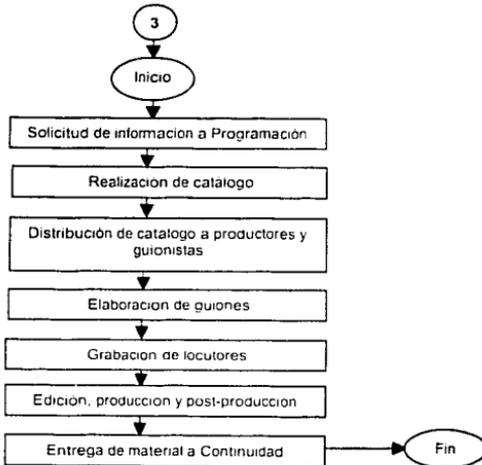


TRABAJA CON
PALMA DE ORIGEN

CONTROL DEL PROCESO DE VIDEOTECA



CONTROL DEL PROCESO DE PROMOCIÓN



3.1.3.2. Control del proceso real de la SPyC

Una vez expuesto el diagrama de flujo ideal de la Subdirección a analizar, se expone el real con el objetivo de establecer las fallas. No se pretende describir paso a paso como es que este se lleva a cabo, pero si dejar en claro las diferencias en el proceso.

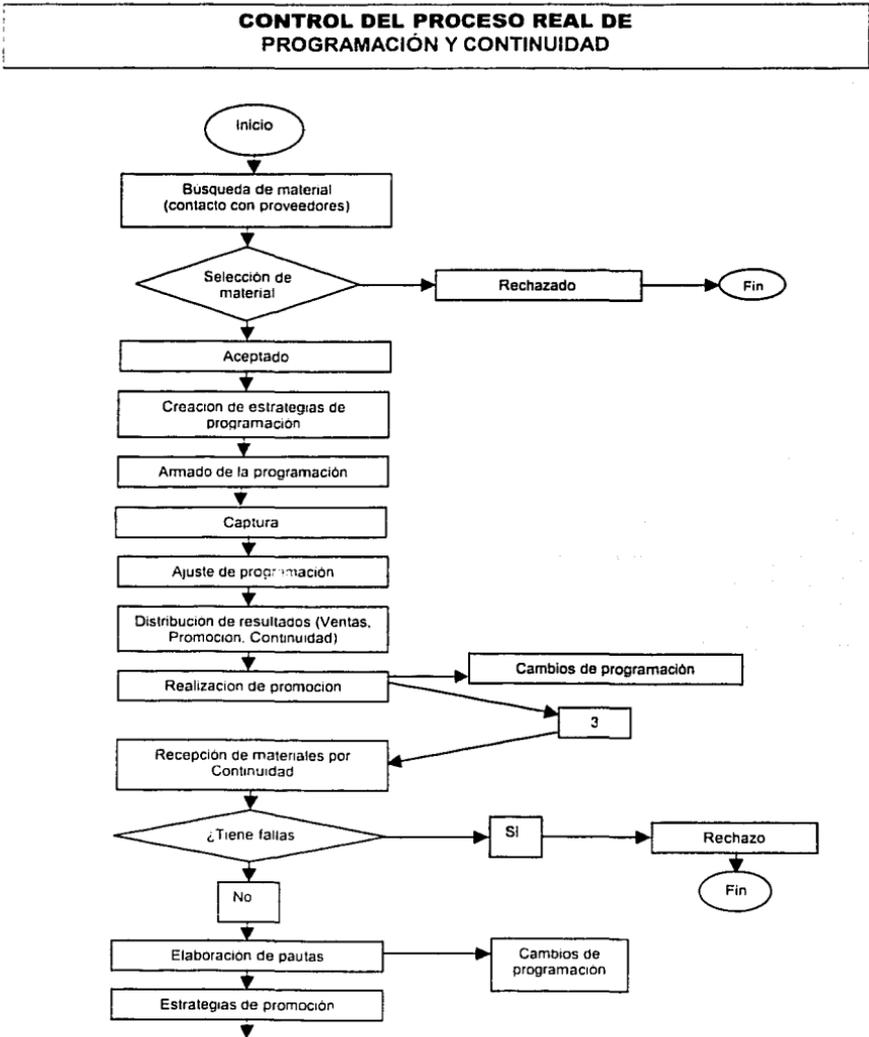
En términos generales, las actividades se describen de igual manera en esta parte, sólo que aquí, el área de PROGRAMACIÓN realiza las tareas que le corresponden, pero no se consideran las actividades que le atañen al área de OPERACIONES y por consiguiente a VIDEOTECA, ya que al no tener la negociación o los contratos de los materiales, difícilmente el proveedor los hace llegar y por lógica no se les puede realizar un proceso de calidad. Pero PROGRAMACIÓN por su parte, ya realiza estrategias para los materiales e incluso los captura, cuando todavía no existen negociaciones y adquisición de los mismos.

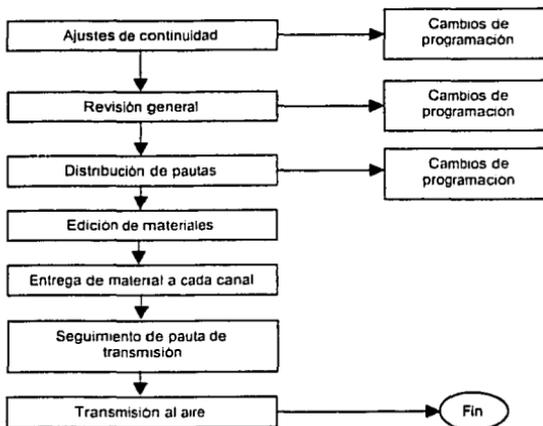
PROMOCIÓN cumple su parte en el proceso en ocasiones con pleno conocimiento de la situación e incluso, la desviación llega al área de CONTINUIDAD, quienes también realizan sus funciones de manera fluida. Los verdaderos problemas surgen cuando PROGRAMACIÓN realiza cambios en todo el proceso, puesto que lleva a cabo sus tareas correspondientes sin considerar el proceso de compra-control de calidad y no cuenta físicamente con los materiales a ser transmitidos; además de toda una serie de cuestiones que puede prevenir, tales como la propuesta de estrategias emergentes que no contemplen materiales inexistentes, por ejemplo.

Establecidas las diferencias y la parte central de problema, se expone en las siguientes líneas, la parte del proceso productivo que será considerada a diagnosticar por ser la desviación más representativa de las fallas en el proceso productivo de la Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC).

REGIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 14. Proceso real de la SPyC



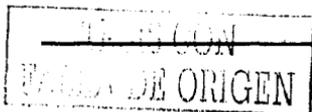


3.1.3.3. Medición de desviaciones entre lo ideal-real

Como se observó, existen diferencias entre los diagramas de flujo ideal y el real en los procesos que corresponden a las áreas de Operaciones y Videoteca, que son dos pasos determinantes que en el caso del real, se omiten. Por tanto, ahí es donde se concentra una de las mayores desviaciones de la investigación, ya que la falta de planeación en los contratos y el realizar una estructura de programación sin contar físicamente con los materiales, además de otras cuestiones emergentes que afectan, traen como consecuencia cambios a lo largo de todo el proceso.

Las modificaciones se dan en los canales de televisión llamados "propios", porque se realizan en la SPyC y son el producto principal del objeto de estudio (que a su vez le dan el nombre: Dir. Gral. de Canales). Es un grupo formado por cinco canales: CANAL 52, MULTICINEMA, MULTIPREMIER, CINE LATINO, ZAZ y un canal asociado que es USA.

Los cambios tienen numerosas causas, para las cuales la Subdirección de Programación junto con el área de Continuidad, crearon un catálogo que comprende aquellas que se dan con mayor frecuencia; pero hay que destacar los retrasos en la entrega de materiales



por parte de los proveedores cuando no reciben sus pagos a tiempo y como consecuencia, la programación se ve afectada también en cuanto a días, porque una sola modificación, puede afectar de 1 hasta 30 días del mes, dependiendo su número de repeticiones o capítulos al mes. Es precisamente esta problemática de cambios y retrasos en la que se enfoca el diagnóstico, para lo cual se hace uso de una herramienta de estadística conocida como hoja de inspección, la cual ayudará a medir la frecuencia del problema y cuya aplicación se explica a continuación.

3.1.4. LA HERRAMIENTA: HOJA DE INSPECCIÓN

Con base en lo descrito, la hoja inspección en este caso ayuda a reunir datos basados en la observación y mediante el empleo de sus propios sentidos, ayuda al investigador a obtener información. Esta herramienta estadística ayuda a detectar tendencias y es una forma de fácil comprensión que a partir de la medición de frecuencias empieza el proceso de convertir "opiniones" en "hechos". Además de ser el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas. (Martinez, 1996:10).

Por considerarse un punto de inicio para resolver cierta problemática o desviación, se utiliza esta herramienta para detectar la frecuencia con que se realizan los cambios en la programación de los canales de televisión descritos. La idea es observar y reportar la tendencia de las modificaciones y sus principales causas, apoyándonos en el reporte del personal que realiza la programación de los canales. Obtener toda esta información, es traducirla de alguna manera en costos ya sea económicos o psicológicos y reportar su incidencia en el problema medido.

El periodo de tiempo a analizar es tres semanas, del 21 de enero – 07 de febrero del 2003, suficiente para establecer parámetros que delimitan la frecuencia y ayudan a comprender la problemática. Para ello se construyen las hojas de inspección por semana, para después hacer el registro de una global que recabe los resultados finales. Se incluyen en esta parte de la investigación cada una de ellas para dar una visión más amplia del problema a diagnosticar.

HOJA DE INSPECCIÓN SEMANA 1 (Lun 20 - Vier 24 Ene)

Días Afectados	Causas Cambios				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
					
					
	3.6 (3 días)				
	7.0 (1 día)	2.1 (7 días)	2.2 (1 día)		
					
	3.14 (29 días)				3.14 (3 días)
Totales SEMANA 1	Cambios de programación 7			Días afectados 44	

DESCRIPCIÓN DE CAUSA O MOTIVO DE CAMBIOS

- | | |
|--|---|
| 1.1 Falla en transmisiones | 3.9 Falta de comunicación por parte de señales |
| 1.2 Señal defectuosa de origen | 3.10 Directiv no envío información a tiempo |
| 1.3 Grabación inadecuada | 3.11 Cambios por duración de programas |
| 1.4 Daños a la cinta por la máquina | 3.12 Error de promoción en fechas |
| 1.5 Corte de señal | 3.13 Ajustes en la pauta de transmisión (Antena 3) |
| 1.6 Corte de energía eléctrica | 3.14 Cambios generados por los asociados |
| 1.7 Mantenimiento preventivo | 4.1 Prolongación de eventos en vivo |
| 1.8 Error en el sistema MEX | 4.2 Coberturas especiales informativas (noticias) |
| 2.1 Retraso por parte del proveedor | 4.3 Homenaje a personalidades (programas) |
| 2.2 Retraso en el doblaje o subtítulaje | 4.4 Eventos especiales de oportunidad |
| 2.3 Retraso en aduana | 5.1 Cancelación por parte del Corporativo MVS |
| 2.4 La cinta solto oxidó | 5.2 Censura política (gobierno) |
| 2.5 La cinta se revento | 5.3 Cambio de estrategia por competencia televisiva |
| 2.6 La cinta está apretada y no corre | 5.4 Inclusion por cumplir compromisos comerciales |
| 2.7 Corrección por contrato (ficha) | 5.5 Inclusion por compromisos políticos (RTC) |
| 3.1 Error en la captura de episodios o títulos | 5.6 Cambios generados por señales de origen |
| 3.2 Error en la captura de la duración | 5.7 El proveedor cancelo por falta de derechos |
| 3.3 Error en la etiquetación de videoteca | 5.8 Cambios generados por la Dirección |
| 3.4 Error del operador con el material al aire | 5.9 Cambios por acuerdos con MVS Multivisión |
| 3.5 Programación de materiales no vigentes | 5.10 Cambios por comercialización extranjera |
| 3.6 Producción no entregó el material a tiempo | 6.0 Cambios por el Mundial 98 |
| 3.7 Grabaciones no entregó el material | 6.1 Cambios por el Mundial 2002 |
| 3.8 La cinta se extravo | 7.0 Cambios por acuerdo con Cytaris (Pag. Internet) |

Fuente: Software exclusivo de MVS Televisión (Sistema Mex) creado por Programación y Continuidad

TRASPAS CON
TASA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN SEMANA 2 (Lun 27 - Vier 31 Ene)

Días Afectados \ Causas Cambios	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
				2.2 (3 días)	
					4.4 (1 día)
			5.8 (5 días)		3.1 (2 días)
	7.0 (1 día)		2.2, 2.5 (1 día)		
					
				3.14 (2 días)	
Totales SEMANA 1	Cambios de programación 7			Días afectados 15	

DESCRIPCIÓN DE CAUSA O MOTIVO DE CAMBIOS

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Falla en transmisiones 1.2 Señal defectuosa de origen 1.3 Grabación inadecuada 1.4 Daños a la cinta por la maquina 1.5 Corte de señal 1.6 Corte de energía eléctrica 1.7 Mantenimiento preventivo 1.8 Error en el sistema MEX 2.1 Retraso por parte del proveedor 2.2 Retraso en el doblaje o subtítulaje 2.3 Retraso en aduana 2.4 La cinta soltó óxido 2.5 La cinta se reventó 2.6 La cinta está apretada y no corre 2.7 Corrección por contrato (licha) 3.1 Error en la captura de episodios o títulos 3.2 Error en la captura de la duración 3.3 Error en la etiquetación de videoteca 3.4 Error del operador con el material al aire 3.5 Programación de materiales no vigentes 3.6 Producción no entrego el material a tiempo 3.7 Grabaciones no entrego el material 3.8 La cinta se extravió | <ul style="list-style-type: none"> 3.9 Falta de comunicación por parte de señales 3.10 Directv no envió información a tiempo 3.11 Cambios por duración de programas 3.12 Error de promoción en fechas 3.13 Ajustes en la pauta de transmisión (Antena 3) 3.14 Cambios generados por los asociados 4.1 Prolongación de eventos en vivo 4.2 Coberturas especiales informativas (noticias) 4.3 Homenaje a personalidades (programas) 4.4 Eventos especiales de oportunidad 5.1 Cancelación por parte del Corporativo MVS 5.2 Censura política (gobierno) 5.3 Cambio de estrategia por competencia televisiva 5.4 Inclusion por cumplir compromisos comerciales 5.5 Inclusion por compromisos políticos (RTC) 5.6 Cambios generados por señales de origen 5.7 El proveedor canceló por falta de derechos 5.8 Cambios generados por la Dirección 5.9 Cambios por acuerdos con MVS Multivisión 5.10 Cambios por comercialización extranjera 6.0 Cambios por el Mundial 98 6.1 Cambios por el Mundial 2002 7.0 Cambios por acuerdo con Cytaris (Pag. Internet) |
|---|--|

Fuente: Software exclusivo de MVS Televisión (Sistema Mex) creado por Programación y Continuidad

HOJA DE INSPECCIÓN SEMANA 3 (Lun 03 - Vier 07 Feb)

Días Afectados \ Causas Cambios	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	 CINELATINO		2.1 (2 días)		
					
		5.8 (15 días)			
 MULTICINEMA	7.0 (1 día)			2.2 (1 día)	2.2 (1 día)
 MULTIPREMIER					
 USA					3.14 (21 días)
Totales SEMANA 1	Cambios de programación 6			Días afectados 41	

DESCRIPCIÓN DE CAUSA O MOTIVO DE CAMBIOS

- | | |
|--|---|
| 1.1 Falla en transmisiones | 3.9 Falta de comunicación por parte de señales |
| 1.2 Señal defectuosa de origen | 3.10 Directiv no envió información a tiempo |
| 1.3 Grabación inadecuada | 3.11 Cambios por duración de programas |
| 1.4 Daños a la cinta por la maquina | 3.12 Error de promoción en fechas |
| 1.5 Corte de señal | 3.13 Ajustes en la pauta de transmisión (Antena 3) |
| 1.6 Corte de energía eléctrica | 3.14 Cambios generados por los asociados |
| 1.7 Mantenimiento preventivo | 4.1 Prolongación de eventos en vivo |
| 1.8 Error en el sistema MEX | 4.2 Coberturas especiales informativas (noticias) |
| 2.1 Retraso por parte del proveedor | 4.3 Homenaje a personalidades (programas) |
| 2.2 Retraso en el doblaje o subtitulaje | 4.4 Eventos especiales de oportunidad |
| 2.3 Retraso en acuana | 5.1 Cancelación por parte del Corporativo MVS |
| 2.4 La cinta solto óxido | 5.2 Censura política (gobierno) |
| 2.5 La cinta se reventó | 5.3 Cambio de estrategia por competencia televisiva |
| 2.6 La cinta está apretada y no corre | 5.4 Inclusión por cumplir compromisos comerciales |
| 2.7 Corrección por contrato (ficha) | 5.5 Inclusión por compromisos políticos (RTC) |
| 3.1 Error en la captura de episodios o títulos | 5.6 Cambios generados por señales de origen |
| 3.2 Error en la captura de la duración | 5.7 El proveedor cancelo por falta de derechos |
| 3.3 Error en la etiquetación de videoteca | 5.8 Cambios generados por la Dirección |
| 3.4 Error del operador con el material al aire | 5.9 Cambios por acuerdos con MVS Multivisión |
| 3.5 Programación de materiales no vigentes | 5.10 Cambios por comercialización extranjera |
| 3.6 Producción no entrego el material a tiempo | 6.0 Cambios por el Mundial 98 |
| 3.7 Grabaciones no entrego el material | 6.1 Cambios por el Mundial 2002 |
| 3.8 La cinta se extravo | 7.0 Cambios por acuerdo con Cytaris (Pag. Internet) |

Fuente: Software exclusivo de MVS Televisión (Sistema Mex) creado por Programación y Continuidad

TRIPS CON
ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN GLOBAL (Lun 20 Ene - Vier 07 Feb)

No. de Cambios / Motivo	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	DÍAS AFECTADOS	CAMBIOS
		1 (2.2)	1 (2.1)	12	2
		1 (4.4)		1	1
	1 (2.1)	2 (5.8) (3.1)	1 (5.8)	25	4
	3 (2.1) (7.0) (2.2)	2 (7.0) (2.2) (2.5)	3 (7.0) (2.2) (2.2)	7	8
					
	2 (3.14) (3.14)	1 (3.14)	1 (3.14)	55	4
Totales	Cambios de programación 19			Días afectados 100	

DESCRIPCIÓN DE CAUSA O MOTIVO DE CAMBIOS

- | | |
|--|---|
| 1.1 Falla en transmisiones | 3.9 Falta de comunicación por parte de señales |
| 1.2 Señal defectuosa de origen | 3.10 Directv no envió información a tiempo |
| 1.3 Grabación inadecuada | 3.11 Cambios por duración de programas |
| 1.4 Daños a la cinta por la maquina | 3.12 Error de promoción en fechas |
| 1.5 Corte de señal | 3.13 Ajustes en la pauta de transmisión (Antena 3) |
| 1.6 Corte de energía eléctrica | 3.14 Cambios generados por los asociados |
| 1.7 Mantenimiento preventivo | 4.1 Prolongación de eventos in vivo |
| 1.8 Error en el sistema MEX | 4.2 Coberturas especiales informativas (noticias) |
| 2.1 Retraso por parte del proveedor | 4.3 Homenaje a personalidades (programas) |
| 2.2 Retraso en el doblaje o subtítulaje | 4.4 Eventos especiales de oportunidad |
| 2.3 Retraso en aduana | 5.1 Cancelación por parte del Corporativo MVS |
| 2.4 La cinta solto oxidó | 5.2 Censura política (gobierno) |
| 2.5 La cinta se reventó | 5.3 Cambio de estrategia por competencia televisiva |
| 2.6 La cinta está apretada y no corre | 5.4 Inclusión por cumplir compromisos comerciales |
| 2.7 Corrección por contrato (ficha) | 5.5 Inclusión por compromisos políticos (RTC) |
| 3.1 Error en la captura de episodios o títulos | 5.6 Cambios generados por señales de origen |
| 3.2 Error en la captura de la duración | 5.7 El proveedor canceló por falta de derechos |
| 3.3 Error en la etiquetación de videoteca | 5.8 Cambios generados por la Dirección |
| 3.4 Error del operador con el material al aire | 5.9 Cambios por acuerdos con MVS Multivisión |
| 3.5 Programación de materiales no vigentes | 5.10 Cambios por comercialización extranjera |
| 3.6 Producción no entrego el material a tiempo | 6.0 Cambios por el Mundial 96 |
| 3.7 Grabaciones no entrego el material | 6.1 Cambios por el Mundial 2002 |
| 3.8 La cinta se extravió | 7.0 Cambios por acuerdo con Cytaris (Pag. Internet) |

Fuente: Software exclusivo de MVS Televisión (Sistema Mex) creado por Programación y Continuidad

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

3.1.4.1. Resultados de las Hojas de Inspección

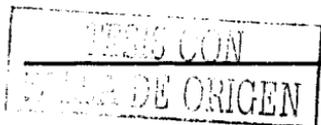
Los resultados de esta herramienta reflejan que los canales medidos, a excepción de Multipremier, presentaron cambios en la estructura de programación, la Hoja de Inspección muestra que en el período de tiempo medido, se registraron 19 en total, de los cuales hay un promedio de seis a siete por semana, es decir, casi una modificación por día, siendo más frecuentes en los canales Multicinema, ZAZ y USA, seguidos por Cine Latino y en último lugar, el 52 que presentó sólo una modificación.

Considerando que la Programación se arma con dos meses de anticipación y el dato medido se encuentra entre enero y febrero, los números cobran importancia cuando éstas 19 modificaciones, afectan 100 días comprendidos tanto de la programación en el periodo señalado, como la correspondiente al mes de marzo.

Entre las causas de los cambios en la programación de las tres semanas, predominan aquellas donde el proceso de producción interno falla, es decir, donde hubo un retraso en el doblaje o subtítulaje de los materiales por parte del Videoteca, el cual es consecuencia a su vez, del retraso por parte del proveedor: seguido de esta causa se encuentran los cambios generados por los asociados que en el caso de USA, se refleja fielmente por ser el canal más afectado.

Otro de los motivos más importantes de cambios que muestra la Hoja de Inspección, son los retrasos de los materiales por parte del proveedor, que previamente se sembró, el cual no constituye la principal fuente, pero es una de las que más afecta porque obliga a realizar un trabajo "virtual", en el sentido de que se programa con materiales inexistentes.

También se encuentran las modificaciones realizadas por convenios con otras divisiones del grupo; las que se realizan por órdenes de la Dirección, que es el caso de ZAZ, el cual está pasando por una época de crisis económica con tendencia a desaparecer. Ante ello constantemente está generando estrategias de programación que le ayuden a tener un mejor posicionamiento.



Finalmente, están aquellos cambios que se realizan por cualquier eventualidad como los programas especiales, daños a la cinta por el excesivo uso, o bien que el coordinador de programación tiene errores al capturar los materiales.

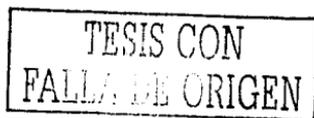
Como se observa, el problema de cambios en la programación es algo que se da constantemente y consigo trae la alteración de cada proceso de trabajo de las áreas involucradas. Lo cual no sólo se queda ahí, sino que ante la alarmante cifra de los días afectados, en tan sólo tres semanas, es lógico pensar que esto genere otro tipo de alteraciones no sólo de producción, sino incluso económicas, pensando que todas las empresas de este rubro buscan la rentabilidad y competitividad.

En otras palabras, se trata de plantear que este tipo de situaciones no sólo afecta procesos productivos de las organizaciones, sino incluso el ámbito económico, que es finalmente el propósito de muchas de ellas, que sólo se concentran en las pérdidas o ganancias que pueden generar.

3.1.5. DIAGNÓSTICO DE COSTOS - BENEFICIOS

Una vez que se han interpretado los datos de la Hoja de Inspección, el propósito de este apartado es hacer una reflexión que permita inferir las implicaciones económicas tanto positivas, como negativas que conlleva el problema diagnosticado, ¿en qué sentido?. La respuesta es fácil, desde las infinitas variables que se combinan en distintas proporciones y que a su vez influyen en el proceso, tales como: costos, precios, calidad, eficacia y eficiencia, principalmente.

La idea es mostrar los elementos que van a ayudar a ver el problema desde otra perspectiva y que de alguna u otra forma la organización también necesita ubicar para establecer instrumentos que le ayuden a lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos.



3.1.5.1 . Variabilidad y Calidad (Conceptos)

Es necesario partir de dos conceptos básicos que son la Variabilidad y la Calidad. Entendiendo por el primero a todas aquellas variaciones, elementos o situaciones que influyen en un proceso dentro de la organización. (Robbins, 1996: 15).

Es decir, las acciones o pasos que se dan con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí y logren obtener un resultado.

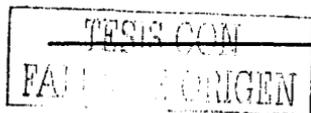
La calidad por tanto, es un concepto que al estar ligado con el anterior, representa un nivel de excelencia que la organización escoge para satisfacer a sus clientes clave. Es hacer bien las cosas para cubrir las expectativas de la clientela, ya sea interna o externa. (Robbins, 1996:15).

Un servicio o producto alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado y cada nivel de calidad satisface cierto valor que el cliente está dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades.

La calidad además tiene que ver con un total compromiso de la organización, un liderazgo activo, en el que todos los miembros fomenten un trabajo en equipo y una toma de decisión objetiva basada en el manejo de la información. A esto se suma que mientras una empresa se capacite para elevar su nivel de calidad, su producto o servicio se vuelve más vendible, competitivo, proporciona ganancias, aumenta la satisfacción del cliente, etc.

Se debe tener presente que una mayor calidad capacita a las empresas para reducir los índices de error, las fallas en los procesos productivos, la insatisfacción del cliente, acorta el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado, aumenta el rendimiento y la capacidad, mejora los plazos de entrega, entre otros muchos factores. (Robbins, 1996:23).

La calidad es un aspecto que se vuelve tangible en las organizaciones. De tal forma que los clientes la juzgan como un todo y no como el éxito relativo de una u otra acción, en pocas palabras, ¿hay calidad o no la hay? Su rol en cualquier empresa se vuelve total o



inexistente. Este es el tema a analizar en el siguiente apartado, cuyo propósito es detectar el grado de Calidad y Variabilidad en el proceso medido.

3.1.5.2. Variabilidad y Calidad en el proceso

Expuesto lo anterior, se observa que en el proceso medido hay un cierto grado de variaciones que influyen dentro de la Subdirección de Programación y Continuidad y se reflejan en todo el objeto de estudio. Este aspecto se puede ver desde la diferencia en los diagramas de flujo real e ideal, que muestran un "salto" en los procesos que corresponden a Compras y Videoteca, en el sentido de que son ignorados y las estrategias de Programación se elaboran sin tomar en cuenta que ello genera numerosos cambios en la estructura de los productos. Los resultados obtenidos en la Hoja de Inspección muestran de manera más clara el fenómeno.

La variabilidad en el proceso afecta de manera considerable puesto que gran parte del mismo no se lleva a cabo y los 19 cambios detectados a lo largo de estas tres semanas, con los respectivos 100 días afectados, son una tendencia de un problema que se ha dado en los últimos años y que genera variaciones en el proceso productivo. Estas variaciones a su vez, se traducen en costos económicos, materiales, psicológicos, calidad, trabajo en equipo, eficiencia, eficacia, etc., que se describen en breve.

Los resultados obtenidos en el proceso medido reflejan también variables que abarcan las principales causas de cambios descritas anteriormente. Retrasos de material por parte de los proveedores, retrasos en el proceso de producción de cualquiera de las áreas que forman parte del mismo, cambios generados por la Dirección o por los asociados, fallas técnicas de los materiales, etc. Como puede señalarse, las causas son muy diversas de acuerdo a la naturaleza misma de los productos.

Si se analiza el aspecto de la calidad y todas las implicaciones que esta presenta, se tiene que, esta problemática lejos de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente,

quien espera que el orden de la programación se de cómo inicialmente se ofrece, afecta el proceso y por lo mismo genera retrasos.

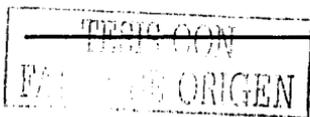
No se puede hablar de calidad total cuando existen retrasos en la entrega de materiales, cuando no se fomenta una cultura de calidad que haga consciente a los miembros de la organización de la importancia de trabajar en equipo. Esto se explica de forma más detallada en la segunda parte de este capítulo.

Si bien el producto (programas de televisión, caricaturas, películas, series, etc) es vendible, los recursos económicos que se obtienen del mismo en muchos casos, lejos de proporcionar mayores ganancias, representan gastos, ante la creciente competencia de otras organizaciones del mismo rubro que cuentan con mayor presupuesto para adquirir materiales a un elevado costo.

Se plantea con relación a la calidad dentro del proceso, que hay deficiencias desde el momento que se ignoran todas las implicaciones que genera el trabajar con materiales "virtuales" que provocan cambios en la estructura y retrasos. Cuando el rendimiento y la capacidad de los procesos productivos entre áreas disminuyen, ello trae como consecuencia problemas de producción.

Al hablar de calidad, no pueden dejarse a un lado dos conceptos que van de la mano, estos son el de eficacia y eficiencia. Por el primero se entiende, la capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"; en tanto la eficiencia es la capacidad para reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien". (Robbinson, 1996: 25). En otras palabras es hacer lo indicado en el momento preciso, con el mayor aprovechamiento de los recursos, aunque cabe señalar que se puede hacer lo indicado, pero no aprovechar al máximo los recursos; es decir se puede ser eficaz, pero no eficiente.

Cuando se habla de eficacia en el proceso productivo de esta investigación, se observa que la Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC) inicia y concluye sus funciones aparentemente sin el menor obstáculo. Desde la selección de los materiales, hasta el paso final que es su transmisión al aire, el proceso es eficaz, porque el producto



finalmente llega a las manos del cliente, pero esto es similar a lo que atinadamente apunta el célebre Maquiavelo, en su obra el Príncipe, "el fin justifica los medios". No importa el "como" sino lo resultados. En este sentido y haciendo uso de lo señalado por este autor en cuanto a los llamados "medios", cabe hacerse la pregunta... ¿son eficientes?

Como bien se señaló anteriormente, la eficiencia tiene que ver con la reducción al máximo de los recursos (materiales, económicos, humanos, etc.) y su correcta administración. Al detenerse en el análisis de este elemento en el proceso, se plantean problemas como el hacer a un lado pasos clave, como Operaciones y Videoteca, lo que genera retrasos y cambios en la estructura de programación que tanto se han comentado. Lo que nos lleva a una conclusión contundente de que el objeto de estudio es eficaz, pero no eficiente, ya que los recursos con los que cuenta la organización, lejos de aprovecharse se desaprovechan y ello produce costos.

3.1.5.3. Costos en la calidad del proceso

En primera instancia, se debe entender qué son los costos y sus diferentes variables en la organización. De ahí que se entienda por costo, al valor de bienes, gastos y/o esfuerzos necesarios para la correcta realización de cualquier proceso productivo en un período de tiempo determinado.

En este particular análisis diagnosticado, se señalan tres tipos de costos:

- 1) Costos económicos, monetarios, específicamente.
- 2) Costos materiales, que tienen que ver con los insumos y productos de la organización.
- 3) Costos psicológicos o humanos, se relacionan con la satisfacción-insatisfacción de las necesidades emocionales, individuales. Inversión de tiempo, esfuerzo, preparación, emoción, etc.

Respecto a la primera clasificación, la autora se dio a la tarea de recabar los datos monetarios que implican las desviaciones del proceso productivo medido, de tal forma que

ayuden a la máxima eficacia económica de la organización y la lleve a buscar un equilibrio entre los costos económicos que aquí se señalan y el ingreso total alcanzado por ella.

En primera instancia, cabe mencionar que el costo más representativo se refleja en el área de Promoción, quienes al hacer el tratamiento especial de imagen de cada uno de los materiales hacen uso de diversos servicios. Es decir, cada material cuando requiere de una promoción especial de imagen, se basa en la información que se expone a continuación:

Servicio	Horas necesarias	Costo
Locutor	Llamado semanal (2 hrs.)	\$2,000
Pulles de Edición	1 Turno (3 hrs.)	\$349
Edición Digital imagen	1 Turno (2 hrs.)	\$1,255
Edición Digital audio	1 Turno (3 horas)	\$1,199
*Audioteca	1 Turno (1 hora)	\$66.68
*Estudio Hall de edición	1 Turno (1 hora)	\$1,041
Total		\$4803 (sin contar los servicios opcionales)

Tabla 1. Fuente: Costos proporcionados por el área de Programación de Servicios Especiales

* Servicios opcionales

Como se ve en el total de la tabla, son \$4803 pesos (aproximadamente) que se utilizan cuando se hace una promoción especial de los materiales que se le denomina "combo", lo cual significa (sólo para realizar un ejercicio), que cada vez que se hace un cambio de programación que afecta estas piezas promocionales hay una pérdida de casi \$5,000 pesos. sin contar los servicios especiales de Audioteca y Hall, que si son requeridos, el monto asciende a \$5,910 pesos, que se consideran un costo irre recuperable cuando se realiza un cambio en este tipo de promoción.

La situación se agrava cuando el cambio de programación requiere de otra promoción especial y todos los servicios tienen que volver a contratarse, es entonces cuando todo esto asciende al doble, hasta \$12,000 pesos, aproximadamente. En otro caso, si la modificación afecta sólo algunas cuestiones de edición se calcula el monto dependiendo el servicio del cual se vaya a hacer uso.

La información anterior sólo es un ejemplo de los costos económicos que genera un cambio en la estructura de la programación, pero ello también se ve reflejado en los costos materiales porque desde el momento que los productos se cambian, esto en muchos casos provoca descontento por parte de los clientes, quienes al no sentirse satisfechos cancelan el servicio porque consideran que la programación es muy repetitiva y no ofrece una propuesta de televisión interesante.

Esto lleva a pensar que si existen costos económicos y materiales, también hay costos psicológicos y humanos. En este sentido, el costo humano que genera un cambio de programación, se traduce a horas hombre.

Por principio de cuentas, en el área de Programación una modificación puede llevarse desde 20 minutos, hasta 5 horas del día, dependiendo de los días afectados y por supuesto de la naturaleza de los canales, ya que los cambios de programación deben distribuirse a las áreas correspondientes para que estén informadas. Aquí desde luego, las áreas más afectadas son Promoción y Continuidad.

La primera porque de acuerdo al cuadro de servicios que contiene las horas necesarias, (10 en este caso) para corregir la promoción especial, requiere aproximadamente de la mitad del tiempo, 5 hrs. Por su parte, Continuidad debe realizar a su vez ajustes en las pautas, lo cual le lleva desde 30 minutos hasta 1 ½ horas, dependiendo de los días afectados.

Cuando se hace un compendio de las horas hombre, se tiene un promedio de 12 hrs, cuando los cambios implican más días afectados. Obviamente esto es complicado cuando la programación debe reestructurarse casi en su totalidad, como se aprecia en canales como USA.

Sin duda, el costo psicológico también es elevado y se genera porque la inestabilidad en la estructura de los productos, provoca estrés cuando el actor se ve en la necesidad de realizar un trabajo al que se supone ya había invertido tiempo para realizarlo, pero sus efectos quedarán más detallados en el capítulo IV. Cuando se habla de seres humanos,

los costos no son simples, ya que el factor humano hace su aparición en la organización y comienza su verdadero sentido.

En conclusión, los costos son elevados y si a ellos se suma, la cuestión de que la DGC es eficaz, más no eficiente, como bien se había señalado. La organización está ante un verdadero problema porque se habla de tiempos de retraso, pérdidas económicas, falta de credibilidad, desviaciones en el proceso de producción y quizá lo peor, el estrés y ambiente que generan entre el personal, etc.

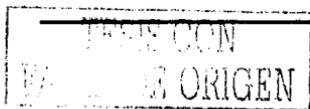
La tarea, será en la medida de lo posible, tratar de disminuir los cambios en la estructura de la programación que producen elevados costos y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta. El propósito es hacerla no sólo eficaz, sino eficiente, una empresa donde sus miembros encuentren mejores condiciones para laborar.

3.2. EL PAPEL DEL ACTOR EN LA ORGANIZACIÓN

Una vez que se ha realizado el diagnóstico del problema en el funcionamiento del proceso productivo de la organización, el objetivo de esta parte de la investigación es el de mostrar el papel de los actores en el mismo, es decir determinar el grado de influencia del elemento humano en el proceso medido.

Si se parte del concepto de organización que aborda Edgar Schein (1982) en su obra "Psicología de la organización", se recordará que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre sólo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos y por tanto debe interactuar con otros miembros. Pero es precisamente esta interacción la que lleva a pensar que el comportamiento humano es complejo y está basado en una serie de actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstos por las organizaciones y por tanto, tampoco encajan en su plan de operación porque son los denominados "efectos perversos" que caracterizan a los seres humanos.

El papel del actor en las organizaciones sobrepasa los límites especificados formalmente por la organización y que fueron abordados en el capítulo II. Aquí el actor se encuentra



dentro del sistema, él lo genera y le da vida, según lo que sostiene Crozier y Friedberg (1990) en su obra "El actor y el sistema". Dentro de este contexto, es quien tiene un margen de libertad y racionalidad dentro de las organizaciones, y los emplea de manera estratégica para relacionarse con los demás miembros con los que interactúa.

En pocas palabras, no es posible pensar en las organizaciones si no se considera a los actores porque finalmente ellos son quienes las habitan y a partir de ahí van construyendo sus relaciones. Es en la dimensión de los miembros que conforman cada empresa, donde se pueden ubicar numerosas problemáticas, de ellos dependen gran parte de los aspectos de la organización, la lectura del entorno, una estructura formal funcional, una comunicación eficaz, el poder, liderazgo, los grupos, etc; son ellos quienes definen en numerosos casos el rumbo. De ahí que se pueda inferir sin temor a ser contundentes, que el actor es en sí la organización misma.

Para tratar de definir el papel de éste en el problema diagnosticado, se parte de un instrumento de investigación, que ayudará a determinar claramente la injerencia que este tiene tanto en la SPyC, como en la Dir. Gral. de Canales. A través de una encuesta de clima organizacional, se puede entender el por qué de la forma de actuar de los miembros y su influencia en la productividad (en este caso, en el problema de los cambios de programación).

La idea es aplicar el instrumento que ayude a recabar la opinión de los actores en relación a la organización, para que a partir de los resultados obtenidos, se pueda entender como la conciben y la incidencia de éstos en el problema medido.

3.2.1. Del por qué de la encuesta

Una vez que se realizó la identificación del problema y su diagnóstico, es momento de aplicar una técnica que proporcione otros elementos para la comprensión del mismo, se trata de la encuesta. Antes de abordar de manera profunda el tema, es conveniente dar una breve introducción a la misma para posteriormente explicar el por qué de su uso en esta investigación.

La encuesta es una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas de cualquier giro, utilizan este instrumento para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.

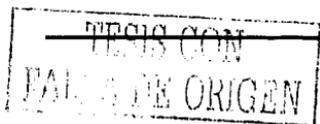
Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante de las técnicas del análisis social. (López en Galindo, 1998:33). Aquí se puede hablar del uso que se le ha dado en las instituciones académicas y los medios de comunicación que han generado una *cultura de encuesta*.

De acuerdo a lo referido por Heriberto López (1998), técnica tiene características indiscutibles que justifican su uso entre los estudiosos de la sociedad moderna. Algunas de estas son:

- a) **Variedad y flexibilidad de aplicaciones**, en el sentido de sus infinitos campos y aplicaciones.
- b) **Comparabilidad**, porque permite comparar y contrastar resultados.
- c) **Desarrollo tecnológico**, por el desarrollo en el levantamiento, codificación, vaciado de datos, etc.
- d) **Oportunidad**, por ofrecer resultados con gran velocidad;
- e) **Comprensión**, por la facilidad del método de trabajo, los procedimientos y resultados;
- f) **Precisión**, en los resultados por la naturaleza de la técnica.
- g) **Costo/eficiencia**, por el conocimiento y desarrollo tecnológico.
- h) **Experiencia profesional**, por la oferta sólida en la aplicación.

Para el caso de los cambios de programación esta herramienta cuantitativa se consideró un mecanismo útil porque ayuda a entender el comportamiento de los miembros que forman parte de la DGC. Se conoce como encuesta de clima organizacional, la cual será tema del siguiente apartado.

Es importante señalar, que se usó esta técnica como complemento antes de ver los resultados de las hojas de inspección para considerar el aspecto humano que estos no contemplarían. Sobre todo al tratarse de una organización de más de 165 personas, la idea será cruzar los datos obtenidos en las hojas, con los resultados de la encuesta de clima, para tener una mayor valoración.



Al hablar de un problema que genera muchos inconvenientes, costos, y sobre todo, donde el papel de los actores que intervienen en un proceso de 46 posibles motivos, es indiscutible, porque fueron ellos mismos quienes diseñaron la herramienta que los ayudaran a especificar las causas de las modificaciones (ver hojas de inspección. p. 152-155). Se consideró la encuesta porque la empresa está pasando por diversas reestructuraciones que incluyen las liquidaciones de personal, y los que quedan deben hacer el trabajo de aquellos que se fueron. Hay una saturación de funciones a consecuencia del despido de más de 150 empleados, razón por la cual la investigadora considera que es un buen momento para medir el grado en que ésta situación, afecta la productividad de los trabajadores. Los cambios de programación son un buen punto de partida.

Como se mostrará más adelante, los resultados de la encuesta, servirán como base para el desarrollo del siguiente capítulo. Sin embargo, se recordará también que en el capítulo I se habla de un entorno turbulento, que es consecuencia de la situación interna que vive la organización, es decir, lo que sucede en el interior, se refleja al exterior. Son los miembros que conforman la organización quienes la hacen posible y en la medida que éstos muestren la percepción que tienen de ella, se sentirán tomados en cuenta.

En este caso, se considera la situación específica que corresponde a los cambios de programación, porque interesa saber tanto a nivel general, como particular, la reacción de los miembros que conforman la DGC. Se trata de ver cómo el estado de ánimo colectivo de los empleados influye en un problema como éste, porque además reflejará de manera precisa, el de la organización.

Una vez que se tengan los resultados de ésta encuesta, el objetivo es que se analicen y retomen para cruzarlos con los datos de las hojas de inspección y así complementar más el análisis. Es importante, examinar el sentido de pertenencia que tiene el miembro en su organización, para ver cómo es que éste influye en sus actividades diarias, siendo más precisos, en la medida que se conozca el grado de satisfacción en el trabajo cotidiano o en ciertos pasos del proceso productivo, se entenderá más el impacto que tienen esto sobre el individuo y su reacción ante los problemas, siendo en éste caso específico, las constantes modificaciones en la estructura de programación.

3.2.2. La encuesta de clima organizacional

La encuesta de clima organizacional tiene como objetivo principal conocer la opinión de los actores a través de diferentes instrumentos que permitan medir su grado de satisfacción-insatisfacción y ver cómo esto se refleja en el problema diagnosticado. En otras palabras, intenta describir sus puntos de vista sobre otros actores y la organización, además de estar inmersa en las encuestas de tipo descriptivo porque se relacionan con una hipótesis de trabajo y al describir el fenómeno con porcentajes o promedios, cumplen con el propósito del conocimiento. (López en Galindo, 1998:38).

En este caso, la hipótesis que se tiene es que el aspecto de satisfacción-insatisfacción de los miembros de la DGC, influye en el proceso de producción medido. La experiencia ha mostrado que los cambios de programación generan un ambiente de trabajo tenso, con stress, retrasos, áreas que trabajan aisladas, disminución de la productividad, etc.; lo que habría que determinar es qué tanto el grado de tensión afecta los procesos de producción de la organización. Es por ello que se delimita que este tipo de encuesta puede arrojar datos útiles que expliquen en gran medida el comportamiento de los actores en el funcionamiento del objeto de estudio.

Para esta técnica es necesario seguir una metodología que exponga su representatividad y facilite su aplicación.

3.2.3. Metodología de la encuesta

Por medio de este apartado, se exponen las etapas contempladas en la realización de la encuesta de clima, Estos pasos van desde el tipo de levantamiento, diseño de la muestra, construcción del instrumento (es decir, del cuestionario) vaciado de la información y resultados, todo ello expuesto de manera breve pero clara, para comprender la aplicación de esta herramienta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.3.1 Tipo de levantamiento

Se refiere a la forma en como son obtenidos los datos, al respecto existen básicamente tres: 1) personales, 2) telefónicas, y 3) por correo. Por cuestiones de proximidad con los encuestados la autora se dio a la tarea de aplicarlas personalmente, estableciendo una comunicación cara a cara con los actores, lo cual facilitó hasta cierto punto las respuestas.

Es conveniente señalar que esta encuesta fue aplicada en la segunda quincena del mes de enero 2003, cuando la organización estaba pasando por un reajuste de personal y el ánimo en la población no era el más óptimo por lo que las respuestas se pueden ver influenciadas por el suceso.

3.2.3.2. Diseño de la muestra

Una vez que se ha seleccionado la encuesta como fuente de información, es necesario familiarizarse con la rama de los métodos estadísticos conocida como "Estadística Descriptiva". Ésta se refiere a la obtención, organización, presentación y descripción de los datos obtenidos. (*Chao, 2002:16*).

El primer paso es realizar el cuestionario. El sentido común indica que no siempre es factible encuestar a todas las personas de quienes interesa tomar la opinión (población). Desde el punto de vista económico, tiempo y de manipulación de la información también se percibe que lo más conveniente es recolectar información solamente de una parte de la población (muestra). Son pocos los casos, como lo son los censos nacionales, donde se intenta tener la mayor cantidad de información posible.

Lo que se pretende es partir de las características de la muestra para estimar las de la población. Esto se hace posible gracias a la Estadística Descriptiva aplicada a una muestra que sea representativa, es decir que la muestra sea verdaderamente un subconjunto con las mismas características de la población.

Existen métodos para determinar el tamaño que debe tener una muestra y que esta sea representativa, pero la forma más utilizada es la experiencia. Se considera que en este caso el 25% de la población es una muestra representativa y no se probará pues no es la finalidad de este trabajo, ni se pretenden incluir temas de la teoría estadística más avanzados en los cuales se presentan los métodos para corregir resultados obtenidos de muestras pequeñas.

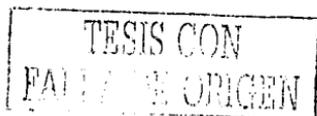
En estadística una muestra seleccionada aleatoriamente se espera que sea una muestra representativa. Existen al menos cuatro formas para diseñar muestras, se escogió una combinación de dos de ellas para este análisis.

Se utilizó una muestra estratificada proporcional, es decir, se dividió a la DGC en estratos o áreas (Programación, Promoción, Master, Continuidad, Trámites y Videoteca) y de cada área se selecciona una proporción o porcentaje igual de personas (el 25% de cada área). Se explica con más detalle en la tabla siguiente.

Áreas	Proporción	Encuestados*
Programación	25%	2
Promoción	25%	9
Master	25%	15
Continuidad	25%	3
Trámites	25%	4
Videoteca	25%	5
Total (Dirección Gral. de Canales)	25%	38

Tabla 2, Distribución de Frecuencias

La DGC tiene 152 empleados y la muestra es del 25% es decir 38 personas encuestadas, para garantizar que todos los departamentos de la dirección estén representado en la misma proporción se hace el cálculo correspondiente. (*Los valores están redondeados, ejemplo a Programación pertenecen 7 trabajadores por lo tanto el 25% es 1.75)



La segunda forma consistió en aplicar el muestreo aleatorio simple sobre las proporciones para seleccionar a las personas que serían encuestadas. Es decir las encuestas se entregaron al azar en cada área.

Al seleccionar la muestra utilizando los procesos de muestreo estratificado proporcional y muestreo aleatorio simple se garantiza parcialmente la representatividad, el otro parámetro importante es el tamaño de la muestra.

Ya se mencionó que tomar la información de toda la población nos trae trabajo evitable y por otra parte no esperamos que con los datos obtenidos de cuatro o cinco personas podamos representar confiablemente a una población de 169 personas.

3.2.3.3. Construcción del instrumento

En las encuestas es bien sabido que el instrumento usado es el cuestionario. La finalidad de este apartado es presentar el proceso de construcción del mismo que parte de una serie de 18 categorías que se elaboraron por tópicos relacionados al clima organizacional, y los cuales se considera, pueden ayudar a entender el por qué de los cambios de programación. La escala de tópicos abarca desde el orgullo, competencia, procesos de trabajo, relaciones laborales, etc, hasta expectativa de la organización que se expondrán con detalle en el cuadro global de elaboración del instrumento.

De estas clasificaciones surgieron 36 preguntas de tipo cerradas, que muestran a las personas encuestadas las siete posibles alternativas de respuesta o escala, (Método de escalamiento Likert) con el fin de estructurarlas mejor y sin hacer a un lado el nivel de medición. Se trató que la redacción de las preguntas fuera lo más breves y clara posibles para no perder la concentración del encuestado, a quien se le entregó la encuesta para que marcara la afirmación o categoría que mejor le pareciera

De ahí que la construcción del instrumento se reporte de la siguiente manera:
competencia

Nombre de la variable	Definición	Categoría	Procedimiento de clasificación
Clima organizacional	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva	<p>1. Orgullo (sentimiento de pertenencia)</p> <p>2. Competencia (competitividad al enfrentarse a otras empresas de TV)</p> <p>3. Sueldo y prestaciones (percepciones económicas que recibe por su trabajo)</p> <p>4. Compromiso de MVS Televisión (responsabilidades de la org. hacia el trabajador).</p> <p>5. Ambiente y relaciones de trabajo (interacciones entre los miembros de la organización)</p> <p>6. Desarrollo y capacitación (Impulso a la superación profesional de los trabajadores)</p> <p>7. Libertad de opinión (autonomía para discutir comentarios respecto al trabajo)</p>	<p>1.1. Estoy orgulloso(a) de trabajar en MVS Televisión.</p> <p>2.1. Comparando a MVS Televisión con otra compañía de la competencia, es la mejor opción.</p> <p>3.1. Tengo claras las políticas que rigen los aumentos de sueldo. 3.2. El sueldo que gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mio dentro de MVS Televisión. 3.3. El paquete de prestaciones que otorga MVS Televisión a los empleados es adecuado si se le compara con el que ofrecen otras empresas. 3.4. Tengo claras las políticas que rigen los ascensos de puesto</p> <p>4.1. MVS Televisión se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados. 4.2. Siento que MVS Televisión está comprometida conmigo.</p> <p>5.1. El ambiente de trabajo entre el personal de la Dir. Gral. de Canales es cordial. 5.2. Existen buenas relaciones de trabajo: 5.2.1. Entre compañeros 5.2.2. Entre áreas 5.2.3. Entre departamentos 5.3. Mi jefe inmediato fomenta un ambiente cordial de trabajo.</p> <p>6.1. La Dir. Gral de Canales se preocupa por el desarrollo de su personal. 6.2. Me ofrecen oportunidades de crecimiento pero es mi responsabilidad hacerlas posibles. 6.3. Me dan capacitación adecuada para hacer mi trabajo.</p> <p>7.1. Dentro de mi área o departamento puedo expresar libremente sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo sin temor a represalias. 7.2. Me siento libre de discutir con mi jefe inmediato acerca de cualquier problema que se presente en mi trabajo.</p>

		<p>8. Relaciones verticales (interacciones entre jefe-subordinado)</p> <p>9. Autovaloración e iniciativa (opinión personal respecto a su desempeño)</p> <p>10. Calidad en el trabajo (eficacia y eficiencia)</p> <p>11. Informe de resultados (información del logro de objetivos)</p> <p>12. Motivación y reconocimiento (impulso de la org. hacia el trabajador)</p> <p>13. Necesidades y problemas (principales conflictos que afectan los procesos de trabajo)</p> <p>14. Decisiones (Consideración hacia el trabajador antes de la toma de decisiones)</p> <p>15. Proceso productivo (pasos ordenados para la realización del trabajo)</p>	<p>8.1. Cuando mi jefe me da alguna instrucción lo hace con respeto. 8.2. Mi jefe inmediato tiene una buena relación de trabajo con nosotros.</p> <p>9.1. Para el buen funcionamiento de la Dir. Gral. de canales, mi trabajo es: 9.2. Acostumbro mejorar mi trabajo con ideas propias</p> <p>10.1. En mi área de trabajo se promueve que todo se haga con calidad.</p> <p>11.1. En mi área se nos informan los resultados que obtenemos.</p> <p>12.1. En la Dir. Gral. de Canales, se busca por parte de los directivos, la motivación de sus integrantes. 12.2. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefe lo reconoce.</p> <p>13.1. Mi jefe inmediato atiende a las necesidades diarias de mi trabajo. 13.2. Trabajaría mejor si me informaran los cambios y problemas que afectan mi trabajo.</p> <p>14.1. Puedo participar libremente en las decisiones que afectan mi trabajo. 14.2. Mis superiores tienen en cuenta mi punto de vista antes de tomar cualquier decisión que afecte mi empleo o interés.</p> <p>15.1. Estoy informado sobre los procesos de trabajo de las áreas que forman parte de la Dir. Gral. de Canales. 15.2. Tengo clara la responsabilidad de mi trabajo y su influencia en el proceso productivo de la Dir. Gral. de Canales. 15.3. Debería tener una información constante acerca del proceso de producción general de la Dir. Gral. de Canales.</p>
--	--	---	---

		<p>16. Relaciones entre áreas (apoyo y afectación mutua)</p> <p>17. Comunicación (opinión respecto a la efectividad de la comunicación en la DGC)</p> <p>18. Expectativa (percepción del futuro de la org.)</p>	<p>16.1. Reconozco la importancia que tiene cuando mi trabajo afecta a otras áreas de la DGC.</p> <p>16.2. Estoy informado sobre el apoyo que otras áreas pueden darme.</p> <p>17.1. La comunicación entre áreas puede mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación.</p> <p>17.2. La comunicación es efectiva tanto en mi área como en las áreas que conforman la Dir. Gral. de Canales.</p> <p>18.1. El futuro de MVS Televisión lo ves.</p>
--	--	---	--

Con esta serie de información, el cuestionario aplicado quedo de esta forma:

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La finalidad de esta encuesta es conocer tu opinión de la organización MVS Televisión para la realización de un trabajo de carácter académico. **NO** tienes que poner tu nombre pues es absolutamente confidencial y anónima.

A continuación te presentamos 36 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lee cuidadosamente cada una y cruza, la opción que mejor describa tu opinión.

De antemano muchas gracias por tu colaboración

1. Estoy orgulloso (a) de trabajar en MVS Televisión

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

2. Comparando a MVS Televisión con otra compañía de la competencia, es la mejor opción

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

3. Tengo claras las políticas que rigen los aumentos de sueldo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

4. El sueldo que gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mio dentro de MVS Televisión

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

5. El paquete de prestaciones que otorga MVS Televisión a los empleados es adecuado si se le compara con el que ofrecen otras empresas

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

6. Tengo claras las políticas que rigen los ascensos de puesto

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

7. MVS Televisión se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

8. Siento que MVS Televisión está comprometida conmigo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

9. El ambiente de trabajo entre el personal de la Dir. Gral. de Canales es cordial

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

10. Existen buenas relaciones de trabajo:

10.1. Entre compañeros

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

10.2. Entre áreas

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

10.3. Entre departamentos

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

11. La Dir. Gral de Canales se preocupa por el desarrollo de su personal

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

12. Me ofrecen oportunidades de crecimiento pero es mi responsabilidad hacerlas posibles

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

13. Me dan capacitación adecuada para hacer mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

14. Dentro de mi área o departamento puedo expresar libremente sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo sin temor a represalias

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

15. Cuando mi jefe me da alguna instrucción lo hace con respeto

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

16. Mi jefe inmediato tiene una buena relación de trabajo con nosotros

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

17. Para el buen funcionamiento de la Dir. Gral. de canales, mi trabajo es

Pésimo	Muy malo	Malo	Sin opinión	Bueno	Muy bueno	Excelente
--------	----------	------	-------------	-------	-----------	-----------

18. En mi área de trabajo se promueve que todo se haga con calidad

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

19. En mi área se nos informan los resultados que obtenemos

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

20. En la Dir. Gral. de Canales, se busca por parte de los directivos, la motivación de sus integrantes

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

21. Mi jefe inmediato fomenta un ambiente cordial de trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

22. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefe lo reconoce

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

23. Acostumbro mejorar mi trabajo con ideas propias

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

24. Mi jefe inmediato atiende a las necesidades diarias de mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

25. Puedo participar libremente en las decisiones que afectan mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

26. Estoy informado sobre los procesos de trabajo de las áreas que forman parte de la Dir. Gral. de Canales

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

27. Reconozco la importancia que tiene cuando mi trabajo afecta a otras áreas de la Dir. Gral. de Canales.

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

28. Me siento libre de discutir con mi jefe inmediato acerca de cualquier problema que se presente en mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

29. Mis superiores tienen en cuenta mi punto de vista antes de tomar cualquier decisión que afecte mi empleo o interés

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

30. Trabajaría mejor si me informaran los cambios y problemas que afectan mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

31. Tengo clara la responsabilidad de mi trabajo y su influencia en el proceso productivo de la Dir. Gral. de Canales

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

32. Estoy informado sobre el apoyo que otras áreas pueden darme

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

33. Debería tener una información constante acerca del proceso de producción general de la Dir. Gral. de Canales

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

34. La comunicación entre áreas puede mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación

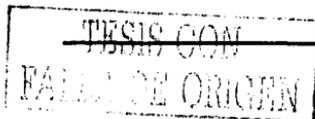
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

35. La comunicación es efectiva tanto en mi área como en las áreas que conforman la Dir. Gral. de Canales

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

36. El futuro de MVS Televisión lo ves

Pésimo	Muy malo	Malo	Sin opinión	Bueno	Muy bueno	Excelente
--------	----------	------	-------------	-------	-----------	-----------



3.2.3.4. Recolección de datos

Los resultados obtenidos de las encuestas por simplicidad se organizan en una distribución de frecuencias.

La tabla 3 presenta los resultados de las encuestas y ésta es su representación natural para manipular matemáticamente los datos, pero como anexos, (páginas 387 a 400) se presentan los histogramas de cada una de las preguntas. Estos ayudan visualmente a entender y a interpretar los resultados.

Pregunta	Cantidad de respuestas						
	En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
1	0	1	5	7	19	5	1
2	3	5	18	8	4	0	0
3	9	3	14	6	5	0	1
4	14	8	8	4	3	1	0
5	14	7	6	9	2	0	0
6	12	7	7	7	5	0	0
7	11	6	12	7	2	0	0
8	6	5	13	9	4	1	0
9	5	4	5	10	14	0	0
10.1	3	3	3	4	22	2	1
10.2	3	3	6	10	15	1	0
10.3	2	4	11	9	11	1	0
11	4	9	9	10	5	1	0
12	4	10	10	7	6	1	0
13	4	8	14	7	5	0	0
14	6	6	6	8	12	0	0
15	2	1	3	4	18	6	4
16	0	2	6	6	15	6	3
17	0	0	0	4	19	13	2
18	0	3	5	3	16	7	4
19	5	7	7	8	7	2	2
20	10	7	7	10	2	1	1
21	3	2	5	7	13	7	1
22	8	2	5	8	11	2	2
23	0	0	0	9	15	5	9
24	2	3	5	7	13	5	3
25	2	4	9	9	12	1	1
26	12	6	7	10	3	0	0
27	1	0	1	3	19	9	5
28	5	2	5	4	11	5	6
29	11	2	9	8	8	0	0
30	0	0	1	2	14	7	14
31	0	3	1	3	16	8	7
32	7	4	8	8	8	3	0
33	2	0	0	6	16	3	11
34	0	0	1	1	10	6	20
35	7	3	9	10	5	1	3
36	5	9	8	6	10	0	0

Tabla 3. Distribución de frecuencia

Las medidas de tendencia central más comunes son la media aritmética o promedio, la mediana y la moda. De estas tres el promedio es la más importante. Una medida de dispersión utilizada es la desviación típica o estándar y a partir de esta se calcula la varianza. Como este último cálculo subestima la dispersión de la población sobre todo cuando el tamaño de la muestra es pequeño también se utiliza la varianza muestral, que proporciona una estimación más precisa.

La *media aritmética* es la suma de los valores de todas las observaciones dividida entre el número de observaciones realizadas. La *mediana* es el valor que queda en la parte central de un grupo de observaciones arregladas en orden de magnitud y la *moda*, se define como el valor o clase que tiene la mayor frecuencia, en un conjunto de observaciones. (Chao, 2002:65-77)

3.2.3.5. Resultados de la encuesta

En el presente apartado, se presentan los resultados por tópicos que se utilizaron para la encuesta de clima organizacional. Cabe hacer mención que hacen referencia a gráficas, las cuales podrán consultarse como anexos en la pags. 387 a 400.

Orgullo

En la gráfica 1 (pag. 387) se observa que la mayor parte de la población (63%) está orgullosa de trabajar en MVS Televisión; del resto de la gente poca está muy orgullosa (3%), siendo más importante el número de personas que contesta que no lo está o que no tiene opinión, esto hace que el promedio sea afectado hacia el lado izquierdo (media=4.7).

Competencia

En la gráfica 2 (pag. 387) se nota claramente que la población (68%) no considera a MVS Televisión como la mejor opción; sólo una de cada diez personas aproximadamente piensa que si trabajan en la mejor compañía (11%).

Sueldo y prestaciones

En la gráfica 3 (pag. 387) observamos que la tendencia es que la gente no tiene claras las políticas con que se rigen los aumentos de sueldo, un pequeño porcentaje (13%) al parecer tiene una idea de cómo se realizan los aumentos y una mínima parte (3%) que se encuentra dispersa al parecer tiene muy claras las políticas siendo posible que sea debido a un estudio personal.

En la gráfica 4 (pag. 388) la desviación típica indica que hay variabilidad en las respuestas, pero siendo contundente (casi el 80%) la inconformidad en distintos grados del sueldo que la población obtiene.

En la gráfica 5 (pag. 388) la población (71%) piensa que no recibe prestaciones equivalentes a las de otras empresas, en el comportamiento decreciente de la gráfica la opción de respuesta 4 (24%) tiene una discontinuidad, que puede deberse al desconocimiento de las personas de las prestaciones dadas en otras empresas.

En la gráfica 6 (pag. 388) la parte de la población que conoce como se rigen los ascensos de puesto es muy pequeña (13%) siendo más del doble (32%) el número de individuos que tiene menos claras las políticas de ascensos de entre el gran número de personas que no las tienen claras.

Compromiso

En la gráfica 7 (pag. 389) se observa que las dos respuestas más mencionadas están separadas. (En muy fuerte desacuerdo, 29%, en fuerte desacuerdo (16%) y en desacuerdo 32%), lo que genera un 77% de la población que perciben que una empresa sin preocupación por el bienestar y la calidad de vida de los empleados y son muy pocas (5%) las personas que sienten que existe preocupación para con los empleados.

En la gráfica 8 (pag. 389) presenta una gran dispersión en las respuestas, pero podemos asegurar una tendencia (media=3.1) de la población de no sentir comprometida a la empresa con los empleados. lo que corresponde a un 63%.

Ambiente y relaciones de trabajo

En la gráfica 9 (pag. 389) se observa que la respuesta más obtenida es la existencia de cordialidad en el trabajo (37%), pero la desviación típica muestra que la opinión es muy variable y se constata esto en que el ambiente promedio de la Dir. Gral. de Canales está cerca de no ser cordial (media=3.6).

En la gráfica 10.1 (pag. 390) las personas expresan mayoritariamente (58%) la existencia de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

En la gráfica 10.2 (pag. 390) la calificación de las relaciones de trabajo entre áreas está muy cerca de la posición central (media=3.9) a pesar de que la respuesta más obtenida fue la existencia de buenas relaciones de trabajo (39%); esto se debe a que se tienen un buen número de personas que perciben malas relaciones entre áreas dispersas en los diferentes grados negativos.

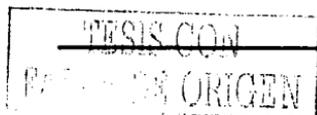
En la gráfica 10.3 (pag. 390) la calificación de las relaciones de trabajo entre departamentos se encuentra centrada, sólo podemos identificar una ligera desviación (media=3.7) hacia la izquierda debido a personas que sienten que las relaciones departamentales son muy malas (11 y 5%).

En la gráfica 21 (pag. 394) se muestra que los jefes inmediatos si tienden a fomentar un ambiente cordial de trabajo ($38+18+3\% = 51\%$), aunque algunos puntos dispersos ($8+5+13\%$) hacen que el promedio sea menor llegando casi a la indiferencia (media=4.3) del jefe.

Desarrollo y capacitación

En la gráfica 11 (pag. 391) se tienen tres barras que sobresalen dando como resultado que el promedio (media=3.2) la Dir. Gral. de Canales no se preocupe por el desarrollo de su personal, lo que representa a un 63% de la población.

En la gráfica 12 (pag. 391) hay dos barras que en conjunto tienen más de la mitad de la población (52%) e indican que no hay oportunidades de crecimiento aunque sea responsabilidad del empleado hacerlas posibles (media=3.1).



En la gráfica 13 (pag. 391) se presenta una curva de tipo normal donde todas las mediciones de tipo central (media=mediana=moda=3) indican que no se da una capacitación adecuada para que los empleados realicen su trabajo. Se habla de un 69% de los encuestados.

Libertad de opinión

En la gráfica 14 (pag. 392) la respuesta más común fue que está permitido expresarse libremente (32%) pero el promedio de las mediciones indica que es difícil realmente (media=3.4), debido a que aunque no es relevante la cantidad de respuestas que hubo por cada clase del lado izquierdo (16+16+16%), sí lo son en conjunto. Estudiando por áreas la libertad para expresarse observamos que existen unas en las cuales esta permitida (Promoción) y en otras las cuales el personal está altamente restringido (Master).

En la gráfica 28 (pag. 396) la dispersión (Desv. Tipica=1.51) en las respuestas es alta y la tendencia promedio (media=4.4) está ligeramente debajo de la facultad libre para discutir con el jefe inmediato.

Relaciones verticales

La gráfica 15 (pag. 392) presenta muestra que existe respeto de los jefes hacia los empleados aunque existe dispersión (Desv. Tipica=1.43), los porcentajes dados para otras respuestas son mucho más pequeños que la moda (47%).

La gráfica 16 (pag. 392) se tiene que los empleados tienen una buena relación de trabajo con su jefe inmediato (media=4.7), el porcentaje de las personas que consideraban que no existe una buena relación es pequeño (21%).

Autovaloración e iniciativa

En la gráfica 17 (pag. 393) se presenta una calificación (media=5.3) muy alta para la autovaloración del trabajo realizado y se tiene la menor dispersión de todas las preguntas (Des. Tipica=0.74). Los que refleja que un elevado porcentaje (89%) valoran su trabajo dentro de la organización desde bueno, muy bueno y excelente.

En la gráfica 23 (pag. 395) la frecuencia con la que se contestó que se acostumbra mejorar en trabajo con ideas propias es alto (39%) y se dan también respuestas que están sobre el promedio (media=5.4).

Calidad en el trabajo

En la gráfica 18 (pag. 393) se muestra que el personal, si es promovido el hacer el trabajo con calidad (42+18+11 = 71%) dentro de las áreas, aunque existen algunos resultados dispersos el promedio (media=4.8) se mantiene en el lado de la promoción de la calidad.

Informe de resultados

En la gráfica 19 (pag. 393) se presenta gran dispersión (Desv. Típica=1.65) que se observa en que son 4 barras las predominantes y no solamente una, pero es posible observar que están dirigidas hacia el valor de la falta de información de resultado obtenidos (media=3.5).

Motivación y reconocimiento

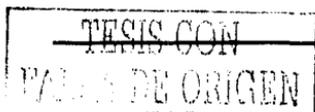
En la gráfica 20 (pag. 394) se observa claramente que los datos están dispersos (Desv. Típica) pero observamos que la población (52%) está indicando que no existe la motivación para los integrantes (media=2.8) de la Dir. Gral. de Canales.

En la gráfica 22 (pag. 394) se observa que los jefes reconocen el trabajo, pero esto sólo se da en algunas áreas (Promoción), por que en algunas otras (Master) no tienen ningún reconocimiento absoluto.

Necesidades y problemas

En la gráfica 24 (pag. 395) se presenta que el jefe inmediato si se encuentra constantemente atendiendo las necesidades diarias del trabajo (34%), aunque existen algunas personas que nos indican lo contrario la curva mantiene su tendencia a mantener su centro (media=4.4) sobre la atención a las necesidades.

En la gráfica 30 (pag. 397) se tiene un comportamiento bimodal (De acuerdo y en muy fuerte acuerdo ambos 92%) pero el resultado promedio (media=5.8) que arroja es un



fuerte acuerdo en cuanto a que es posible mejorar en el trabajo si se dispone de la información de problemas y cambios que le afectan.

Decisiones

En la gráfica 25 (pag. 395) se presenta con mayor frecuencia la posibilidad de participar libremente en la toma de decisiones (32%) respaldada fuertemente por un departamento (promoción) pero siendo el resultado global bastante más bajo (media=3.8).

En la gráfica 29 (pag. 397) se tiene una desviación grande (desv. típica=1.5), pero con todas las respuestas cargadas hacia la tendencia de ignorar a los trabajadores de decisiones que pueden afectar su empleo o interés dando un promedio bajo (media=3).

Proceso productivo

En la gráfica 26 (pag. 396) se registra que en promedio (media=2.6) no se conocen los procesos de trabajo de las otras áreas de la Dir. Gral. de Canales, aunque hay dispersión de los resultados, todos estos se encuentran dentro del mismo lado de falta de información.

En la gráfica 31 (pag. 397) se indica que un 81% se tiene muy clara la responsabilidad y la influencia del trabajo en el proceso productivo en todas las áreas de la Dir. Gral. de Canales (media=5.2).

En la gráfica 33 (pag. 398) se tiene una dispersión grande (Desv. Típica=1.47) pero el resultado está dominado por la necesidad constante de información acerca del proceso de producción que señala la gran mayoría de la población (42% De acuerdo, 8% En fuerte acuerdo y 29% En muy fuerte acuerdo).

Relaciones de trabajo entre áreas

En la gráfica 27 (pag. 396) se obtiene que se reconoce la importancia (media=5.3) y como afecta a otras áreas el trabajo desempeñado por el empleado, siendo la dispersión muy pequeña y además hacia el fortalecimiento de la respuesta dada mayoritariamente (De acuerdo=50%).

En la gráfica 32 (pag. 398) se presenta una variabilidad (Desv. Típica=1.57) importante en los resultados pero el promedio (media=3.4) nos indica que la tendencia es a la falta de información acerca de las áreas que pueden ofrecer apoyo.

Comunicación

En la gráfica 34 (pag. 398) se presenta la opinión generalizada de que la comunicación (media=6.1) es un medio importante para mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación. Un 95% menciona que puede simplificar las condiciones de trabajo y métodos de operación.

En la gráfica 35 (pag. 399) a pesar de la dispersión, la frecuencia de dos respuestas (En desacuerdo 24% y Sin opinión 26% =50%) domina en el resultado mostrándonos que la comunicación es ligeramente ineficiente en las áreas de la Dir. Gral. de Canales (media=3.5).

Expectativa de la organización

En la gráfica 36 (pag. 399) se nota la dispersión (Desv. Típica=3.2) de los datos pero no se tienen resultados que señalen un futuro muy bueno o excelente para la empresa y aunque la respuesta con frecuencia mayor es la expectativa de un buen futuro (26%), la cantidad de expectativas desfavorables 58% para la empresa inclina el promedio hacia una perspectiva negativa para la empresa (media=3.2).

El resultado global de la encuesta refleja que se está ante un clima organizacional adverso, porque a pesar de que existe el orgullo de los miembros por pertenecer a esta empresa (resultados preg. 1), lo cierto es que hay más elementos desfavorables, no es considerada una buena opción en comparación con otras empresas del mismo giro, (preg. 2) no se tienen claras las políticas de sueldo, (preg. 3 a 6) los miembros no se sienten que la organización se preocupe por su bienestar y calidad de vida (resultados preg. 7), no hay un compromiso hacia ellos por parte de la organización, (preg. 8) no son informados de los resultados de su trabajo (preg. 19) y lo que es más complicado, es que las áreas desconocen el proceso de producción de la DGC (resultados preg. 26).

Lo anterior, se refleja claramente en los cambios de programación, ya que éstos se dan en muchos casos porque el departamento de Trámites y Adquisiciones, no conoce las verdaderas necesidades del área de Programación y además no libera a tiempo los contratos de los materiales que ésta requiere, lo que se refleja claramente en los resultados de las preguntas 26 y 33, donde los empleados mencionan que no tienen información sobre los procesos productivos y que trabajarían mejor si los conocieran.

Asimismo, Videoteca desconoce los tiempos límite de entrega de la programación y por ello se retrasa con la revisión, subtítulaje, doblaje, etc. (resultados preg. 32). De manera que los coordinadores arman sus programaciones mensuales, aun cuando no cuentan físicamente con los materiales, están retrasados o aún no se tienen los contratos listos, lo cual obviamente genera cambios en la programación.

Al existir un desconocimiento de los procesos de trabajo, (resultados preg. 26) cada área se avoca a sus actividades (preg. 10.2), pero desconoce la forma en que afecta o puede apoyar a las demás (preg. 13). Ahí comienzan las desviaciones de productividad como resultado de malos entendidos, falta de información (preg. 26) y comunicación en los procesos, (resultados preg. 34 y 35) trabajo aislado, sobrecarga de funciones que generan un ambiente tenso entre departamentos, (preg. 10.3) miembros apáticos (preg. 20), ambiente de trabajo no cordial, etc. Más de la mitad de la población encuestada mencionó que no hay oportunidades de crecimiento (preg. 12) lo que necesariamente implica desmotivación, y un miembro sin motivación también genera pérdidas económicas para una empresa en el sentido de que su rendimiento y productividad no son las mismas.

Los miembros no cuentan con una capacitación adecuada, (preg. 13) lo cual también provoca fallas en la producción. Dicha situación resulta paradójica cuando la organización exige que el trabajo se haga con calidad, (preg. 18) pero no proporciona los recursos suficientes (resultados preg. 7) e ignora a los empleados en la toma de aquellas decisiones que puedan afectar su trabajo (preg. 25) sobre todo, cuando éstos mencionan que trabajarían mejor si tuvieran información acerca de los procesos de producción.

Los cambios en la programación, se vio que son resultado de una desviación en el proceso, una falla que está inmersa en un clima laboral tenso, porque los trabajadores no

encuentran un grado de satisfacción pleno que les haga comprometerse con la organización, simple y sencillamente, porque la empresa tampoco se compromete con ellos (resultados de la preg. 8) y laboran sólo por no pasar a formar parte del alto número de desempleados que existen en nuestro país.

El problema diagnosticado está inmerso en un clima organizacional que interesó conocer como un mecanismo de prevención no como algo "curativo". Es decir, para conocer las condiciones en las que se encuentran laborando los empleados de la DGC y prevenir otros posibles problemas, no como para corregir determinada situación cuando ya es irremediable.

Lo anterior, lleva a la contundente conclusión de que las condiciones adversas del clima laboral de la DGC, ejercen influencia sobre los cambios de programación debido a que es como una cadena de eslabones en la que cada uno se afecta directa o indirectamente.

Una vez que se ha conocido la opinión de los actores dentro de la organización y se han mostrado los resultados de cada una de las categorías del clima organizacional, surge la siguiente pregunta, ¿qué es lo que lleva a los actores de la Dir. Gral. de Canales a actuar como lo hacen? ¿cuál o cuáles son los principales móviles que los conducen a comportarse de tal forma?. Sin duda, las respuestas pueden ser diversas, pero hay una que responde de forma contundente: El Poder.

3.3. ACTOR, PODER Y ORGANIZACIÓN

El presente apartado de esta investigación pretende demostrar la anterior afirmación y exponer como tema central al poder y su relación con los actores, así como su papel en la organización. Por tanto, se abordarán cuestiones como fuentes, tipos, recursos, etc., aterrizando los preceptos teóricos en torno a este tema, hacia los miembros que conforman la organización. La finalidad es reconocer las relaciones de poder que sustentan los actores y así poder entender mejor su comportamiento.



Cabe mencionar que en este análisis no se considera la personalidad, que aunque es importante para entender a los actores y a las formas en que se relacionan con su entorno, el propósito fundamental son las acciones, opiniones y relaciones de estos.

Partir del actor, es un buen inicio en la interesante aventura de una serie de relaciones que envuelve a la Dir. Gral. de Canales y que ayudan a entender los qué y cómo del actuar del hombre en las organizaciones.

3.3.1. El actor, pieza clave en la organización

Como se planteó en la segunda parte de este capítulo, el actor es una pieza clave de la organización porque a partir de sus percepciones, su experiencia y comportamiento va construyendo diversas relaciones sociales, entre las cuales destaca una de ellas, que es el poder.

Se mencionó que el actor es parte del sistema (en este caso de la organización), es el único que puede generarlo y darle vida, por ello no se le puede ver fuera de esa relación indisoluble.

En la relación de actor – organización, el primero se ubica en lo que Crozier y Friedberg llaman acción colectiva, que no es más que la acción organizada de los hombres, un constructo cuya existencia plantea problemas, pero a partir de ahí, también genera soluciones específicas que los actores inventan para resolver esos problemas sobre todo, el de la cooperación. (*Crozier, 1990:13*)

Sin embargo, en esta problemática la naturaleza del hombre no se ha hecho esperar, ya que existen los llamados efectos perversos (no esperados, no deseados) que son el resultado de cuando las acciones caen en lo contrario de lo que se busca. Es aquí donde la organización, mediante una reestructuración humana hace posible vencer la problemática, pero desafortunadamente genera otros efectos perversos secundarios.

Lo anterior lleva a pensar que las llamadas restricciones no pueden desaparecer completamente porque no existe un campo neutro y la transparencia social es imposible. (Crozier, 1990:17).

A la anterior problemática, se suman los problemas de la acción colectiva que son en primera instancia, la cooperación, el cual explica que toda organización se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, pero los actores sociales involucrados persiguen objetivos divergentes e incluso contradictorios.

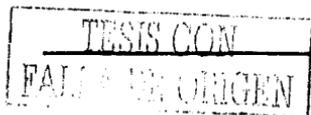
La cooperación entonces, se puede obtener de dos maneras: La primera es por restricción o manipulación. Es decir, por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades "parciales" de los que participan en la voluntad y los objetivos del conjunto; en tanto la segunda, es por negociación o regateo.

El poder está inseparablemente ligado a la negociación, la cual por su parte, no se establece en forma natural, es un proceso difícil en el que los actores no se comprometen si no se sienten protegidos. Es aquí donde entran en acción los llamados juegos estructurados cuyas reglas indican una serie de estrategias que los actores manejan a su favor, buscando siempre ganar.

No se puede hacer a un lado otro elemento fundamental de la naturaleza humana: la incertidumbre, entendiéndose esta como el recurso fundamental en toda negociación, aspecto que más adelante se explicará.

En general, los elementos descritos siempre implican el reconocimiento a las relaciones de PODER y de dependencia con las restricciones naturales que conllevan. Es el actor, quien a través de los constructos de acción colectiva, busca organizarse de tal manera que sin afectar sus intereses trata de afianzar la cooperación sin suprimir sus libertades, pero esto en la práctica, en la mayoría de las organizaciones es realmente todo un reto.

Se ha hablado, del papel del actor como clave central de las organizaciones, de la acción colectiva, de sus constructos, las problemáticas que van desde la cooperación, restricción, manipulación, negociación, regateo, incertidumbre, etc. y se ha dicho que estos aspectos



implican el reconocimiento del poder. Es más cualquier análisis de la acción colectiva debe considerar al poder como centro de sus reflexiones, pero en sí ¿Qué es el poder?, ¿Desde que perspectiva se aborda en este estudio?, etc. Cuestiones como estas son el punto que se intentará esclarecer.

3.3.2. ¿Qué es el Poder?

Responder a esta pregunta no resulta nada sencillo, sobre todo cuando se tiene la tendencia a identificar al poder con la autoridad, el Estado, el orden, etc., por lo que hay mucho mitos y analogías al respecto.

Crozier en su obra "El actor y el sistema", señala una de las analogías más cercanas y sorprendentes, es la del modelo cibernético, que expone un sistema "regulado por" y "sometido a" un regulador central que opera en un campo fluido y transparente. Ante esto, como ya se había mencionado, no existen sistemas sociales completamente regulados o controlados.

De tal manera, se debe desechar las concepciones negativas y represivas del poder que se reafirmaron en los últimos años en las diversas corrientes de análisis institucionalista, socioanalítico, pedagógico, psiquiátrico, etc. y la idea de la estructura de autoridad como un modo de dominación social.

Contrario a lo anterior y retornando a la acción colectiva, se observa que el poder es la materia prima de la misma, en otras palabras, está en todas partes. No es un atributo, es una propiedad que opone a los que tienen, con los que no tienen, un mecanismo impersonal, algo que se impone a actores sociales del exterior sin que se precise de donde viene. (Crozier, 1990:23).

Es una fuerza intensa que se utiliza para controlar la probabilidad de la conducta de un individuo. En esta investigación se entenderá, parafraseando a Crozier, como el resultado de la siempre contingente movilización por los actores de las fuentes de incertidumbre

que ellos controlan en una estructura organizacional, por sus relaciones y transacciones con otros participantes en la misma.

En otras palabras, el poder es la forma en que los actores se relacionan unos con otros a través de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización. Por tanto, todos los actores son sujetos de poder, pero sólo algunos son quienes lo llevan a cabo.

Según Crozier, una relación de poder posee varias características como ser *instrumental*, pues busca un objetivo; (un actor utiliza a otro para alcanzar lo que desea) es *reciproca* pero *desequilibrada* porque es un intercambio en el cual se negocia aunque no siempre los beneficios están a favor de quien tenga más recursos.

El poder es una dimensión fundamental de toda relación, por tanto implica un regateo y una integración, ya que constituye un mecanismo cotidiano de nuestra existencia social, algo que se experimenta a diario con amigos, familia, compañeros de trabajo, etc. Suprimir el poder a los actores, significa anular su autonomía para reducirlos a máquinas.

En el caso que se analiza, es claro que no hay poder sin organización, ni organización sin poder. Toda organización produce desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismos de control social. A su vez, el poder sin la organización no existe, dado que ésta debido a las divisiones, obstáculos para la comunicación, límites, etc. proporciona las protecciones necesarias para enfrentarlo.

3.3.3. Planteamiento Estratégico

Como ya se mencionó, no existen los modelos simplistas o mecánicos, puesto que la naturaleza humana es compleja y los actores que los componen son quienes dentro de sus restricciones, disponen de un margen de libertad, por mínimo que este sea, el cual emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros.



La persistencia de esta libertad hace del Poder un mediador de estrategias, es el mecanismo central de regulación del conjunto. "El hombre antes que nada es libertad" (Crozier, 1990:38).

Lo anterior puede entenderse mejor alrededor del concepto central de estrategia, a partir del cual se tienen las siguientes observaciones:

- 1) El actor rara vez tiene objetivos claros y menos proyectos coherentes.
- 2) El comportamiento es activo, no está directamente determinado.
- 3) Es un comportamiento con un sentido racional en relación a oportunidades y contexto.
- 4) Presenta dos aspectos: ofensivo, aprovechar las oportunidades para mejorar y defensivo, mantener y ampliar su libertad.
- 5) El concepto de estrategia puede aplicarse indistintamente a los comportamientos en apariencia de los más racionales a los más erráticos. (Crozier, 1990:38).

Se concluye por tanto, que la estrategia no es voluntaria como tampoco es consciente; su principal virtud es que lleva a la superación y la hace posible, mientras que la reflexión en términos de objetivos aísla al actor de la organización.

3.3.4. Organización y Poder

Se ha insistido en el aspecto que una organización no puede analizarse como el conjunto "transparente" que muchos de sus dirigentes quisieran que fuera, ya que como señala Crozier (1990), es el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo.

En este nivel es cuando intervienen las características estructurales de una organización que delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder, son las restricciones a las que tanto se ha hecho referencia.

Como ya se había planteado, la relación que se da entre el poder y la organización es insoluble, pero también perversa, porque en un principio, la empresa permite las

relaciones de poder y les da un carácter permanente a los actores, quienes no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio del poder. pero al mismo tiempo, éstos no pueden ejercerlo si no es en la búsqueda de objetivos colectivos.

Las reglas y estructuras que rigen el funcionamiento formal de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Al mismo tiempo crean zonas de incertidumbre que los individuos tratan de controlar para utilizarlas y tener más poder. (Crozier, 1990:66)

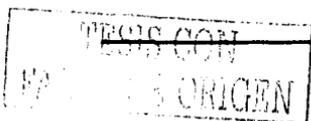
Por otro lado, no debe descartarse que la organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder con el organigrama y los reglamentos internos que restringen la libertad de acción de los actores y de los grupos con lo cual condiciona la orientación y el contenido de sus estrategias. Además de que concede sólo a algunos miembros una autoridad sobre otros, donde los últimos están dispuestos a aceptar en la medida que puedan encontrar en la organización los medios para sus objetivos particulares.

En el caso de los individuos que no tienen poder, tienen dos opciones: la primera es reconocer al otro como sujeto de poder y desarrollar una relación de cooperación, en el caso de no reconocerlo porque lo percibe como un obstáculo, se establece una relación de dominación.

Lo adscrito representa una serie de negociaciones, regateos, manipulación, ventajas, desventajas, intereses propios o colectivos, desánimo, "perversiones", etc. Lo cierto es que estos elementos no son más que un reflejo del elemento humano que debe verse como un punto clave para entender las fuentes del poder.

3.3.5. Tipos y fuentes de poder

La lucha por el poder en una organización es una conquista de todos los días, pues se observa que una misma lógica de acción se acomoda a múltiples y diversas situaciones y se entremezcla en políticas diferentes cada día. Como bien se señaló es en torno al



organigrama a las reglas oficiales, donde la organización genera sus propias fuentes de poder, lo cual es tema central del presente apartado.

Existen cuatro grandes fuentes de poder (incertidumbre): 1) las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional, 2) las que están ligadas a las relaciones de la organización con su entorno, 3) las que nacen del control de la comunicación y de la información y 4) las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales. (Crozier, 1990:69).

La primera fuente o tipo de poder, es la que sostiene que el experto es el único que sabe como hacer las cosas, dispone de los conocimientos y la experiencia del contexto. Desde el momento que una función depende de él, podrá negociarla contra beneficios y privilegios.

La segunda fuente está ligada a las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio. Una organización no puede existir si no establece relaciones con el entorno, ya que de él depende por un lado para obtener recursos materiales y humanos; y por el otro, para colocar o vender sus productos.

El tercer tipo tiene que ver con la comunicación y los flujos de información, este es muy simple, pues quien tiene el control de estos, tiene el poder. Un actor para poder cumplir con la tarea o función asignada, tiene que informarse de los otros puestos que realizan otros individuos.

La cuarta fuente es la utilización de reglas organizativas, que están en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados pero el efecto de ésta tiene un doble sentido cuando se convierte en un medio de protección para éstos últimos, que se refugian en ella. Si la saben aplicar, el superior está desvalido frente a ellos.

Si bien estas fuentes de poder se pueden dar a través de la estructura del organigrama oficial de la organización, el analizar sus diferentes relaciones de poder, proporciona una

segunda estructura que expone la "otra cara", la cual no se parece en nada a la formal y sin embargo, como dijera Crozier, es el verdadero organigrama.

3.3.6. Relaciones de poder en Dir. Gral. de Canales

Con todo el contexto planteado, el presente apartado, busca explicar de alguna manera las relaciones de poder que se dan en la Dir. Gral. de Canales (DGC), a partir de su funcionamiento y del problema diagnosticado en la primera parte de este capítulo. Es importante señalar que éste análisis no se basa en las características específicas de poder de cada actor por la complejidad de describir a un universo de más de 160 personas y porque además no es la finalidad, pero lo que puede realizarse, es un análisis un tanto general de los aspectos de poder que se detectan en las relaciones que se dan entre cada área que conforma el objeto de estudio; sin dejar a una lado las características básicas de dichos miembros.

Pensando en actores reales, se mencionó que el sistema es un conjunto de sujetos que interactúan en un entorno (en este caso organizacional) a partir de situaciones, con el objetivo de obtener gratificaciones y cuyas interacciones son mediadas por subsistemas simbólicos.

A partir de ese concepto hay cuatro características principales de los actores: a) Sociodemográficas, abarcan aspectos como la edad, sexo, clase social y experiencia de vida, b) Situacionales, que parten de los objetos sociales, físicos y culturales, c) De Acción, la transformación de una situación a otra y d) Gratificación, obtención de un beneficio ya sea material o simbólico.

En un área grande como la DGC, las características de edad, sexo y clase social, varían mucho. Sin embargo, se puede decir que en su mayoría está conformada por gente joven de entre 23 y 35 años, la cual se encuentra ubicada en puestos de no muy alta jerarquía: coordinadores, operadores, auxiliares y algunos gerentes; aunque existen supervisores, jefes de departamento que rebasan la edad, pero son la minoría. Por otra parte, a pesar

de que los puestos de más alta jerarquía están ocupados por gente de 36 a 45 años, en general el promedio de edad de la población es joven.

Respecto a la cuestión del género masculino o femenino, está balanceado ya que no predomina ninguno en particular; aunque existen ciertos departamentos como Videoteca o Continuidad, que delimitan los perfiles laborales para un género en específico por la misma naturaleza de las actividades que ahí se realizan. Lo que sí es muy claro, es que al sexo femenino se le cuestiona su capacidad para estar al frente de puestos de alta responsabilidad, (a excepción de la Subdirección de Programación y Continuidad) lo cual se refleja en el propio organigrama. Cabe mencionar que se tiene tolerancia a las personas con preferencias sexuales sui géneris pues en muchos casos ocupan puestos de alta jerarquía como subdirecciones e incluso direcciones.

El aspecto de la clase social, va de acuerdo a los niveles jerárquicos, entre más alto sea, la clase social también lo es y viceversa. Aquí obviamente se van formando grupos que incluso llegan a ser elitistas y excluyen a aquellos miembros que no forman parte de su clase, por ejemplo, sólo los directores pueden convivir con sus iguales, los subdirectores con otros subdirectores y así sucesivamente.

Aquí hace su aparición el factor de la experiencia de vida, el cual es muy diverso, porque se pueden encontrar en su mayoría profesionistas en áreas como Programación, Trámites, Promoción y por el contrario, en puestos de Continuidad y Videoteca ésta profesión no es necesaria. Esto es relativo porque los elementos pueden combinarse, es decir, en toda área hay profesionistas y aquellos que no lo son, ya sea porque estudiaron una carrera técnica o porque no concluyeron sus estudios.

El punto de los objetos (sociales, físicos y culturales) influye en la DGC en el sentido de que a partir de éstos, se reflejan aspectos como la personalidad, la autoestima, el reconocimiento de los miembros, etc. Además de que muestran la forma en que las condiciones materiales, es decir, aquellos aspectos que rodean a la organización (equipos especializados de televisión, maquinas de cómputo e incluso el mobiliario) así como las propias creencias, formas de pensar e ideología de los miembros, los lleva a ser parte de la organización y desempeñar funciones.

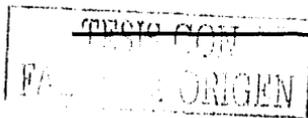
Finalmente, un aspecto a resaltar es el de la gratificación u obtención de un beneficio, el cual es casi nulo y cuando se da, este es absolutamente material-económico. Aún en menor grado, se da el reconocimiento o valoración al trabajo, al desempeño laboral, pues como se comentó en el capítulo II, se trata de aprovechar al máximo la capacidad del trabajador, aunque esto vaya en detrimento no sólo de su propio crecimiento profesional, sino incluso personal.

El punto de partida es el papel del actor en la organización. Como se pudo observar en las encuestas aplicadas, el clima organizacional es adverso. A lo largo de toda la encuesta se ven ciertas incongruencias difíciles de entender, por un lado los trabajadores sienten orgullo de pertenecer a MVS Televisión -una organización llena de conflictos que no se compromete con él- pero por otro lado, le brinda cierto status y causa un impacto hacia el exterior. Esto es sin duda, un elemento que denota el grado de poder que el actor le confiere a la organización.

En cada una de las áreas de la DGC se dan una serie de relaciones arbitrarias que no son sino un reflejo de la complejidad humana, como las que se pudieron observar en la encuesta de clima cuando se les cuestionó a los actores en referencia a las relaciones entre compañeros, áreas y departamentos, ante lo cual comentaron que sólo las primeras son positivas, no las segundas y menos las terceras. Al respecto, en las relaciones entre compañeros se percibe cierto interés colectivo, que va más en la perspectiva de compartir los elementos que identifican a los actores.

Las relaciones de trabajo entre las áreas en la mayoría de los casos son débiles y tensas, lo cual se refleja en la productividad, donde hay cierta apatía hacia los procesos de trabajo, lo cual se proyecta desde los niveles jerárquicos más altos.

En la DGC es fácil detectar problemas de la acción colectiva, donde el principal es la cooperación, ya que cada una de las áreas persigue sus objetivos particulares pero nunca colectivos. Esto se puede detectar cuando en las encuestas los actores respondían que no conocían los beneficios que otras áreas podían ofrecerle y menos el proceso productivo general, por lo que sugerían que conocer los procesos, les facilitaría realizar



su trabajo. En otras palabras, la función de cada área es tan diferenciada que no es posible intercambiar entre ellas y cooperar, menos.

Este aspecto claramente se ve reflejado en el problema de productividad medido, donde las áreas involucradas, al no conocer los procesos de trabajo de los otros departamentos, realizan los diversos cambios de programación, sin convidar siquiera los costos tanto económicos como humanos que ello implica, pero esto se entiende porque cada área persigue objetivos muy particulares.

Aquí entran en acción los juegos estructurados, donde cada departamento busca manipular a los otros en el sentido de que sólo su trabajo es importante y los demás están en posición de reconocerlo. Tal es el caso de Promoción, quien se auto define por ser "el área creativa", cualidad según ella, que le confiere ventajas sobre las otras.

En este sentido, no se pueden descartar las restricciones que acompañan a cada área de la DGC, ya que como tanto se ha señalado, no existe un modelo transparente de organización y la restricción en este caso es consentida, es decir, los actores participan en la voluntad y en los objetivos particulares las áreas porque en el fondo tienen intereses propios que comparten con la organización.

Hay una especie de negociación entre actores y empresa, éstos por un lado deciden permanecer en ella y trabajar por las ventajas que ésta les confiere y que varían según los departamentos, pero sin duda tiene que ver con aspectos económicos. En tanto la organización, negocia con el actor con el fin de sacarle mayor provecho y lograr así que trabaje en beneficio de la misma. Cuando el actor se siente protegido en esta relación, es cuando decide formar parte de ella.

Respecto al comportamiento entre las áreas es muy diverso y depende de la naturaleza de las mismas. En general son relaciones que se desarrollan en un ambiente tenso y conflictivo. Sobre todo cuando Programación retrasa todo el proceso y se dan los denominados cambios. Pero esas tensiones no se expresan abiertamente con facilidad y sobre todo, no se personalizan.

En cada área se aprecia una estructura de poder que le confiere el propio organigrama oficial de la organización, sin embargo, hay muchos aspectos que vale la pena considerar como la disparidad que se presenta entre cualquier área de la DGC y Continuidad (máster) quienes no se sienten comprometidos psicológicamente con la organización, debido a la naturaleza misma de sus funciones que son muy mecánicas. Aceptan su situación de inferioridad, disminuyendo su compromiso y resignándose pues de antemano saben que no pueden cambiar las circunstancias de su condición.

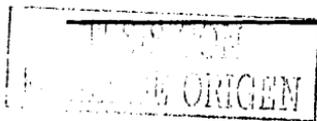
En cuanto al dominio de las zonas de incertidumbre, se percibe que en gran medida es en Programación donde se da esto, pues de ella dependen las demás para continuar sus procesos. Se puede decir que tiene más control de la información y por tanto, mayor poder respecto a las otras por determinar los tiempos de inicio y fin del proceso productivo.

Poner en claro esta estructuración de poder, de las oportunidades y restricciones que impone o proporciona, respectivamente a las diferentes categorías del personal, permite conocer la racionalidad de las estrategias dominantes que se pueden descubrir en cada una de ellas.

El análisis de estas actitudes o comportamientos diversos revela que en cada departamento de la DGC existe una estrategia dominante, estable y autónoma que no se puede prever y que no fue prevista por quienes elaboraron el organigrama formal. Hay diversas relaciones de poder que ponen, por ejemplo, a Programación y a Promoción en una situación privilegiada con respecto a áreas como Videoteca y Continuidad.

En cuanto a las fuentes de poder, se puede mencionar respecto a la primera que es especialización, que todas las áreas buscan que exista ésta condición. Lo cual se refleja en las respuestas que arrojó la encuesta cuando se cuestionó a los actores de la importancia y calidad de su trabajo en el proceso productivo, (resultados preg. 17) ante lo cual respondieron que era la mejor, lo cual tampoco es muy certero.

Para cada función de la organización, se busca cierto perfil, y especialización en la misma, aunque los actores son sustituibles en cualquier momento. Esa es una



característica muy peculiar en la organización que le da un alto grado de poder cuando tiene el control del tiempo en que el actor va estar laborando en ella. Es una zona de incertidumbre que la DGC tiene muy controlada.

En el aspecto de las relaciones con el entorno, tiene el control de ciertos elementos, pero hay otros que se le escapan de las manos, como por ejemplo el trato con ciertos proveedores ante los cuales acepta una estrategia de sumisión porque no está en condiciones de negociar debido a la escasez de recursos económicos, que le lleva a aceptar en la mayoría de los casos, lo que ellos imponen.

En cuanto el control de la información, está concentrada en Programación y Operaciones, quienes son los que establecen tanto las condiciones de contrato como la estructura de los materiales y como se comentó, su postura de poder está por encima de las otras áreas.

Finalmente, se encuentran las reglas organizativas. Como se mencionó en el capítulo II, no existe un reglamento interno formal, pero si muchas reglas de tipo psicológico que la organización maneja para controlar a sus subordinados, como es el caso de las jornadas de trabajo, las entradas o salidas a la organización ante las cuales crea un pase que debe ser firmado por el jefe inmediato, entre otras.

Ante un breve análisis de las relaciones de poder que se dan en la DGC, se puede concluir que son contingentes y complicadas ya que están reguladas por infinidad de juegos, negociaciones, mediaciones que cada actor va a mover de acuerdo a sus intereses ya sea particular o de grupo, lo cual es tema central del siguiente apartado.

3.4. EL ACTOR Y EL GRUPO

3.4.1. Los grupos

Como se abordó en el capítulo II, el estudio de los grupos en la organización es importante porque de alguna manera causa impacto en la misma. Es por ello que el propósito del presente apartado es tratar de definir su función y trascendencia.

Por grupo se entiende un cualquier número de personas que interactúan unos con otras, son psicológicamente conscientes unas con otras y se perciben a sí mismas como un grupo. Su tamaño está limitado por las posibilidades de interacción y percepción mutua. (Schein, 1982:135).

Existen dos líneas a través de las cuales se puede realizar el estudio de los grupos: la externa o sociológica y la interna o psicológica. La primera concibe a los grupos como valiosos por ser piedras angulares de la sociedad, son analizados desde fuera como una célula en el organismo social. La segunda centra su atención en los grupos porque constituyen ambientes importantes del comportamiento individual, son sub-sociedades en las cuales tiene lugar la interacción social. (Olmsted, 66:15).

Así, el término grupo, es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido relaciones que sólo se pueden imaginar como un conjunto (Small en Olmsted, 66:16).

Cabe señalar que una de las características principales de los grupos es que sus miembros poseen algo en común y creen que en ese "algo" se establece una diferencia. Una vez definido el concepto, se examinarán los diferentes tipos de grupos que existen en una organización

3.4.2. Tipos de grupo

Si bien, el crear tipologías en algunos casos resulta difícil, en el caso de esta investigación se mostrarán dos principales, que distinguen de manera clara las diferencias necesarias para comprender a los grupos.

Por un lado, se encuentran los llamados grupos primarios, donde los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Son los que denomina Schein (1982) en su obra "Psicología de las organizaciones" como "grupos informales" y se dan por la necesidad que tienen los actores de relacionarse con otros y que trascienden las de trabajo propiamente.

La segunda división es la que corresponde a los grupos secundarios, cuyas características son totalmente opuestas a los primeros porque las relaciones entre los miembros son frías, "impersonales", racionales, contractuales y formales. Los actores participan con relación a las capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin, sino un medio para otros fines. (*Olmsted, 1966:13*).

En las organizaciones siempre se van a encontrar diversos tipos de grupos, ya sea primario (informales) o secundarios (formales) porque los delimita en su organigrama o porque surgen de la necesidad que tienen los actores de relacionarse, por intereses comunes o por otras circunstancias. Aunque cabe mencionar que no todos los grupos primarios son informales ni todos los formales, secundarios.

3.4.3. Funciones de los grupos

Por su naturaleza, los grupos desempeñan una múltiple cantidad de funciones para con sus miembros y la organización en la que están inmersos, así que es conveniente distinguir estos tipos de funciones

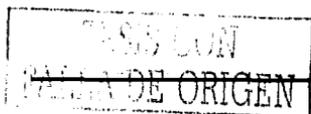
Las funciones organizacionales formales son aquellos aspectos que coinciden con la misión básica de la organización. En este sentido, el grupo puede servir para realizar una tarea que a una sola persona le sería difícil, genera nuevas ideas o soluciones creativas, desempeña funciones de coordinación, puede ser un mecanismo para resolver problemas, se utiliza para facilitar la implementación de decisiones complejas y finalmente, se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento. (Schein, 1982:139).

No se pueden negar todas las necesidades que traen consigo los miembros de los grupos y que generan otra serie de funciones como que son un medio para satisfacer necesidades de afiliación, (amistad, afecto, etc) para incrementar y desarrollar un sentido de identidad y estima entre si, para comprobar la realidad social y se pueden ayudar a los actores a resolver problemas del grupo, no de la empresa.

Finalmente están las llamadas funciones mixtas o múltiples es decir pueden desarrollar funciones formales o informales, suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros, aspecto que en teoría parece fácil, pero en la práctica encuentra su verdadero sentido. (Schein, 1982:141).

Sin embargo, dentro de estas funciones, también hay disfunciones que se dan cuando el grupo restringe, inhibe o anula al individuo en su fuerza de integración. El actor a su vez, se ve impedido a resistir la fuerte presión. En sí, la existencia de los grupos en las organizaciones es importante por la cantidad de funciones y disfunciones organizacionales, psicológicas y mixtas que pueden desarrollar.

Los anteriores planteamientos nos llevan a la conclusión de que si hay grupos, necesariamente también hay líderes, ya que esta es una relación siempre ambivalente.



3.4.4. Liderazgo y tipos de líder

Sin duda, son infinitos los factores que giran en torno al liderazgo en las organizaciones, por lo que su análisis se torna complicado. Sin embargo, en las siguientes líneas se tratará de dar una aproximación a las cuestiones básicas.

Retomando a Weber, menciona que los líderes son quienes poseen la capacidad de influir en los demás y logran que estos acepten su influjo. (Ruiz, 1995:393). Lo que en opinión de otros autores se llama carisma y es un instrumento de análisis del liderazgo.

Evidentemente ello se relaciona con lo que menciona Crozier (1990), cuando dice que aquel actor capaz de controlar la incertidumbre hará uso del poder para imponerse a los otros, siempre y cuando estos le reconozcan como sujeto de poder.

Existen diversos tipos de liderazgo manejados por autores como Olmsted, Burns, etc, entre los cuales destacan el autoritario, donde el líder toma sobre si mismo las responsabilidades de delegar tareas y responsabilidades, indica a los actores los pasos que deben seguir para realizar determinada tarea.

El líder democrático que favorece las discusiones de grupo, sugiere los pasos que los actores deben realizar, está dispuesto a las discusiones de actividades y no le ocasiona problema ponerse al mismo nivel de sus subordinados.

Por otra parte, el liderazgo laissez- faire, desempeña una parte más pasiva de los otros dos, le da a los actores la libertad de hacer lo que quieran, hace el mínimo de sugerencias y es notable por su falta de incentivo para el trabajo. (Olmsted, 1966:42)

Burns, se centra más el tipo de liderazgo carismático, y para entenderlo es necesario comprender las diferencias entre el líder transaccional y el transformador. Donde el primero es aquel que establece una relación de intercambio con sus subordinados (retribución) y el segundo, implica a ambos en un proceso de motivación, y participación que van más allá de lo formal. (Ruiz, 1995:394).

Este último liderazgo está caracterizado entre otros elementos, por el carisma, que consiste en un talento personal de gran poder e influencia, que provoca confianza a los demás para lograr el objetivo deseado.

Las funciones de los líderes son diversas y éstos deben ser capaces de llevarlas a cabo, en la medida que los grupos lo requieran, aunque no se puede determinar cómo, el concepto implica que la responsabilidad de hacer dichas funciones sólo le compete al él.

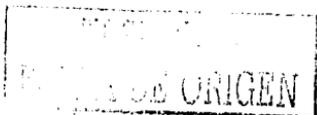
En virtud de la importancia del líder en las organizaciones, en el siguiente apartado, se analizará la función que cumple este en la Dir. Gral. de Canales (DGC) y su relación con los grupos.

3.4.5. Grupos y líderes de la DGC

El tratar de ubicar los grupos que caracterizan a la DGC, nos remite necesariamente al capítulo II donde se abordó el tema de los grupos formales e informales existentes en la organización. Como bien se señaló los primeros se dan de forma lógica a partir del organigrama, es decir, cada una de las áreas conforma grupos de trabajo que se diferencian perfectamente de las otras por su función natural, además de su ubicación en la natural estructura de la Dirección.

Sin embargo, existen también los grupos informales que se dan en áreas como Operaciones, (Trámites) Promoción y Master, por ejemplo, donde prácticamente los actores determinan sus relaciones dependiendo el grupo al que pertenecen.

Los resultados de las encuestas mostraron que estos grupos informales, de afecto, lazos emocionales, etc., sólo se dan en las relaciones entre compañeros. Cada actor considera como "su grupo" a la persona más cercana, lo cual no se refleja en las diferentes áreas y departamentos. Esto afecta la productividad y por consecuencia interviene en los cambios de programación.



Por lo que es fácil explicar que las relaciones entre los actores de la DGC, son impersonales y frías, en el sentido de que sólo se contactan para cuestiones meramente laborales e incluso, las encuestas reflejan que ni siquiera conocen el trabajo de las áreas que conforman la Dirección. Son grupos formales secundarios.

Los grupos reflejan disfuncionalidades como en el caso de los empleados del Master, para quienes el formar parte de su grupo, los restringe. Su función es vista como mecánica y sin reconocimiento porque no se les considera parte importante de la estructura.

El papel de los grupos en la DGC es mixto, al encontrarse con la existencia de grupos primarios y secundarios, pero donde los últimos son los que predominan. Es determinante en los cambios de programación, porque cada área los percibe de forma diferente, algunos piensan que les afecta más como son Programación y Continuidad, no así Videoteca, por ejemplo.

Los grupos de la DGC a su vez dependen de ciertos líderes, que como se señaló en las encuestas son una combinación entre el tipo autoritario porque no toman en cuenta a los actores para la toma de decisiones que afecten su función y democráticos, según los miembros encuestados que sienten la libertad de hablar con ellos acerca de cualquier inquietud y les escuchan.

Sin embargo las propias encuestas reflejan en algunas áreas un tipo de liderazgo, carismático como lo es Promoción, donde los actores se sienten satisfechos en aspectos laborales, retribuciones, toma de decisiones, etc. y lo reflejan en su proceso productivo particular. Aspecto que no sucede en áreas como el Master y Continuidad, donde los actores no cuentan con un líder que les tome en cuenta o les motive, por lo que tampoco le confieren autoridad de poder.

En general el liderazgo se acepta como transaccional porque los líderes establecen un proceso de intercambio de retribuciones con el subordinado, donde el trabajador al no sentir motivación ni compromiso por parte de la organización, (respuestas reveladoras del cuestionario de clima organizacional) lo refleja en su productividad.

Es allí, cuando se ven afectados los procesos de trabajo, error que se propicia desde el director general de la DGC, hasta cada uno de los gerentes que forman parte de ella. Pocas son las áreas, como se señaló anteriormente que se muestran satisfechas ante los sujetos que la organización les ha impuesto formalmente como líderes.

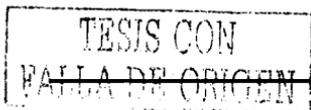
Sin ánimo de parecer radical, se observa que la DGC por un lado sostiene relaciones entre grupos secundarios o formales y por el otro, ejerce un liderazgo transaccional, que no se comprometen con el actor y por supuesto tampoco con la organización, aspectos que como ya se señaló, se reflejan en la productividad y el clima organizacional.

3.4.6. Diagnóstico

En el presente capítulo se analizó el papel del actor dentro de la organización, el cual sin duda, fue fundamental, a lo largo de cada las cuatro principales divisiones que lo conformaron: 1) Problema y diagnóstico, 2) Los actores, 3) El poder y el actor, 4) El actor y los grupos, se obtuvieron resultados trascendentes que explican en gran medida el funcionamiento de la Dir. Gral. de Canales.

A lo largo del análisis, la autora detectó problemáticas que van desde la estructura, saturación de funciones, sobrecarga de trabajo, falta de motivación, miembros insatisfechos, etc. Sin embargo, por encontrarse en una de las principales desviaciones del proceso productivo, el análisis se enfocó en un problema de productividad generado en la Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC), que es el de los cambios de programación.

La falta de planeación en los procesos de compra para ser más precisos, provoca que el área de Programación realice sus estrategias sin contar con el material físicamente y ello tenga como consecuencia retrasos considerables para la organización. Dichos retrasos como se pudo observar en la parte de Variabilidad y Costos, generan consecuencias tanto de carácter económico como humano para la DGC, lo que impide que la



organización se distinga por la calidad, a pesar de considerarse eficaz, más no eficiente, porque los recursos lejos de aprovecharse, se desperdician.

La herramienta de las hojas de inspección, fue útil para ayudar a medir el grado en el cual el problema afecta la productividad y el ambiente laboral. Se observó que debe atenderse porque una sola modificación en la estructura de programación puede afectar hasta cien días, además de que la organización estaba pasando por un periodo de reestructuración que valía la pena analizarse.

El papel del actor fue indispensable, para dar cuenta de la forma en la que pueden responder ante una problemática de ésta naturaleza. Por otro lado, es conveniente detenerse en los resultados de la encuesta de clima organizacional, que en general resultaron adversos, donde los actores a pesar de sentir orgullo por pertenecer a la organización por cuestiones de prestigio hacia el exterior, no sienten que ésta se comprometa con ellos, no hay capacitación, motivación y muchos menos retribución, porque con relación a otras compañías de la competencia, MVS Televisión no ofrece sueldos justos, según los encuestados.

Es una lista interminable de inconformidades por parte de los trabajadores, respuestas que muestran perversiones difíciles de comprender. En la DGC la relación entre las áreas es débil y tensa, lo cual se refleja en la productividad y apatía hacia los procesos de trabajo y obviamente en los cambios de programación. Hay problemas de acción colectiva, el principal es la cooperación, cada división persigue sus objetivos particulares, y no se interesa en conocer como afecta su trabajo en los procesos de las otras áreas que conforman la organización.

A lo anterior se suma otro elemento fundamental que explica las relaciones que se dan entre cada área que pertenece a la DGC. Este es el poder que se generan en ellas, en el sentido de que buscan ejercerlo a partir de sus intereses muy particulares. Hay regateos, negociaciones, manipulación, zonas de incertidumbre, restricciones, etc. Por lo que la cooperación se vuelve una conquista de todos los días.

Ante un problema de procesos productivos que genera en elevados costos económicos y humanos, un clima organizacional adverso y relaciones de poder perversas en las que se observa la presencia de grupos formales, aquellos que se originan por la estructura de los organigramas, aunado a un tipo de liderazgo transaccional, donde los miembros de la organización cooperan sólo por recibir una retribución económica, por mencionar sólo algunas características, se está ante una clásica organización mexicana que se autodefine como difusa, borrosa, confusa y más cuando el elemento humano hace acto de presencia. Una organización que trabaja en "automático", que no se interesa por el desarrollo de su productividad y menos por sus miembros.

Por lo anterior, vale la pena centrarse en las debilidades palpables de la DGC, que abarcan aspectos de productividad, de satisfacción-insatisfacción de los actores, poder y liderazgo. Lo cual en muchos casos es reflejo de una falta de comunicación, como bien lo mostraron las interrogantes 34 y 35 de la encuesta de clima aplicada.

Si bien es cierto, que no existen organizaciones "modelo", o una guía de mecanismos para llevarla a cabo, es a través de un profundo análisis de sus relaciones humanas, comunicación, interacción, etc. que ésta puede cambiar su panorama, ya de por sí negativo, pero aún rescatable. Precisamente en el papel de la comunicación, es donde se centra el siguiente capítulo de la investigación, cuyo objetivo es detectar y diagnosticar los problemas comunicativos asociados a los ya descritos a lo largo de la presente obra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4
LA COMUNICACIÓN EN LA
DIR. GRAL. DE CANALES

211

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN EN LA DIR. GRAL. DE CANALES

A partir de lo analizado en el capítulo anterior, el lector se enfrentó a un análisis del papel que tienen los actores y grupos que conforman la Dir. Gral. de Canales, así como una de sus principales divisiones. La Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC). Pudo ver su funcionamiento real contra el ideal, los procesos productivos, los principales problemas etc., a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas que respaldaron la investigación. Como bien se puntualizó en su momento, se enfrentó ante un aspecto más de la organización.

En el presente capítulo, la "cara del prisma" es otra, la finalidad en esta ocasión es la de agregar un elemento imprescindible para todo análisis de un sistema social, (la organización) se trata de la Comunicación. En otras palabras, la idea es analizar el papel que representa ésta en la Dir. Gral. de Canales (DGC), cómo incide en los actores que la conforman, cómo influye en el logro de los objetivos particulares y generales de la empresa, además de su indiscutible intervención para el logro de acuerdos.

Las cuestiones que intentará responder este capítulo parten desde lo básico, ¿Qué es comunicar?, ¿Existe diferencia entre información y comunicación? hasta interrogantes más específicas, ¿Cómo debe usarse la comunicación en los procesos productivos de la DGC?, ¿Qué papel juega en la creación de una imagen o cultura de la organización?, ¿cómo se comunican los miembros del área objeto de estudio?, etc.

Si se parte del concepto de que la organización es una comunicación, una red de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros hacia el exterior y el interior, surge en las organizaciones como una actividad social natural de la misma (Serrano. 2001:58), entonces se puede ver la importancia de analizarla con el mayor detalle posible.

Como se planteó en el capítulo 2 en la parte de la estructura de la comunicación, ésta constituye un fenómeno central en toda organización, pues a partir de ella se pueden

llegar a acuerdos que permiten actuar hacia un fin común, o lo que es lo mismo, hacia el objetivo de trabajar en conjunto.

Para adentrarse a la comunicación en las organizaciones es necesario estar conscientes de que en la actualidad el mundo se estructura bajo los imperativos del capitalismo de consumo según el cual, deben circular hombres, ideas, servicios y productos, todo debe moverse bajo estrictas reglas de intercambio. El ambiente es urbano y el espacio formal de trabajo es el de las organizaciones, asociaciones regidas por principios jerárquicos y funcionales, centradas por una autoridad que estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas. (*Ortiz en Serrano, 2001:39*).

Si bien, lo anterior ubica a la comunicación como imprescindible dentro de la organización, no se debe sublimar al grado de pensar que es "la clave de todo" o que "si nos comunicamos bien, todos los problemas se resolverán", porque las organizaciones son sistemas sociales en los cuales la comunicación sólo es una pequeña parte de campos de acción mucho más complejos y a pesar de desempeñar un papel importante, que ayuda si bien se usa, viene a tomar su ubicación dentro de un extenso mosaico organizacional.

Cada una de las cuestiones descritas, denota que el presente capítulo está inmerso en términos como comunicación, información, integración, cooperación, etc. Se abordarán cinco divisiones en las cuales de manera general se exponen los costos de una inadecuada comunicación, los problemas informativos, los modelos de comunicación (tradicional y/o innovador) que predominan, principales conflictos o interacciones comunicativas, los actores y sus diferencias en materia de comunicación.

Es importante señalar que así como en el capítulo tres, se hizo uso de algunas técnicas cuantitativas como la encuesta, este no podía ser la excepción. La diferencia es que ahora se apela a otro camino, aquí muy pertinente. Es decir, a las conocidas técnicas cualitativas, donde la entrevista semidirigida es el principal recurso, cuya metodología y justificación se abordan con mayor precisión en la parte cuatro del estudio.

Sin embargo, es conveniente mencionar que se realizaron tres entrevistas a actores que se consideraron estratégicos en la organización, con la finalidad de detectar conflictos

comunicativos y a su vez relacionarlos con el problema de productividad (cambios de programación) analizado en el capítulo anterior. Es decir, una búsqueda de sus posibles causas humanas, como complemento de los resultados obtenidos a través de las técnicas cuantitativas señaladas previamente.

Con la aplicación de esta herramienta, se trató de realizar un "mapeo" de las diversas opiniones en materia de comunicación y por supuesto, se hizo énfasis en las diferencias que se encontraron, para reconocerlas, aceptarlas y a partir de ahí construir una propuesta de solución a los conflictos comunicativos que las reintegrara en lo que se denomina la cultura organizacional.

A partir de lo anterior, la comunicación que se propone es aquella que no desconoce las diferencias de sus actores, sino que comparte espacios y construye proyectos donde las divergencias encuentran lugar y permiten la realización de objetivos tanto individuales, como colectivos. (Serrano, 2001:252). Desde este punto de vista, la comunicación tiene un objetivo estratégico en la construcción y consolidación de una organización.

No se trata de "descubrir el hilo negro" o la "súper estrategia de comunicación" para la DGC, sino adentrarse al mundo de la comunicación organizacional para verlo como un camino muy viable, que si se sabe comprender, ayuda a resolver procesos de transformación que en la actualidad son necesarios en el ámbito de las organizaciones en México, con el fin de hacerlas más humanas... más habitables.

Como un buen inicio y a ponderación de lo analizado en el capítulo 3, el objetivo de las siguientes líneas es generalizar los diversos tipos de costos detectados en la problemática de la organización analizada previamente, además de relacionarlos con el principal tema de esta parte de la investigación, la comunicación.

4.1. COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

A manera de preámbulo, es conveniente señalar que para adentrarnos a la temática es inevitable hacer mención de la obra "Teoría de los Actos", del fundador de la perspectiva

científica de la comunicación Abraham Moles, quien comenzó en la Física positivista, la Psicología de la percepción, hasta desencadenar en la Teoría de la acción, las Teorías de la comunicación y de la Cultura y Sociedad, para concluir en la Ingeniería social.

Moles plantea que el ser que actúa es necesariamente coherente con su acción y posee un comportamiento autónomo del estímulo que le viene del exterior, dicho de manera más sencilla, no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo de éste. (*Moles, 1982:30*). Decide actuar porque antes evalúa si el costo va a ser menor que el beneficio que se va a obtener.

Si bien es cierto que el término de costo, se relaciona más con la economía, en donde su papel es determinante, aquí se entiende como la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos de la organización, cualquiera que estos sean. El costo generalizado aparece entonces como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere de una definición específica. (*Moles, 1982:41*).

Moles menciona que el costo ha sido vinculado en el siglo XIX con una serie de imágenes o mecanismos traducidos de algunos conceptos como el de "mercado", "el de hombre económico", por lo que para los economistas se encuentra ligado al costo de un acto, producto, o servicio. La idea del precio también estaba vinculada en términos de cantidad de materia, esfuerzo físico, tiempo humano, etc.

La evolución del pensamiento económico se ha orientado hacia la idea de costo de las cosas materiales, en el "precio justo" de los objetos en la transacción (*Moles, 1982:44*).

Cabe señalar que la introducción de este concepto ha hecho su aportación a numerosas disciplinas como la Comunicación, que construyó a partir de aquí, la Teoría matemática de las comunicaciones, que se liga a la idea del costo de una comunicación, codificación y decodificación.

Por supuesto que la Psicología no sería la excepción, ya que retomará su propia perspectiva para construir el Costo Generalizado de las Acciones Humanas y menciona que el costo está ligado no sólo a su precio, sino al esfuerzo, energía, tiempo.

Toda acción humana requiere hacer una "extracción" de lo que se pueden llamar las reservas del ser que lo lleva a cabo, del cual extrae mayor o menor cantidad para su acción. (Moles, 1982:48).

Moles enfatiza que la comunicación es un tipo de acción que media a la acción física, pero no la garantiza. Para él la comunicación, es un mecanismo que conecta mundos (aún separados espacio – temporalmente) y sirve para regular la cantidad de energía que se invierte en la interacción. Es un mecanismo que bien usado ahorra energía (eficiencia de interacción), por ello se le considera quien señala la ruptura de la Ley de bronce de la Comunicación la cual menciona que: "Gracias a los mecanismos de comunicación actuales se han roto las barreras y diferencias en las categorías de espacio y tiempo".

Por lo expuesto a lo largo de estas líneas, se observa que el costo generalizado es algo que va más allá del "precio justo" y que según Moles abarca cuatro componentes principales: a) Financiero, b) Energético, c) Temporal y d) Psicológico, cuya participación será descrita y analizada en la Dir. General de Canales.

4.1.1. Costo financiero

"El costo financiero es aquel que se traduce en valor fiduciario, en monedas y es en general, la noción más clásica. En la sociedad moderna, un gran número de productos o servicios tienen un cierto costo, donde el precio proporciona al ser el derecho de hacer penetrar al objeto en su esfera de influencia o de explotar los servicios del otro ser". (Moles. 1982:49).

Este concepto aplicado al principal problema detectado en la Subdirección de Programación y Continuidad de la DGC, fue el de los cambios realizados en la programación de los diversos canales, donde se enfatizó en el capítulo anterior como resultado que arrojaron las Hojas de inspección aplicadas (pag. 152-155), que evidentemente hay un costo financiero importante que se refleja en el área de Promoción , área que al realizar los materiales de cada uno de los canales, hace uso de diferentes servicios que van desde locutor, estudios digitales de imagen y audio, audioteca, etc. El

precio de todos estos servicios asciende a \$4803 semanales cuando se trata de un cambio de programación que signifique modificar alguna de estas piezas en horario estelar (a partir de las 19:00 hrs.) (Consultar tabla de costos cap.3, pag. 162)

Se mencionó también que si se requería de servicios adicionales el monto podía ascender desde \$5910, hasta \$12,000 cuando el cambio de programación requiere de una promoción especial y los servicios se vuelven a contratar.

Los costos financieros no sólo se reflejan en el área de Promoción, sino en los materiales impresos (revistas o carteleras promocionales) donde la programación se anuncia de una forma, pero al realizar las modificaciones, sale de otra y no hay forma de arreglarlo. Aunado a lo anterior, se presenta también el costo de perder un cliente (cablero) o suscriptor, que ante la inestabilidad de una programación, decide cancelar porque no considera serio el servicio que se le está ofreciendo.

4.1.2. Costo Temporal

"Time is money", es la frase que representa el segundo tipo de costos, que es el Temporal, donde todo acto, todo objeto, todo servicio toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación del tiempo. Hay un tiempo, una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable, según las condiciones del acto. (Moles, 1982:49).

Por tanto, el tiempo aparece como una sustancia de flujo vital, que se consume y transcurre en el cumplimiento de las acciones y es según Moles, una de las nociones que más afecta la vida cotidiana porque es como un capital que el ser consume al repartirlo en una serie de actos particulares.

Como se mencionó en el capítulo 3, en la DGC, la implicación de este costo temporal se refleja en los retrasos que se dan al momento de realizar los cambios de programación y que afectan a las diversas áreas que participan en este proceso. Se dijo que para Promoción una modificación puede llevarse desde 40 minutos hasta 5 horas del día.

Continuidad, también se ve afectada porque los ajustes le llevan desde 30 min. hasta 1 hrs. y media. Programación puede hacer un cambio desde 20 min. hasta 5 hrs. de la jornada de trabajo normal. (8 horas) Videoteca también debe tomarse un tiempo para buscar el material y llevarlo al Master.

Al realizar una suma del tiempo, éste varía desde 1 hora y media como mínimo, hasta casi 12 horas. Los retrasos en la entrega de la programación, así como el riesgo de que esto suceda "al aire", se hacen cada vez más factibles, por lo que también el costo es alto cuando la programación de cualquiera de los canales no puede distribuirse a las revistas porque se están realizando las modificaciones en la programación.

4.1.3. Costo Energético

El tercer tipo de costo es el término de energía en el sentido fisicoquímico, en el sentido del número de kilográmetros o kilovatios/hora consumidos con mira a un ahorro posible. (Moles. 1982:52). Se hace evidente que la energía consumida en una acción, aquí toma interés.

Se entiende que este costo no sólo es en unidades numéricas traducidas en dinero, sino la energía física que emplea cualquier persona cuando realiza una actividad meramente laboral, se podría decir, el desgaste que ello le genera

Es claro que el Costo energético de la DGC se hace presente cuando hay un consumo extra de energía (luz específicamente) al solicitar los diferentes servicios de pulles, cabinas, estudios, etc., que se reflejan en el aspecto económico, pero también se relacionan con el uso de los recursos materiales como las computadoras, teléfonos, papel para enviar los cambios por escrito, por mencionar sólo algunos.

Lo interesante aquí es el desgaste de energía del personal que interviene en todo el proceso, porque al existir los retrasos, se tiene que emplear mayor tiempo para realizar dichos cambios y el uso de energía que se consume es mayor, debido a que independientemente del trabajo cotidiano, esto viene a ser parte de los denominados

"bomberazos", imprevistos que deben resolverse en el menor tiempo posible porque de lo contrario, afectan la transmisión al aire de los canales.

4.1.4. Costo Psicológico

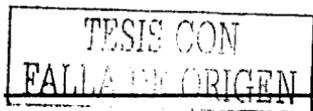
El último tipo de costos se refiere a la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Este dispone de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará cuando realiza cierto tipo de actos y deja al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, sueño, la distracción, restituye sus "nuevas reservas". (Moles. 1982:53-54).

Debido a que hay acciones que requieren de una energía física casi nula porque todo es mental, el desgaste se da a nivel psicológico. Ya en el capítulo anterior, se habían relacionado con la satisfacción – insatisfacción de las necesidades emocionales, individuales, esfuerzo, etc. de los miembros de la DGC.

Para subsanar este tipo de costos psicológicos, es necesario que existan los beneficios substanciales, las motivaciones financieras, las consideraciones personales, entre otros. Los actos humanos son motivados por una razón de mayor peso que el dinero, el tiempo y la energía. (Moles. 1982:54).

Cabe señalar que dentro de este tipo de costo se encuentran dos más: El Costo cognoscitivo, que se refiere al esfuerzo intelectual en el desarrollo de la acción y el Costo de riesgo que está ligado a lo que puede suceder en el ámbito externo de las organizaciones el cual contempla el fracaso (Moles. 1982:56).

En suma, los factores del costo psicológico son la ansiedad, la frustración, el riesgo, la espera, la perturbación, cansancio, indiferencia, falta de compromiso con la organización, etc., los que desafortunadamente se hacen presentes en la DGC.



Hay estrés cuando el actor se ve en la necesidad de realizar los cambios, en el menor tiempo, a pesar de que ya había invertido tiempo en un trabajo que de hacerse bien, no tendría la necesidad de generarle ansiedad.

Comienzan a darse los problemas en las diferentes áreas cuando no hay una buena retroalimentación, hay un desgaste emocional que se proyecta en la desmotivación, esto se apoya muy bien en las encuestas de clima organizacional aplicadas en el capítulo anterior. Existe un malestar en el trabajo diario y la gente no se siente comprometida con la empresa, por lo que el trabajo diario se vuelve algo de "rutina".

Si a lo anterior se agrega que los actores no consideran ninguna motivación ni de tipo económico y mucho menos profesional, como ejemplo de ello se menciona el reciente "incremento de sueldo" (febrero 2003) que ascendió desde un 3% hasta el 5% en el mejor de los casos. Por lo que resulta normal una baja en el rendimiento general del personal de la DGC, que se refleja en sus procesos productivos.

Lo complicado está en que las organizaciones nunca o casi nunca se preocupan por el costo psicológico que generan en sus miembros, porque para ellas lo importante es el negocio y lograr en la medida de lo posible, reducir los costo económicos, sin preocuparse por el aspecto humano.

4.1.5. Costo del problema medido

Una vez señaladas las incidencias donde intervienen los diversos costos en el problema de productividad medido (cambios de programación), queda claro que el Costo generalizado de la acción es elevado y se manifiesta en los cuatro rubros principales que son: el financiero, temporal, energético y psicológico.

Por un lado, se observa un costo económico que asciende hasta los \$12,000 pesos; retrasos en la programación que se reflejan en una pérdida de tiempo de hasta 12 hrs. por día; además de las implicaciones que esto tiene en el tiempo de una jornada diaria de trabajo. Por otra parte, existe un desgaste de energía en los recursos materiales y sobre

todo del personal que interviene en los procesos y finalmente, el costo psicológico, que es quizá el que más afecta a la organización porque genera desgaste, cansancio, fastidio, falta de disposición en el trabajo, etc.

La repercusión de cada uno de los costos descritos no se puede determinar en mayor o menor medida, es decir, uno no predomina sobre el otro. Pero lo cierto es que hay una responsabilidad compartida de las áreas involucradas en el proceso de la DGC y su tarea es provocar que el beneficio obtenido en el trabajo realizado sea superior a los costos que permean la organización para evitar en un futuro lo que Moles denomina "catástrofe".

A las implicaciones de estos costos en la organización, se suman diversas causas de tipo estructural, las cuales también intervienen de forma directa en el problema investigado y su participación se hace necesaria abordar.

4.1.6. Tipología de las causas (Infraestructurales, Estructurales, y Superestructurales).

Para poder comprender mejor los problemas que se presentan en la DGC, en este apartado, se aborda una tipología de las diversas causas que intervienen en el mismo. Para ello, se toma como base la división que propone el Marxismo cuando señala los diferentes niveles en los cuales se puede analizar una estructura social.

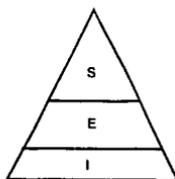


Figura 15

1) Nivel infraestructural: Es aquel donde se encuentran los insumos, la maquinaria, los recursos materiales, etc. Es decir, los medios sociales de producción que requiere la organización para realizar sus procesos productivos y donde la comunicación casi no tiene participación

2) Nivel Estructural: Se refiere a la forma en que está estructurada la organización, su funcionamiento, operación. En otras palabras, es la forma en que dan las relaciones de producción y definen el papel que desempeña cada uno de los miembros.

3) Nivel Superestructural: Es la ideología que abarca las creencias, representaciones de los actores, además de los principales conflictos que se generan en la organización. Aquí es donde el papel de la comunicación tiene mayor participación.

Bajo esta tipología, en el siguiente apartado, se analiza como es que se dan de manera directa en la DGC y junto con los costos del problema, contribuyen a entender mejor el panorama global del objeto de estudio.

4.1.7. Niveles de causas de la DGC

Si se analizan cada uno de los niveles expuestos anteriormente, se puede observar que en la DGC, existen conflictos en cada uno de ellos en mayor o menor grado. Por principio de cuentas, en la Infraestructura el problema se encuentra como atinadamente se describió en el capítulo 2 en la parte de: Inventario de recursos humanos y tecnológicos, que no existe una maquinaria lo suficientemente innovadora, que pueda respaldar los procesos de trabajo, se ponía por el ejemplo del área de subtítulo.

Aunado a ello, las máquinas $\frac{3}{4}$ con las que se transmite la programación al aire se han vuelto obsoletas, ante la creciente demanda de tecnología "de punta" en materia de televisión de paga. A lo que se suma, lo referido también en el cap. 2, de que la transmisión debiera hacerse por fibra óptica por ser lo más reciente en la industria y no vía microondas, como actualmente se realiza.

La carencia de materiales se refleja de la misma forma en los recursos económicos, es decir, en el escaso presupuesto que se asigna a cada uno de los canales de televisión. Ante esta problemática, no existe posibilidad de adquirir materiales (series, películas,

programas, caricaturas, etc.) que puedan competir con los que ofrecen otras televisoras y que por su calidad, reciben mayor aceptación por parte del suscriptor.

Debido a esa baja inversión de capital en los canales, los clientes y proveedores, también se ven afectados, en el sentido de que no reciben sus pagos a tiempo, y por lo mismo llegan al grado de no proporcionar insumos, hasta que la DGC no cumpla puntualmente en los pagos establecidos en los contratos. Esto se refleja en los cambios de programación debido a que ante el incumplimiento de pagos por parte de la organización, los materiales que ya se tenían contemplados no son recibidos y por ello deben sustituirse por otros.

Los canales por su parte, no reciben los insumos necesarios para poder posicionarse en el mercado porque no se les hace una adecuada promoción, en ocasiones los clientes cancelan contratos porque los productos no cumplen con sus expectativas de venta. En fin, la lista de causas de infraestructura se puede extender, pero no es el objetivo, lo que es importante señalar que este aspecto es quizá, uno de los principales problemas de la organización.

En cuanto al nivel estructural, las problemáticas se reflejan en la forma en que el trabajo está organizado. Como se vio en el capítulo 3, cuando se realizaron los diagramas de flujo real e ideal de la organización, hay "desviaciones" en el proceso productivo, en el sentido de que se realizan cambios en la programación a lo largo de éste y el área responsable (Programación), se encuentra elaborando sus estrategias aún cuando no cuenta físicamente con los materiales.

No existe una adecuada planeación en el proceso y los departamentos que intervienen (Programación, Operaciones, Videoteca, Continuidad) comienzan a presentar fallas. Aunado a que no existen manuales de procedimientos que definen de forma precisa las actividades, las diferentes áreas no se preocupan por conocer los procesos de trabajo de aquellas con quienes tienen una relación directa.

Sin embargo, la DGC es eficaz, porque realiza su proceso de producción completo, desde la selección de materiales, hasta la transmisión al aire, pero no eficiente en sus procesos, por los costos que ya se han mencionado.

Finalmente, en el nivel superestructural, los problemas se dan por las diversas ideologías, creencias de los actores de la DGC, que se reflejan desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos, lo cual necesariamente representa problemas de índole comunicativa cuando no se logran acuerdos.

Son marcadas las diferencias de pensamiento en las diversas áreas y ello se percibe de manera contundente en la aplicación de la encuesta de clima organizacional, aplicada el pasado mes de febrero de 2003. Por citar sólo un ejemplo: mientras el área de Promoción tiene una mayor disponibilidad y optimismo para realizar su trabajo, el área del Master se siente inconforme, oprimida y considera que la organización no la toma en cuenta.

Sin duda, cada actor tiene una forma diferente de percibir a la organización y ello se denota en la forma en que desempeña su papel en la misma. Los problemas comunicativos se ven reflejados en la productividad, en este caso en los cambios de programación pues los actores no han podido llegar a un acuerdo para que esto no siga mermando la Dirección.

La comunicación por tanto, es el tema central del siguiente apartado, el cual expone más ampliamente las causas comunicativas e informativas que se dan en la organización.

4.1.8. Causas comunicativas - informativas

A lo largo de estas líneas, se trata de establecer la importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones, puesto que a través de ella se logran los acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Se parte del hecho de que la comunicación va más allá de los Medios porque ayuda a resolver problemas en muchos ámbitos.

Serrano y otros en su obra "La organización habitable", menciona que "a pesar de los perfeccionamientos usos frecuentes de los medios, estos no han podido resolver los problemas comunicativos, imponiendo el recurso a la información, contra el de la comunicación". (Serrano, 2001:1).

Las causas informativo – comunicativas que se encuentran en la DGC son diversas, pero se centran principalmente en las relaciones que se dan entre las áreas que la conforman. Como lo mostró la encuesta de clima organizacional referida anteriormente, en las preguntas que se hicieron sobre la información y la comunicación, el 66% menciona que existe una falta de información de los procesos productivos de las áreas que conforman la Dirección, además de que nunca conocen los resultados de su trabajo y su opinión no se toma en cuenta en las decisiones que puedan afectar su empleo. Por lo que el 79% manifiestan la necesidad de información acerca de los procesos y aseguran que su trabajo sería más eficiente si se les mantuviera constantemente informados.

En cuanto a la comunicación la opinión se generaliza y la mayor parte de los encuestados (el 95%) mencionó que es deficiente en las áreas, pero que serviría para mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación. (Los resultados pueden consultarse en el capítulo 3 p. 179).

Por lo anterior, se observan una falta de información de los procesos de trabajo y ello obviamente se refleja en el problema medido, que son los cambios de programación, porque cada área trabaja como para ella misma y no mantiene una constante interacción con las otras y cuando la hay, cada quien ve por sus propios intereses y no por los del grupo.

Cada área se define como un ser autónomo que no tiene nada que ver con el "todo", establece sus propios objetivos y metas, los cuales pretende alcanzar aún en detrimento de las demás, no entiende que la comunicación sería la alternativa de comportamiento que le permitiría ahorrar energía por el recurso a la información y a su vez llegar al equilibrio. (Serrano: 2001:53).

La encuesta de clima organizacional mostró que la comunicación en la DGC se percibe como deficiente (más del 50% de los encuestados lo piensa) porque no hay un interés de grupo y mucho menos de los jefes hacia los subordinados, lo que aumenta las distancias interpersonales, la desvalorización de las relaciones humanas. Hay mucha información que se considera como "confidencial" y sólo se da en los altos niveles, nunca baja hacia

los demás trabajadores, a pesar de que los afecte. Se mantiene la idea de que la "información es poder".

Lo que no consideran es que los miembros de la organización tienen múltiples fuentes para estar enterados, no dependen sólo de lo que dicen los canales oficiales. La fuente de información en la que los empleados confían más, es en su propia experiencia. (D'Aprix, 1982:24).

A partir de lo anterior, se da una diferencia de valores entre los jefes y los subordinados, un choque que ayuda a explicar en gran medida muchos de los problemas comunicativos de la organización objeto de estudio. Porque mientras los altos mandos tratan de administrar los insumos y ven a su personal como parte del "negocio", los demás actores quieren algo más que trabajo y si no encuentran lo que desean, descargan su frustración y desilusión en la organización (D'Aprix, 1982:33). Esto se reflejó en el 62% de los encuestados que dijeron que no se sienten motivados, aunado al 26% que prefirió no opinar.

En general, las causas comunicativas – informativas de la DGC en el problema delimitado, van desde una falta de información de los procesos productivos de cada departamento (, hasta una total indiferencia de las opiniones de los miembros, por parte de los superiores. Obviamente, la inadecuada comunicación genera consecuencias, pero estas son objeto de reflexión del siguiente apartado.

4.1.9. Costos de una inadecuada comunicación

Ya en el apartado anterior comenzaron a sembrarse ciertos costos de una inadecuada comunicación como el descontento y/o frustración que los actores descargan en la organización cuando siente que ésta no se compromete, no se comunica con ellos, hasta cuestiones que afectan directamente los procesos de producción.

En las organizaciones, la comunicación es inicialmente y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone y por otra parte, por la trama

de las relaciones informales. Sin embargo, por su dinamismo, capacidad y necesidad de sus miembros, desborda esos límites y ofrece otras perspectivas, afectivas, rituales, etc. La organización y sus miembros siempre están comunicando. (Serrano, 2001:58-59).

El aprendizaje y evolución de una empresa está en la forma en como se comunique, cuando esta es deficiente, entonces comienza a sufrir "quiebres" que se reflejan en su productividad, relaciones interpersonales, **clima laboral**. Se dan incluso las desviaciones que pretenden enfrascar a la comunicación en el poder. "El poder es quien habla, habla el sujeto del poder y así sujeta a los otros" (Serrano, 2001:59).

Son organizaciones que educan en la sumisión y en la espera, malnutriendo a sus subordinados con excusas absurdas como "Porque soy el jefe", o en el peor de los casos, como se mencionaba, se basan en la idea de que la comunicación sólo son medios.

En el caso de la organización objeto de estudio, las consecuencias de una inadecuada comunicación se reflejan principalmente en sus diferentes áreas, al no tener un conocimiento de los procesos de trabajo de aquellas con quienes se relacionan y por tanto no pueden detectar problemas y mucho menos resolverlos, como es el caso de los cambios de programación. Esto se reflejó en los resultados de la preg. 26 de la encuesta de clima donde el 66% menciona que no están informados de los procesos productivos de las áreas que conforman la DGC, además de que un 26% prefirió no opinar. Esto se afianza con los resultados de la preg. 30, donde el 92% de los trabajadores menciona que trabajaría mejor si se le informaran los resultados, cambios y problemas que afectan su trabajo.

El problema central del trabajador es la incertidumbre que lo vuelve improductivo, desmotivado, insatisfecho, con una actitud de desinterés hacia el trabajo, falta de disponibilidad, entre otros. Lo cierto es que se encuentra en un estado de indiferencia, la cual se observó en aquellas preguntas de la encuesta ante las cuales no expresaron su opinión, provocado también por la crisis económica por la que atraviesa la organización.

Existen consecuencias también en los flujos de información (que se basan en el modelo Tayloriano) y se explicarán más adelante; en las diferencias internas de trabajo entre departamentos, situación que se aprecia en los resultados de la preg. 10.3 de la encuesta

en la que el 45% menciona que el ambiente no es cordial y un 24% no emitió opinión al respecto. Si bien éstas diferencias no constituyen un problema, lo difícil está en saber sobrellevarlas, convivir con ellas y trabajar de común acuerdo hacia un objetivo compartido.

La acción comunicativa es el recurso que ayuda a resolver gran parte de esos conflictos si se usa de forma adecuada, porque de lo contrario la problemática persiste y los quiebres tanto organizacionales como comunicativos se hacen más grandes e incluso tarde o temprano, ponen en riesgo el futuro de la organización. Para describir este tipo de desviaciones, se presenta el siguiente apartado de la investigación que intenta exponer esa problemática.

4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS

El objetivo del presente apartado es el de mostrar de manera general los problemas de carácter informativo presentes en la organización. Para ello, se retoma el aspecto formal planteado ya en el capítulo 2, pero expuesto de manera más amplia en esta parte del estudio.

Se trata de entender la forma en que la DGC se comunica, el recorrido que realiza la información en las diferentes áreas que la conforman, dónde están los mayores obstáculos para el libre flujo de la misma, cómo intervienen éstos en sus procesos de trabajo, cuáles son los tipos de modelos comunicativos que predominan en la empresa, etc.

Para cumplir el objetivo, no se pueden dejar de lado todos los conceptos que enmarcan a la información, término que se encuentra intrínsecamente relacionado con el de comunicación. Por lo que nos damos a la tarea de explicar ¿qué se entiende por información?, ¿Cuál es su relación con la acción comunicativa?, ¿para qué sirve?, ¿representa poder?, entre otras cuestiones.

Partiendo de la idea de que la información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación (*Serrano, 2001:61*) su participación en este análisis se hace necesaria para entender dicha ambivalencia y poder diferenciar su comportamiento en la organización.

4.2.1 La información como insumo para el trabajo

Si se parte de que un insumo es considerado como la materia o energía indispensables que un sistema absorbe para funcionar (*Huse, 1980:70*). Este apartado se enfoca en la premisa de que la información es el insumo básico que la organización requiere para realizar su trabajo, pero ¿qué es informar?

"La información 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, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización". (*Serrano, 2001:61*).

"Por tanto el valor de la información estriba en la capacidad para establecer la diferencia entre orden y desorden. La comunicación se vale de la información para coordinar, trazar el rumbo de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo". (*Serrano, 2001:61*) es por ello que la noción de información está asociada a la comunicación.

En la organización se debe producir, incorporar e intercambiar información, cuando esto no sucede existen desviaciones porque ésta no proporciona a sus miembros el insumo necesario para que realicen su trabajo. Entonces surgen los problemas, se centraliza, se asocia con el poder, se establecen límites individuales en vez de considerar a todos los miembros, etc.

Autores como D'Aprix mencionan que existe la suposición de que la recabación de información es una fuente de poder administrativo. "Hay una tendencia a creer que incluso la toma de decisiones está en función de una considerable cantidad de información, es

decir, entre más – mejor, pero nada hay más falso, sobre todo cuando esto lleva a una sobrecarga". (*D'Aprix, 1982:31*).

En la medida que la organización entienda que su quehacer es in-formar (dar forma) a los miembros de sus tareas, propósitos, procesos y valores, va a ser capaz de introducir orden y abrirse espacios para valorar sus acciones, sus logros. (*Serrano, 2001:62*). Es evidente que no todos los miembros van a tener la misma cantidad de información, pero aún en sus límites serán capaces de detectar problemas y resolverlos.

La información es sin duda, un insumo necesario para el desempeño de los procesos productivos de las organizaciones, su producción, proceso e intercambio, se vuelve vital y en la DGC, no puede darse de otra manera. Si bien en esta organización existen diferentes áreas cuyos miembros, dependiendo del rol, generan información, lo cierto es que mientras más contacto tengan, no sólo lograrán un incremento en su productividad, sino que podrán sentirse integrados y aportar a la organización algo más de sí mismos.

4.2.2. Los flujos informativos de la Dir. Gral. de Canales

A partir del acercamiento teórico del concepto de información y todos los detalles que giran en torno, el propósito del presente apartado es el analizar los diversos flujos de información que se dan en la DGC. Realizar una especie de recorrido a través de todos los mecanismos de información, valorar su eficacia y detectar su incidencia en los problemas de producción de la organización, haciendo énfasis en el problema medido.

Se apela al aspecto formal, porque este describe con detalle cada una de las rutas que siguen los mensajes a través de los instrumentos de información de la organización y a su vez permite observar como fluye la información a este nivel. Sin embargo, no se puede hacer referencia de lo formal, sin tocar la otra parte, es decir lo informal, a este último también se hará referencia pero el análisis se centrará en el primero.

Como se señaló en el capítulo 2, en el apartado de la Estructura formal de la comunicación, (p. 118) el flujo de la información en un primer nivel es de arriba hacia

abajo y sólo se avoca a instrucciones, este es el llamado Modelo Tayloriano. El Dir. General es el que se dirige a los responsables de las tres subdirecciones principales: Operaciones, Programación y Continuidad y Promoción. Estos a su vez se dirigen a los gerentes, quienes se ponen en contacto directo con los coordinadores y los programadores de pauta, operadores, etc.

El segundo nivel es a la inversa, cuando los miembros de menor jerarquía deben reportar a sus superiores cada una de las actividades que realizan y sobre todo, no pueden tomar ninguna decisión que afecte los intereses de cada área en particular, sin antes consultarla con su jefe. Se trata de una especie de informe ante el cual se pone al tanto al superior de las actividades.

La información por tanto, se da de manera vertical y en ocasiones de forma horizontal, pero sólo entre algunas áreas, como Programación – Promoción, o Promoción – Continuidad, pero no en todas, tal es el caso de los miembros que conforman el Master, quienes prácticamente se encuentran aislados. Cabe mencionar que este intercambio no es suficiente porque existen problemas de índole productivo y/o comunicativo, que se generan por omitir información o darla por entendida.

Estos flujos de información se dan de manera vertical, ya sea descendente o ascendente y en algunas ocasiones de forma horizontal entre áreas, se valen de diferentes mecanismos que se enlistan a continuación y se usan indistintamente sin prevalecer alguno por encima del otro. Cabe mencionar que se apeló a la experiencia e intervención personal de la autora en cada uno de los elementos descritos.

a) El correo electrónico. El uso que se hace de éste es uno de los más recurrentes debido a que las áreas físicamente se encuentran en espacios alejados. Se envía al departamento interesado, pero se copia a las demás áreas involucradas e incluso a los jefes.

Es muy común porque se utiliza más para evidenciar o respaldarse ante cualquier eventualidad, que como una verdadera herramienta de información. "Papelito habla",

porque cuando se dan los errores es un medio con el cual se puede detectar al responsable y deslindarse de toda implicación.

Casi en su totalidad, los miembros de la DGC, cuentan con un correo personalizado e incluso llegan a tener hasta dos direcciones, como es el caso del área de Programación. La organización proporciona dos tipos de fuentes: "Exchange" para contactarse a nivel interno y "Outlook" que sirve para enviar información al exterior, así como el fax.

b) Avisos (que funcionan como memorando). Son un mecanismo empleado con mayor frecuencia por el área de Programación, quien los distribuye sobre todo cuando existen modificaciones de las cuales todas las áreas deben estar enteradas. Este tipo de información, se envía también por correo.

La realización de estos no sería necesaria, si existiera el hábito del correo electrónico y sobre todo, el compromiso por parte de las áreas de respetar la información que ahí se establece y llevar a cabo la parte del proceso productivo que le corresponde.

c) Llamadas telefónicas. Se utilizan para reconfirmar la información de un correo electrónico, aviso, etc. Pero sobre todo, cuando se requiere de mayor rapidez, aunque luego se confirme por escrito. La información que se distribuye de esta manera, en ocasiones no se ve como algo formal, motivo por el cual tampoco es respetada y requiere de un respaldo por otra vía, como ya se había señalado. No se pretende decir que no sea efectiva, pero en ocasiones puede provocar distorsión.

d) Cara a cara. Aunque este es el mecanismo más efectivo para obtener información, porque garantiza mayores resultados, no se hace mucho uso de este medio, sino es para solicitar la realización de algún trabajo especial o bien, para pedir instrucciones más específicas respecto a tareas encomendadas o en el peor de los casos, para llamar la atención sobre los errores que se cometen.

e) Juntas Generales de Canales. En estas reuniones que se realizan cada semana, convocan a los altos mandos jerárquicos, es decir, director, subdirectores y gerentes. Sólo por petición de los coordinadores de canales, se les llegó a considerar eventualmente, pero su finalidad desde un inicio no era esa.

Ahí, se toman las "importantes decisiones", se distribuye "información confidencial" y se realizan en la oficina del director, porque como ya se dijo, no cualquiera tiene acceso. Duran más de cinco horas y en muchas ocasiones su carácter formal se pierde porque se convierten en reuniones donde los integrantes aprovechan para comer, platicar, festejar cumpleaños, etc. En vez de llegar a análisis importantes que les permitan tomar acciones directas sobre las problemáticas de la organización. En ocasiones pierden el objetivo.

f) Juntas de revisión de materiales. El carácter de estas juntas no es tan formal y ahí si existe el acceso de las personas involucradas directamente en el trabajo. Se realizan cada mes con el propósito de hacer una revisión a los materiales disponibles (películas, series, telenovelas, caricaturas) con los que se cuenta, los contratos, procesos, etc. y a partir de ahí se comienzan a definir las estrategias de programación.

Cabe mencionar que en la mayoría de estas reuniones no se respetan los acuerdos por parte de las áreas involucradas. Se establecen fechas limites para tener listos los materiales pero no se cumplen y los acuerdos quedan inconclusos.

g) Juntas por áreas. Estas se realizan dependiendo de las necesidades de cada división, se convoca a los miembros interesados y sirven para definir objetivos, metas, tratar los principales problemas. No tienen fechas especiales y las áreas las pueden llevar a cabo en cualquier momento que sus líderes lo consideren necesario.

El inconveniente de estos mecanismos de juntas, así como los descritos previamente es que caen en un exceso, hay pérdida de tiempo porque se generan vicios coloquialmente llamados "juntitis", para los cuales el único recurso es convocar a los interesados y tratar los asuntos, pero sin llegar a verdaderos acuerdos que ayuden a resolver problemas o estrategias que faciliten una mejor productividad.

Ante lo infructuoso de estos mecanismos, los miembros de la organización recurren a otros, que son los llamados informales. No se puede hablar de lo formal, sin hacer referencia a éstos últimos porque ayudan a entender mejor el recorrido de la información. Como ejemplo, se puede citar los rumores que encuentran su fuerza donde no hay información oficial y entonces es muy común el famoso "radio pasillo". El rumor se vuelve fidedigno aunado también al "chisme".

A manera de resumen, se puede decir que la DGC hace uso de los mecanismos formales como el correo electrónico, avisos, llamadas telefónicas, juntas, etc. los cuales en general muestran deficiencias. Hace a un lado el más efectivo que es el de "cara a cara" y ante ello recurre a los flujos informales como el rumor y el chisme que vienen a resolver en ocasiones los aspectos descuidados por los primeros.

Sin duda, las debilidades detectadas en los mecanismos expuestos, genera que la información se centralice o existan obstáculos que le impidan fluir libremente, para abundar más en ello se ha creado el siguiente apartado.

4.2.3. Los "cuellos de botella" y la retroalimentación

Si se parte de la premisa de que en una organización, la comunicación está pautada por el organigrama, la estructura formal y por la trama de relaciones informales, (*Serrano, 2001:58*) los flujos de información explicados anteriormente, sientan la base para identificar en estos dos niveles de la organización, los llamados "cuellos de botella" que son los lugares donde la información se detiene, desvirtúa o administra selectivamente.

Si bien, la información no debiera ser privilegio de unos cuantos, lo cierto es que en la DGC, la estructura formal del organigrama representa el primer obstáculo, pero ¿de qué manera?, pues en el sentido de que los miembros usan "su red formal" para comunicarse. Esta situación se observa claramente en lo que ya se comentaba de los altos mandos que centralizan la información y no la difunden a su personal, esto fue corroborado en una de las entrevistas realizadas al Gerente de Programación, quien señala que "parece que fuera mejor mantener la información oculta el mayor tiempo posible".

No se informa al personal de los objetivos generales de la organización, el rumbo, ¿hacia dónde se dirige?, ¿cuáles son sus expectativas?, etc. "Se olvidan de que la evidencia en las investigaciones recientes señalan que los empleados tienen tres necesidades básicas de comunicación: Saber hacia dónde se encamina la organización, cómo llegará ahí y lo más importante, todo lo que esto significa para ellos". (*D'Aprix, 1982:27*). Y ¿qué decir de La misión, los valores, la filosofía?, los miembros en su mayoría ni las conocen.

El segundo obstáculo y no por ello menos importante, se encuentra precisamente en la deficiencia de los flujos de información descritos en el apartado anterior, que aunque muestran a una organización que de alguna manera se informa, la pobreza comunicativa, es latente, es decir, esa comunicación real que busca llegar a acuerdos para mejorar en su productividad. está ausente, prueba de ello es el problema medido, que se refiere a los cambios constantes en la programación, ante los cuales los actores no se han percatado de los costos que representan y mucho menos, se han puesto de acuerdo para erradicarlos o reducirlos, incluso ya los ven como algo "normal". Los resultados de la preg. 35 reflejan que un 50% de los encuestados mencionó que la comunicación no es efectiva y un 26% no opinó al respecto. En tanto, que el 95% de los miembros declaró que la comunicación entre áreas podría mejorar el trabajo y simplificar los métodos de operación.

Como lo demostraron los resultados de las preguntas 10.2 donde el 32% mencionó que la relación entre áreas no es cordial en tanto que el 26% se abstuvo de responder; la relación y falta de integración entre áreas es otro "cuello de botella" que vale la pena mencionar como algo que interviene directamente en el proceso productivo de la DGC. Al no conocer la forma de trabajo de las divisiones con las que se relacionan, sus respectivos procesos de trabajo y su participación en el macro proceso, difícilmente pueden comprenderlas (resultados de la preg. 32 donde el 71% desconoce el apoyo que pueden darse mutuamente entre áreas; aunado al de la preg. 26 donde el 66% menciona que desconoce los procesos de trabajo de las áreas que conforman la DGC). No se da la retroalimentación, es decir la interacción con el otro, una relación donde la comunicación es un circuito que se abre y se cierra continuamente.

Evidentemente, los inconvenientes descritos, afectan no sólo el aspecto comunicativo de la organización, sino incluso el de producción. De no detenerlos a tiempo pueden generar otros más graves como el que se desarrolla a continuación y explica como la información también puede manipular a los miembros de una empresa.

4.2.4. La información como poder

Vale la pena considerar que ninguna organización es ajena a su circunstancia histórica, a lo que acontece en su entorno, la sociedad. (Serrano, 2001:42). De ahí se puede entender que funcione bajo diferentes lógicas como la del poder, los recursos, las metas, los propósitos, etc. En el concepto de información como poder, es en el que se desarrollan las ideas principales de las siguientes líneas.

Se debe recordar lo expuesto en el capítulo 3 respecto al poder, el cual se define como "una propiedad que opone a los que tienen, con los que no tienen, una fuerza intensa que se utiliza para controlar la conducta de un individuo". (Crozier, 1990:23).

Aquí es donde se desarrolla el modelo tradicional de la organización, donde el uso de la información como poder aumenta para la persona que es capaz de estructurar los asuntos, define la realidad del proceso en la toma de decisiones (Morgan, 1998:154).

Frecuentemente la búsqueda del control de la información está ligada a la estructura formal del organigrama y normalmente se concentra en los líderes. Muchos hábiles políticos de la organización ponen su dictamen en práctica controlando el flujo de información que se encuentra a disposición de la gente. (Morgan, 1998:154). Sin embargo, esto no es un paradigma porque todos los miembros que conforman la organización emplean su poder, en mayor o menor grado.

Lo que provoca que los canales de comunicación se cierren porque filtran sólo lo que les conviene, lo que favorece sus intereses. El problema no se queda ahí, porque incluso el poder se puede ejercer por departamentos o áreas. como ejemplo se puede citar que en la DGC la gente del área de Operaciones considera que al tener información de los presupuestos, de las finanzas, de los recursos con los que cuenta la Dirección, etc. tiene mayores ventajas sobre otros, se siente superior a ellos.

Muchos de los asuntos dignos de atención y problemas de procesos de trabajo, dependen de la cuestión del control de la información como poder. Se relaciona con lo que menciona Morgan en su obra "Imágenes de la organización" (1998), se van creando modelos de dependencia porque al tener el derecho exhaustivo a la información, datos, claves, etc. muchos miembros de la organización desarrollan habilidades para ello, guardan

celosamente y bloquean el acceso al conocimiento para hacerse indispensables y "expertos".

Este es el caso de algunos líderes de la DGC quienes no transmiten sus conocimientos a sus subordinados porque creen que ello les resta poder, por lo que realizan los procesos ellos solos, a modo de que nadie pueda llevarlos a cabo algún día.

En síntesis, el uso de este modelo tradicional en la DGC, se aplica sin el menor reparo. Líderes temerosos de perder su autoridad, que acumulan "información confidencial" como si fuera de uso exclusivo; miembros con mayor antigüedad o que se convierten en "expertos" para sentirse indispensables, departamentos que se sienten superiores por acceder a ciertos canales, etc.

En tanto no se abran canales que faciliten el paso a la información, la organización se privará de modelos más innovadores, donde las cosas son opuestas y el acceso a la información es un derecho de sus integrantes y no el "privilegio" de unos cuantos".

4.2.5. El libre flujo de la información

Las organizaciones pueden optar por modelos tradicionales o innovadores, es decir, se debaten entre la necesidad del cambio o la inercia de mantener la identidad que han logrado (*Martin en Serrano, 2001:57*)

Esto mismo sucede en el ámbito de la información, donde las empresas pueden optar por el uso de los mensajes como forma de dominio, o bien por la innovación o libre flujo de los mismos. El primero modelo se explicó en el apartado anterior, así que, la finalidad del presente es tratar de explicar el segundo.

Cuando existe un libre flujo de la información en las organizaciones, estas se preocupan por dar cuenta de la realidad sobre la cual se comunican y si en ésta se producen cambios, tratará de darles sentido. Así, la comunicación facilita o anticipa el cambio porque en sus relatos introduce la novedad. (*Serrano, 2001:58*).

Se trata de un modelo más innovador donde la información no se estanca y facilita que la organización produzca cambios que la beneficien. Se requiere de tener una idea de los principales problemas que más la afectan en materia de comunicación y tratar de inducir soluciones.

"La comunicación que apuesta por el cambio reconoce la condición cambiante tanto de la realidad social como de las relaciones entre la sociedad y su entorno". (*Martin en Serrano, 2001:58*). Sin embargo, la organización no puede innovarse totalmente porque el cambio requiere hacerse de forma paulatina.

En la DGC este modelo no es el que predomina porque si bien el recorrido que hace la información para la realización de los procesos de trabajo, es efectivo porque se da de una u otra forma. No es eficiente, porque las áreas, como tanto se ha mencionado, no se comunican y ello provoca que el trabajo se vea afectado, aunado a lo que también se ha insistido, que los líderes tampoco lo hacen quizá porque piensan que a mayor control de las fuentes de incertidumbre, mayor influencia en la toma de decisiones.

La resistencia al libre flujo de la información, ha generado conflictos comunicativos que la deterioran en gran manera, pero no es la intención exponerlos aquí puesto que forman parte del siguiente tema.

4.3. LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS

Considerando que el ser humano es contradictorio, no se puede ver a las organizaciones con una sola realidad. Es necesario reconocer que los sujetos que las conforman, son producto y productores de las mismas, el actuar de los individuos y los grupos se comprende mejor si se consideran sus relaciones y sus conflictos. (*Serrano, 2001:40*).

Se parte de la idea que el conflicto es parte connatural de las organizaciones, es un mecanismo con el cual han aprendido a vivir, porque conforman la dinámica de las

relaciones, sin la presencia de éste la interacción sería algo muy cómodo y terminaría por no tener ningún sentido.

El conflicto es algo que se vuelve necesario y se genera en los grupos de la organización, lugares donde el sujeto se vuelve actor social, adquiere identidad, convive con otros seres. En el se lleva a cabo la acción, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional. (Serrano, 4001:49).

En los grupos también se llevan a cabo relaciones de comunicación e información, que en ambos casos se rigen por el conflicto, por la oposición de una o más personas cuyos intereses son opuestos. Constituyen una contradicción latente para la organización pero inherente, de ahí radica la importancia de analizar su papel en la DGC.

4.3.1. Conflicto y problema medido

En el tercer capítulo, se detectó un problema de productividad que fue el de los cambios de programación realizados a lo largo de todo el proceso de la DGC. A partir de ahí, en este capítulo se analizan sus costos, incluyendo el de una inadecuada comunicación, los tipos de causas, los problemas informativos, "cuellos de botella", etc. El propósito de este apartado es el de analizar en que medida el conflicto interviene en dicha problemática.

Como ya se señaló el conflicto es parte inevitable en las organizaciones y la DGC, no es la excepción. En torno a ese problema existen otro tipo de conflictos como el que los altos mandos no comunican a los intermedios cuestiones importantes que los afectan, las áreas se obstaculizan porque no conocen los procesos de aquellas con las que se relacionan y se vuelve "un estira y afloja" al tratar de convencerse mutuamente que el trabajo de cada una es importante, no se hace uso del mecanismo de información más efectivo que es cara a cara, etc.

Sin duda estos problemas se reflejan en el problema investigado porque existe una falta de comunicación entre áreas, no se conoce el objetivo general y mucho menos los particulares. Como ya se ha mencionado, cada una ve por sus propios intereses y se

olvidan del trabajo en equipo, no existe una meta común. Entonces es muy fácil afectar a las otras áreas porque se desconocen los procesos de trabajo.

Existen otro tipo de conflictos que también lo afectan como la desmotivación, la falta de compromiso de los miembros de la DGC. La cual se ha acentuado de septiembre del 2002 a abril del 2003) por la "tragedia", así la definen algunos líderes de la organización, en la que fueron despedidos más de 130 empleados por la razón de una crisis económica severa por la cual atraviesa la empresa. Así que, las consecuencias para los miembros que se quedaron, es una carga excesiva de trabajo y por si fuera poco, por el "mismo precio", lo que genera un ambiente de trabajo impredecible porque el trabajador no tiene estabilidad laboral.

La organización hace caso omiso a lo que menciona D'Aprix, (1982) en su obra "La comunicación: clave para la productividad", que cuando las personas tienen un dominio del trabajo, un ambiente laboral predecible y la seguridad de que son valoradas están listas para corresponder. Están preparadas para dar su productividad y lealtad.

Todos estos conflictos intervienen de una u otra forma en el problema medido, por un lado están las cuestiones comunicativas, las deficientes interacciones de trabajo entre áreas, líderes que no han entendido la importancia de tomar en cuenta a su personal, etc. Por el otro, una crisis económica que afecta en muchos sentidos, una latente desmotivación, un clima laboral inestable, entre otros. Lo que influye necesariamente en las relaciones de sus miembros al hacerlas conflictivas.

4.3.2. Las interacciones conflictivas

Indudablemente que uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones es tratar de integrar, coordinar a sus miembros para aspirar a objetivos comunes. En esta búsqueda es fácil que existan desviaciones sobre todo porque están conformadas por hombres y mujeres cuya interacción constante se complica por la misma naturaleza del ser humano.

Cada uno de los actores de la organización tiene una razón particular por la cual permanece en la misma, al igual que cada una de las áreas que la conforman. Por lo que resulta muy complicado lograr una interacción "perfecta", libre de problemas. "La gente trae consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstos por la organización y que por tanto, tampoco encajan en su plan de operación". (Schein, 1982:29).

En general se habla de conflictos de integración entre grupos, que implican necesariamente a la comunicación y de los cuales, la DGC no está exenta. Existen relaciones conflictivas que generan retrasos en sus procesos productivos y que necesariamente influyen en el ambiente y las relaciones de trabajo.

En la encuesta aplicada, la mayoría de los miembros (58%) manifestaron que las relaciones de trabajo entre los compañeros de su misma área eran cordiales. Sin embargo, con los de otras áreas no perciben lo mismo ya que un 32% dice que son malas aunado a un 26% que se abstuvo de opinar, pero cuya respuesta también refleja una postura, lo cual necesariamente afecta las interacciones de comunicación. Cabe hacer mención aquí a una de las respuestas de los entrevistados, que menciona "no existe la integración entre los miembros de las áreas de la DGC". Esto se afirma con la sensación de pertenencia que tiene cada persona a su propio grupo. (Schein, 1982:30).

Lo anterior consolida el aspecto que tanto se ha sostenido a lo largo de este capítulo, que las interacciones conflictivas se dan principalmente entre áreas. Por citar uno de los ejemplos más significativos se señala la relación laboral que se da entre el área de Programación y Operaciones, siendo éstos últimos quienes invaden las funciones de los primeros, les generan retrasos y encima de todo, no valoran su trabajo, por no entender sus objetivos y procesos. Esta situación se da de forma similar entre las áreas de Promoción y Continuidad.

En suma, se considera un ambiente de trabajo que no se caracteriza por cordial, puesto que la gente está muy predispuesta a irritarse, no existe mucha tolerancia entre las áreas que conforman la DGC y en la mayoría de los casos, no hay una comprensión y respeto

hacia el trabajo del otro. La inconformidad, desmotivación, etc., se convierten en una parte inherente de la organización.

4.3.3. Negociación, disidencia y acuerdo

Para que la comunicación sea efectiva, es necesario que tenga un diálogo racional, que no descalifique el argumento del otro. Existen varios aspectos que pueden confluir en un espacio de trabajo, además de las expresiones y emociones propias del ser humano, que complican el diálogo. En pocas palabras, el hombre es contradictorio y por ello no puede entender a la organización con una sola realidad.

Debido a ese mosaico pluricultural conformado por diferentes valores, visiones, objetivos, etc. hay conflictos en las relaciones y la tarea de la organización es aprender a vivir con ellos, desarrollar ciertas formas de solución a los mismos. Surgen entonces las negociaciones, disidencias, acuerdos, que ayudan a comprender mejor las interacciones de los grupos que conforman la empresa.

Se mencionó anteriormente que el papel de los grupos que conforman la DGC es mixto puesto que existen los llamados formales, es decir, las áreas que se dan de forma lógica a partir del organigrama y los grupos secundarios que se originan en departamentos como Operaciones, Promoción y Master en donde los miembros se reúnen por otros intereses.

Bajo esta lógica, el conflicto se puede volver algo irresoluble porque está conformado por una cadena de contradicciones; sin embargo como ya se señaló, es la dinámica misma de las relaciones. Sin éste, la interacción se vuelve algo "muy cómodo" y termina por perder sentido.

La posición con respecto al conflicto se caracteriza por la **disidencia o feed back negativo**, es decir, la presencia de personas o grupos que no comparten la posición formal de la organización, como lo son el área de Master, que no está de acuerdo con su

discurso. La respuesta de la empresa ante la diferencia es tomar medidas radicales, como despedir a las personas.

El autoritarismo descrito tiene mucho que ver con el liderazgo porque los jefes no están dispuestos a negociar y ello hace que la organización en general también tenga incapacidad, lo que impide verla como un conglomerado humano. Ante eso la organización debe: 1) Reconocer que existen conflictos 2) Sacar el mayor provecho de ellos y 3) Dejar que la disidencia refleje los errores.

De acuerdo a Habermas (1987) cuando la organización no tiene mecanismos para enfrentar el conflicto, la **negociación** es la clave, pero debe vencer mitos como: "Negociar es ceder" aquí se cree que se pierde, en vez de reconocer los problemas y tratarlos de manera razonable (dialogar). El segundo se refiere a la idea de que "Negociar es ganar", cuando esto es totalmente indistinto porque el que gana, pierde y el que pierde, gana,

Las cuatro posibilidades de resolución de la negociación son:

- 1) Ganar – perder, sólo una de las partes se beneficia
- 2) Ganar – ganar, las dos partes se benefician
- 3) Perder – ganar, una de las partes pierde
- 4) Perder – perder, no hay beneficio para nadie y se da el quiebre organizacional.

Donde, la primera opción pertenece a la empresa y la segunda al trabajador, por lo que ninguna de las posibilidades permite permutaciones (ganar – perder es distinto de perder – ganar). Por supuesto que la segunda opción es la adecuada porque implica reconocimiento al otro. "Algo benéfico para mí, no perjudicial para ti", pero este es el punto que más olvidan las organizaciones porque su concepto de éxito está en someter al otro en la medida de lo posible.

Este planteamiento tiene que ver con la competencia, la cual debe ser legal, abrir canales legítimos para que todos se beneficien. No se trata de ser complementarios, sino competitivos, de adoptar modelos que permitan manejar el conflicto y poner a competir a la gente pero con reglas claras; ser justos en principios de **equidad** (que es la forma de que no haya perdedores) y llegar a **acuerdos**.

Respecto a los **acuerdos**, se debe tomar en cuenta a Jurgen Habermas (1987) y su llamada Teoría de la Acción Comunicativa donde a través de su Código de Ética comunicativa que parte de la **igualdad** (de derechos y obligaciones) de hablar y escuchar, sin la diferencia de jerarquías dentro de la organización. Existe la **autenticidad**, cuando los que participan no tienen la menor intención de engañar a los otros; la **pertinencia** que respeta las reglas del "juego" y no las cambia con el único propósito de lograr tu mismo mismo fin y finalmente, llegar a un **acuerdo**, algo que convenga de igual forma, tanto a los miembros, como a la organización. Hace énfasis en el acuerdo, porque éste es el fundamento de la comunicación para que todos los demás aspectos se respeten.

Cada uno de los aspectos mencionados, se da en la organización objeto de estudio, en mayor o menor medida, pero predomina la disidencia por encima de la negociación. En contadas ocasiones la empresa se "sienta" a negociar con su personal, por la razón que se describe, que tiene que ver con el liderazgo. Los jefes no saben o no les gusta negociar, la organización siempre pretende ganar, no existe la equidad y menos el acuerdo.

Lo anterior se debe en gran medida a las marcadas diferencias entre los miembros de la DGC, las cuales se analizarán en el siguiente apartado, no sin antes señalar que las cuatro partes descritas en el presente capítulo: Los costos de una inadecuada comunicación, los problemas informativos, el modelo tradicional o innovador y los conflictos comunicativos, se sustentaron en información de los anteriores y experiencia de la autora, por lo que se procederá a la quinta y última parte.

4.4. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

Como se ha referido, la organización es un sistema que conversa y en el cual los miembros siempre se están comunicando, es por ello que el objetivo de la última parte del capítulo es analizar el papel que tiene la comunicación en la DGC, a través de las diferentes percepciones, opiniones, valores, etc., que los actores tienen de la misma.

Se parte de las diferentes representaciones que tienen estos, entendiéndose por representación a los modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido. (Revilla, 2001:43). Son ideas formadas acerca del mundo, que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social.

A través de las diversas experiencias, conocimientos, valores, etc. de las personas que integran una organización, se puede comprender mejor su acción comunicativa. Debido a las múltiples subculturas que integran una organización, surgen necesariamente esas diferencias, cuyo propósito no es desecharlas, sino reconocerlas, interpretarlas y finalmente, encauzarlas hacia un objetivo común.

Se debe tomar en cuenta lo que dice Serrano, "si no se incorporan los diferentes intereses de la organización, se dificulta su comprensión y la explicación se vuelve más incompleta". (Serrano, 2001:76).

Para el estudio de estas diferentes percepciones, este análisis recurrió al uso de las llamadas técnicas cualitativas, (entrevista semidirigida) por el tipo de información que se desea obtener. De ahí, que en el siguiente apartado, se explica de forma detallada sus principales características y cómo fue que se integraron en este trabajo.

4.4.1 Técnica aplicada: La entrevista semidirigida

El uso de las técnicas cualitativas se utiliza aquí a forma de ahondar en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el capítulo 3, con el fin de tener una visión holística más amplia. Anteriormente se trataba de responder a la pregunta ¿qué? En este caso se persiguen los ¿por qué?

El objetivo primordial es analizar no sólo los hechos, sino los discursos de ciertos individuos que conforman la DGC. Entendiendo por discurso, "un texto producido por alguien en una situación de comunicación interpersonal". (Muichielli en Orti, 1996:171). Para ello, se recurre a la entrevista semidirigida ya que esta nace para la interpretación y producción de esos discursos.

A través del análisis cualitativo, se busca una aproximación empírica a la realidad social, específicamente a la interpretación profunda de los actores con respecto a la comunicación, de tal manera que los datos procesados en el tercer capítulo también puedan ser reinterpretados. Con la entrevista semidirigida, que logra la máxima interacción personal entre el entrevistado y el entrevistador, se trata de realizar un diálogo "face to face", directo y espontáneo. (Ortiz, 1996:196).

En este caso, la entrevista, proporciona un excelente instrumento para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Sierra en Galindo, 1998:277). Se trata de aproximarse a las diferentes percepciones de los actores de la DGC, a fin de conocer sus puntos de vista, en virtud de que el entrevistado no tiene límite en sus opiniones.

4.4.2. Metodología

En este apartado, se construyen los pasos que se siguieron para la elaboración de las entrevistas aplicadas en este estudio.

Se consideraron sujetos que pudieran proporcionar la mayor cantidad de información respecto a la comunicación en la organización, en virtud de analizar sus opiniones, expectativas, acuerdos y desacuerdos, siendo los últimos los que más interesan. De ahí, se seleccionaron tres principalmente que están vinculados con el problema detectado en el capítulo anterior y que por su posición dentro de la organización tienen constantes relación en los procesos de producción y además son los responsables de los departamentos donde se localiza el problema.

- 1) ACTOR 1: Blanca Muñoz Tovar, Subdirectora de Programación y Continuidad. A quien se entrevistó el lunes 18 de marzo a las 16:30 hrs.
- 2) ACTOR 2: Carlos Muñoz Rojas, Gerente de Programación. Se le entrevistó el 14 de marzo a las 18:00 hrs.
- 3) ACTOR 3: Juan Almeida Olivares, Gerente de Continuidad. La entrevista se llevó a cabo el lunes 18 de marzo a las 10:30 hrs.

Cabe mencionar que las entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la organización, en las respectivas oficinas de cada uno de los actores. Fueron grabadas y duraron aproximadamente 1 hora 15 minutos.

Como ya se dijo, anteriormente, la técnica de investigación que para los fines de este estudio resultó la más adecuada, fue la cualitativa porque a través de la entrevista se buscó que los miembros construyeran su discurso con aquellos temas sobre comunicación que más les interesaban, a partir de la construcción de tres tópicos principales:

- 1) Respecto al actor, datos personales que lo llevaron a ingresar a la organización, su trayectoria, logros profesionales, etc.
- 2) Respecto a la comunicación, este es el tópico en el que se hizo mayor énfasis porque de que se trataron todos los aspectos que giran en torno a la comunicación en la empresa.
- 3) Respecto a la organización, una opinión muy general de la imagen y ambiente laboral en la misma.

Para cada uno de estos tópicos se elaboró el siguiente cuadro que contiene el concepto o *variable* a partir del cual se desarrollaron las entrevistas, es decir el proceso de comunicación, su *definición*, los *tópicos* explicados y finalmente, los *subtemas* que se seleccionaron, todos ellos enfocados a la variable determinante que es la comunicación.

Nombre de la variable	Definición verbal	Tópicos	Subtemas
PROCESO DE COMUNICACIÓN	Conjunto de pasos que sigue el flujo de	Respecto al Actor	1. Trayectoria 2. Experiencia en la organización 3. Rol en la organización 4. Filosofía personal 5. Motivo por el que esta en la organización 6. Responsabilidades

	<p>información, con la finalidad de que determinados actores con base en instrumentos y representaciones se relacionen entre sí y puedan obtener un resultado.</p>	<p>Respecto a la comunicación y flujos de información en la organización</p>	<p>7. Logros, metas</p> <p>8. Política de comunicación</p> <p>9. Opinión de la comunicación a nivel externo e interno</p> <p>10. Integración entre los miembros</p> <p>11. Flujos de información</p> <p>12. Recorridos de la información</p> <p>13. Relaciones interpersonales entre áreas y departamentos</p> <p>14. Relaciones entre altos mandos y subordinados</p> <p>15. Principales conflictos comunicativos</p> <p>16. Relaciones de la comunicación con el proceso productivo</p> <p>17. Errores y aciertos comunicativos</p> <p>18. Utilidad de la comunicación</p> <p>19. Costos de una inadecuada com.</p> <p>20. Propuestas</p> <p>Respecto a la 21. Opinión de la org.</p>
--	--	---	--

		organización	22. Imagen 23. Ambiente de trabajo 24. Conflictos 25. Perspectiva
--	--	---------------------	--

4.4.3. Análisis de los resultados

Después de transcribir las entrevistas, mismas que podrán consultarse como segunda parte de los anexos, (páginas 403 a 435) se consideró a cada uno de los actores, con los respectivos tres tópicos señalados anteriormente y a partir de ahí, se realizó un análisis de las opiniones más representativas, con base en un esquema dividido en dos partes:

- 1) Nivel textual, es decir las frases más importantes de los entrevistados.
- 2) Interpretación, las principales consideraciones sobre cada frase.

Se tuvo que organizar la información de esa manera para realizar posteriormente un cuadro que contenta el análisis de las principales similitudes y diferencias de cada actor, respecto a la comunicación en la DGC.

Por tanto, la investigación en este caso, consta de tres fases: una de carácter descriptivo, otra de interpretación y finalmente una de análisis. Al conjuntarlas ayudan a realizar un diagnóstico pertinente que detecta los principales problemas de comunicación en la organización.

En la primera etapa, que es la descriptiva, se recolectaron las opiniones más representativas de los actores mediante las entrevistas semidirigida que permitieron obtener una muestra representativa de opiniones de los líderes de las dos áreas donde se localiza el problema: Programación y Continuidad.

En la segunda etapa, que es la interpretativa, se trató de conjuntar la información y encontrarle un sentido a las opiniones, interpretar los significados siendo lo más objetivos posible y respetando la textualidad.

La fase analítica, que es la más enriquecedora, porque a partir de un esquema de diferencias y similitudes de las percepciones de los actores, se procedió a analizar los contenidos y elaborar un diagnóstico.

Fue necesario organizar y entender todos los datos mediante la llamada Teoría de la Mediación, para la cual la comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia fenómenos contradictorios, para poder operar en la realidad. (*Revilla, 2001:58*). La comunicación es propuesta como una institución mediadora, una estrategia institucionalizada de modelizar/ordenar la realidad.

La Teoría de la mediación revisa las distintas formas de interpretar la realidad, da pautas para que los sistemas sociales se conserven en un estado o se alisten para cambiar o ajustarse a nuevas interpretaciones.

El objetivo en este caso, es analizar cómo interviene la comunicación en el conocimiento y realidad social de los miembros que integran la DGC, visualizar el papel que tienen los agentes mediadores en la misma, para contar con una visión global de la interacción comunicativa, su producción, consumo, diferencias y tarea mediadora, principalmente.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A BLANCA MUÑOZ (ACTOR 1)**Respecto al actor**

Nivel Textual	Interpretación
<ol style="list-style-type: none"> 1. "Tengo cerca de 14 años trabajando aquí". 2. "Yo creo que fue una cuestión de formación del equipo que se dio hace mucho tiempo". 3. "Yo llegué a través de Alejandro Vázquez Vela que es mi jefe actualmente, con él tengo trabajando cerca de 16 años". 4. "Nos conocimos en Imevisión, yo hacia mis prácticas profesionales. Yo creo que le gusta la forma de trabajo mía y me contrató". 5. "El desarrollo que he tenido ha sido muy grande porque yo llegué aquí siendo una jovencita inexperta". 6. "Ese desarrollo se dio desde empezar a buscar el nombre para la empresa. Yo era la única mujer entre todos ellos". 7. "Llegamos a invadir un poco Telerey. Nos veían como invasores que veníamos a desplazarlo y tenían razón". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este actor tiene una gran experiencia en la organización puesto que fue fundadora de todo lo que es el proyecto MVS Televisión, su trayectoria de 14 años la respalda. ▪ Su desarrollo ha sido notable, pero sin duda se nota la influencia de una persona que la ayudó a ingresar a la organización. ▪ Hace mucho énfasis en que era la única mujer de aquel entonces en ese grupo "privilegiado",
<ol style="list-style-type: none"> 8. "Estábamos innovando porque era el primer sistema microondas en la Ciudad de México". 9. "Una televisora de paga con muchas aspiraciones, algo de presupuesto y cero experiencia". 10. "Siempre fue un reto, de aquí a 14 años, no he crecido al doble sino al 5 ó 6 veces más en experiencia". 11. "Cometí muchas equivocaciones pero nunca una que pusiera en entredicho el prestigio de la empresa". 12. "Estoy en la empresa porque creo en ella". 13. "No todos los días uno puede decir que es pionero en un proyecto". 14. "Yo soy pionera de una empresa, de un proyecto de televisión nacional, internacional". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se considera muy importante dentro de la organización por haber sido pionera de un proyecto internacional. ▪ Se evoca constantemente al pasado, lo que demuestra cierta nostalgia por los "buenos tiempos" de MVS. ▪ Se siente muy satisfecha con su crecimiento, con todos sus logros y cree en la empresa.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

<ol style="list-style-type: none"> 15. "Me siento a gusto aquí y esa es una de las razones más importantes". 16. "Yo si tuve la oportunidad de crecimiento. Quizá porque estoy en el lugar". 17. "No me conforme con ser una simple coordinadora de programación porque yo misma busqué mi crecimiento". 18. "Estábamos escribiendo la historia de la televisión mexicana". 19. "Además me siento parte de mi equipo". 20. "Creo en esto pese a todas las circunstancias". 21. "Me gusta mi equipo por eso estoy aquí". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se nota gustosa por su trabajo y por considerarse protagonista de una parte de la historia de la televisión mexicana. ▪ Su actitud es de gran orgullo y se identifica con la organización aunque muestra cierto desprecio hacia sus orígenes cuando dice que no se conformó con ser una "simple" coordinadora. ▪ Su equipo de trabajo le gusta y se siente comprometida con el mismo.
--	---

Respecto a la comunicación

<ol style="list-style-type: none"> 1. "Me preocupa mucho estar en comunicación con clientes, televidentes y cableros". 2. "Tristemente una de las armas más filosas en el área interna fue la NO-COMUNICACIÓN". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le preocupa mucho la comunicación al exterior, pero se siente mal porque al interior ésta no existe
<ol style="list-style-type: none"> 3. "Todo se maneja como 'a base del silencio', de 'cuidado no nos vayan a escuchar". 4. "Hay un selecto grupo que se sabe el 'ABC' de la empresa y no lo comunica a los mandos intermedios". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cree que en la organización todo se maneja como confidencial y piensa que se debe a un grupo que controla la comunicación y NO la difunde a otros miembros de la organización.
<ol style="list-style-type: none"> 5. "Nuestra NO-COMUNICACIÓN se refleja en la pantalla". 6. "Hay un celo muy grande entre los directores y entre otras jerarquías y creo que de manera muy tonta". 7. "Me parece tonto que la gente no se comuniquen". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera que existe un celo muy grande entre los altos mandos y le parece absurdo que no exista comunicación, lo cual se refleja en el producto final.
<ol style="list-style-type: none"> 8. "Yo no digo que me comunique al 100% con todos, hay cosas que me reservo como todos lo hacen". 9. "Nuestra comunicación es deficiente al interior y al exterior". 10. "Al interior fue un fracaso, el día de hoy ha ido mejorando". 11. "Todavía falta, creo que no hemos sabido aprovechar los recursos que tenemos". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A pesar de que la comunicación interna y externa es deficiente ella dice que si se comunica con su personal ▪ Cree que falta mucho por hacer porque la organización no aprovecha sus recursos en materia de comunicación.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

<p>12. "Primero tenemos que convencer a otras áreas de que lo que estamos diciendo es importante. El problema es: ¿Cómo?".</p> <p>13. "Si no logramos convencer a nuestros propios clientes internos, no se va a lograr una comunicación al exterior nunca".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera que para resolver algunos problemas, se debe empezar por el interior de una organización, hacer un trabajo con las áreas primero para que se logre a nivel externo
<p>14. "Veo dos problemas. Uno: el ambiente humano. Todo lo que se refiere a quienes participamos en el proceso".</p> <p>15. "Y que hay falta de orientación hacia un objetivo. No creo que al unisono entendamos una respuesta nunca".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los dos principales problemas que detecta son: El aspecto humano y la falta de un objetivo común.
<p>16. "La integración en algunas áreas ha mejorado mucho".</p> <p>17. "No ha sido fácil la integración y mucha gente que facilitaba la comunicación se ha ido".</p> <p>18. "Siguen habiendo celos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insiste en el celo que existe a pesar de que la integración en las áreas no se ha dado fácilmente, pero cree que ha mejorado.
<p>19. "Parecía que la información era como el tesoro más grande, si no lo compartías te hacía más poderoso".</p> <p>20. "Es todo lo contrario, te hacía más esclavo".</p> <p>21. "El día de hoy la información está compartida, al menos en la parte operativa".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denota nostalgia nuevamente y considera que antes la información se veía como poder y volvía a la gente esclavo pero según ella, actualmente fluye más.
<p>22. "Hace falta un mejor plan de comunicación interno para evitarnos tantos problemas".</p> <p>23. "Del 3 de septiembre (la tragedia) la comunicación ha sido muy difícil".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace referencia a un ajuste de personal realizado en septiembre de 02 y define que a partir de ahí todo se ha complicado, por lo que apela a la necesidad de un plan interno que resuelva los problemas.
<p>24. "Yo no hago caso de "radio pasillo". Hago caso omiso de conversaciones ajenas".</p> <p>25. "Estoy convencida que la comunicación es la base de todos los proyectos".</p> <p>26. "En el Máster ahora la gente por lo menos busca el porque de las cosas".</p> <p>27. "El día de hoy hay más orden respecto a ideas, conceptos, transmisión, operación, etc.". </p> <p>28. "No verlos como una máquina, sino como seres humano que sienten, piensan, que necesitan cariño".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le da importancia a la comunicación y desecha el rumor, aspecto que ejemplifica en el área del Máster, donde todo se ha modificado gracias a su intervención. ▪ Pretende dar un valor a los miembros de esa área.

<p>29. "Hable con mis supervisores de la importancia de mantener la comunicación no unilateral, sino en todos los sentidos".</p> <p>30. "Puse un pizarrón en el Máster para comunicarme".</p> <p>31. "La gente del Máster son parte del equipo, uno de los eslabones más importantes porque son los últimos".</p> <p>32. "Vehículos de comunicación, hemos inventado todo, hasta papelitos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha tratado de implementar nuevos mecanismos de información sobre todo en el Máster que es el área por la que muestra un interés especial por el papel que tienen en la organización.
<p>33. "Las consecuencias de una inadecuada comunicación pueden ser varias, desde llamadas de atención hasta despidos".</p> <p>34. "Puede ocasionar que te quiten tu producto, pérdida de ingresos y de ganancias para la empresa".</p> <p>35. "Un error pequeñito se magnifica por la falta de comunicación".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muestra una enérgica postura con las consecuencias de una mala comunicación pues asegura que son graves, van desde llamadas de atención, costos financieros, hasta el despido.
<p>36. "En esta área nunca son problemas de dinero afortunadamente".</p> <p>37. "Los cambios de programación No causan problema, se pierde tiempo pero se gana veracidad y oportunidades de información".</p> <p>38. "Se pueden dar por un problema de comunicación, no nos hace perder dinero, pero sí tiempo".</p> <p>39. "Los cambios de programación también es un problema de prestigio".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecto al problema medido (cambios de programación) dice que no generan costos, lo único que provocan es pérdida de tiempo y ponen en riesgo el prestigio. ▪ Sin embargo, la inadecuada comunicación si puede provocarlos.
<p>40. "Hace falta un acercamiento de los mandos más altos, del dueño con su personal a todos los niveles".</p> <p>41. "Hace falta un compromiso. Debemos comunicarnos con ciertas herramientas".</p> <p>42. "Basta y sobra con crear un canal de comunicación". Hace falta un poco de disciplina en las áreas involucradas".</p> <p>43. "La comunicación se da pero a veces de forma desordenada".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su propuesta se centra en propiciar una actitud diferente de los altos mandos de la organización con respecto a la comunicación. Generar compromisos, utilizarla como una herramienta. ▪ Sus ideas son muy generales, pero no las desarrolla de forma concreta.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

<p>44. "Trabajar como en pequeñas unidades de negocios".</p> <p>45. "La comunicación debe ser algo rápido, sencillo y sobre todo accesible".</p> <p>46. "No hay mejor comunicación que conferirle la confianza al compañero de al lado".</p> <p>47. "Se ha ido perdiendo interés en la comunicación interpersonal".</p> <p>48. "Es bueno confiar en la tecnología pero es mejor en lo que te dice una persona".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si tiene idea de la forma en que debe darse la comunicación en la DGC, pero cree que lo importante es la confianza y el interactuar de persona a persona porque eso es algo de lo que carece la organización.
---	---

Respecto a la organización

<p>1. "Es una empresa que ha ido creciendo al ritmo del tiempo".</p> <p>2. "La adversidad económica nos trae de cabeza a todos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se muestra optimista a lo que le sucede a la organización, a pesar de todos los obstáculos.
<p>3. "Creo que estamos empezando una cultura de trabajo más disciplinada".</p> <p>4. "Se trabaja más por voluntad que por obligación y tienes mejores resultados de la gente".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apela a una nueva cultura organizacional donde todo es armonía, eso es lo que según ella se vive en la actualidad.
<p>5. "Mucha gente está desconcertada, andan cargando con un pasado grande".</p> <p>6. "Malos tratos, poca paga, promesas, etc. No se le puede hacer frente de la noche a la mañana".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El ambiente laboral es adverso por lo que entra en contradicción con lo que menciona anteriormente. No hay postura delimitada.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A CARLOS MUÑOZ (ACTOR 2)**Respecto al actor**

Nivel Textual	Interpretación
<ol style="list-style-type: none"> 1. "Estaba cursando en 1996 el sexto de mi carrera de periodismo y vi la oportunidad de ingresar en el área de noticias. Había una convocatoria haciendo prácticas profesionales". 2. "Estuve seis meses en el área de Noticias como asistente de producción". 3. "Posteriormente tuve la oportunidad que me llamaran para entrar al área de Deportes". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El actor tiene una corta experiencia en la organización pero entró por prácticas profesionales, lo cual le ayudó para desenvolverse en diversas áreas de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 4. "La que hoy es mi jefa, me habló de la posibilidad de abrir una plaza en su gerencia, en el área de programación". 5. Mi convicción ha sido siempre probar de todo, siempre y cuando tenga que ver con las comunicaciones". 6. "Los retos y lo desconocido han sido el mejor reto para mí". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una persona que dice gustar de los retos y se siente muy agradecido porque lo tomaron en cuenta para una plaza, porque hubo una persona que lo ayudó a ingresar a la organización.
<ol style="list-style-type: none"> 7. "Aprendí a ver la televisión de una manera muy diferente a la que la veía cuando era estudiante". 8. "Me dan la oportunidad de tener llevar un canal de todos los géneros, después uno de cine latinoamericano". 9. "Posteriormente me dan la oportunidad de tener la coordinación de un canal". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su crecimiento aunque no sobresaliente, le permite concebir a la televisión de forma diferente que cuando era estudiante. ▪ El actor se siente muy agradecido con MVS por todas las "oportunidades" que le han dado. ▪ Es hasta cierto punto afortunado.
<ol style="list-style-type: none"> 10. "Fue importante asimilar todo este proceso porque ahí me di cuenta de lo importante y lo trascendente que es la comunicación interpersonal y grupal". 11. "Me llama la atención como en una empresa como ésta, a veces haya tantos trastabilleos para que una información te pueda llegar sin ninguna modificación". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su corta trayectoria le permite darse cuenta de aspectos tan importantes como la comunicación y se asombra al ver la forma en que se da en la organización.

<p>12. "Desarrollo la coordinación por 2 años ó 3 y me llega la oportunidad de encabezar otro proyecto: el canal 52".</p> <p>13. "La experiencia que me da este canal me hace tener una visión muy global de la mayoría de las tareas que se desempeñan en diferentes áreas".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevamente muestra gratitud porque la organización lo considera para proyectos nuevos. Quizá por aprovechar su edad.
<p>14. "Me hace tener un conocimiento general por encima".</p> <p>15. "Me dan la oportunidad de asumir una gerencia".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las promociones de un cargo a otro dan la sensación de mostrar un aire de orgullo por todo el cúmulo de experiencia, según él, que le han dejado.
<p>16. "Nunca había tenido gente a mi cargo, es difícil cuando desarrollas la tarea al mismo nivel y después das un salto". "Te das cuenta que todo lo tienes que ganar con trabajo, respeto y abriendo mucho más los canales de comunicación".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al tener gente a su cargo denota ciertamente superioridad y atribuye todos sus logros a su constante esfuerzo.
<p>17. "Estoy en una empresa que permite desarrollar lo que me gusta, la televisión, las comunicaciones".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se siente a gusto con la empresa, con su trabajo, porque le permite desarrollar lo que le gusta.
<p>18. "El crecimiento pudo haber sido lento o rápido pero mi perspectiva ha sido cumplida".</p> <p>19. "Tengo la oportunidad de involucrarme más en la operación del área, de la dirección".</p> <p>20. "Recibo mucha información que antes no recibía".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su crecimiento la ha dado ventajas sobre otros miembros de la organización como es el acceso a información y se siente satisfecho con lo que ha logrado.

Respecto a la comunicación

<p>1. "Yo creo que no hay una política de comunicación y si la hubiera la sentiría como un proceso negativo".</p> <p>2. "Creo que la comunicación se debe desarrollar tan natural como surgió".</p> <p>3. "El problema es que no todos tenemos el mismo concepto de lo que es comunicación".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No está de acuerdo con que exista una política de comunicación porque para él la comunicación debe ser un proceso natural. El problema se da cuando no se tiene el mismo concepto de la misma.
--	--

<p>4. "Si a la gente nunca le queda claro que la comunicación es esa herramienta que nos permite interactuar nunca vamos a tener un buen resultado como grupo".</p> <p>5. "No entiendo como a veces parece como si fuera mejor tener la información oculta el mayor tiempo posible".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera que la comunicación es una herramienta que debe usarse para lograr mejores resultado como grupo, NO mantenerse oculta.
<p>6. "Ese afán de mantener resguardada la información le ha costado a la empresa económicamente".</p> <p>7. "Se hace un gasto económico humano. Se desgasta la gente con esa desinformación".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exhibe el afán de la empresa de resguardar la información y eso le ha generado costos económicos-humanos.
<p>8. "A mi me encanta compartir lo poco o mucho que voy recibiendo".</p> <p>9. "Que la gente este bien comunicada, bien informada, me va a dar mejores dividendos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se muestra una persona abierta a compartir información porque eso permite que la gente aporte ganancias.
<p>10. "No existe una integración entre los miembros de las áreas de la Dirección General de Canales".</p> <p>11. "Después de 6 años de labor aquí, me doy cuenta que siguen los mismos problemas que cuando entré".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critica a la organización de que no ha avanzado en materia de comunicación y por eso la relación entre sus miembros NO existe.
<p>12. "La manera en que ellos ven su trabajo, es muy sectaria, muy individual".</p> <p>13. "Los flujos de información no son adecuados porque casi siempre quedan arriba".</p> <p>14. "Como si fuera una coladera, por ahí se llega a colar algo y es lo que causa problemas".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La forma en que se desarrolla el trabajo es elitista porque el flujo de la información sólo es para los de arriba y eso es la causa de muchos problemas.
<p>15. "De ahí surge el rumor, que es la comunicación no institucionalizada".</p> <p>16. "Mientras la información recibida no sea confirmada, no puedes actuar con ella".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está de acuerdo que el rumor se da en la organización a falta de información que no se formaliza.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

<p>17. "La más grande problemática en comunicación tiene que ver con el aspecto puramente humano".</p> <p>18. "Hay conflictos, lucha de intereses, poder por egoísmo, problemas personales".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resalta como mayor conflicto en comunicación el aspecto humano, que genera muchos problemas, lucha de intereses, poder, etc.
<p>19. "La relación entre jefes y subordinados la veo complicada. A veces tengo que investigar con gente de otras áreas para conseguir información".</p> <p>20. "De mí hacia abajo la veo bien, me falta mucho pero abro todos los canales".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aunque las relaciones entre jefes y subordinados no se den en la organización este actor dice abrir canales. Se muestra innovador en ese sentido.
<p>21. "La comunicación sí influye en los procesos tanto de manera positiva, como negativa".</p> <p>22. "Fundamenta el trabajo en equipo, pero cuando no se tiene se trabaja a ciegas".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene una idea de que la comunicación sí influye en los procesos de dos formas: fundamenta la integridad o es un obstáculo.
<p>23. "En los cambios de programación se generan un gasto, de promociones, cassette, máquinas, etc."</p> <p>24. "Si haces la suma de gastos, te podrías llevar una gran sorpresa".</p> <p>25. "Cada quien se hace participe de sus juegos y no hace participes del juego a todos".</p> <p>26. "La comunicación la definiría como aquella información que se da entre las áreas de una empresa para un objetivo común".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene clara la idea de que los cambios de programación generan costos. ▪ Es más conciente de los procesos y del objetivo de la comunicación en la organización. ▪ Hace hincapié en el objetivo común.
<p>27. "Tendríamos que abrir los canales de los jefes".</p> <p>28. "Jerarquizar la información, dirigirla a quienes realmente tengan involucramiento operativo o toma de decisiones".</p> <p>29. "Al exterior sería lo mismo porque no se coordina".</p> <p>30. "La gente del corporativo se debe asesorar para llegar a un buen nivel de comunicación".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engloba el problema de la comunicación por lo que su propuesta tanto a nivel interior como exterior parte de los altos mandos. De procurar que estos abran sus canales o se asesoren con expertos en esta rama.

<ol style="list-style-type: none"> 31. "La gente que tiene miedo de abrir los canales es porque es un ser inseguro". 32. "La mayoría de las nuevas generaciones trae otro concepto de comunicación". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apuesta a ser más abierto a que la gente nueva trae mejores ideas y puede ayudar a erradicar el miedo.
<ol style="list-style-type: none"> 33. "Si el director general compartiera su información podría desligarse de algunos problemas. La gente debe desglosar la información en cascada". 34. "Tiene más retentiva cuando la gente lo dice directamente". 35. "Si la Dirección General de Canales abriera más los canales, permitiría que todos interactuáramos en el mismo sentido y hacia el mismo fin". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta conciente que para lograr un objetivo común se requiere primero de resolver lo que sucede en los altos mandos. Aunque su propuesta no es muy concreta y se queda sólo en lo superficial, no profundiza.

Respecto a la organización

<ol style="list-style-type: none"> 1. "El objetivo de esta empresa es hacer un negocio". 2. "La imagen que proyecta la empresa no se lleva a cabo como seguramente la tendríamos que llevar". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene un concepto de que la empresa es sólo un negocio cuya imagen al exterior nunca coincide con la interior, con la que se ve a diario.
<ol style="list-style-type: none"> 3. "El ambiente de la empresa lo veo difícil por falta de incentivos". 4. "La gente se ha desmotivado, ya no es participe". 5. "La desmotivación de un trabajo extra que se somete a presiones". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describe como el ambiente que vive la organización es desmotivador porque la gente no es valorada, sino vista como un negocio.
<ol style="list-style-type: none"> 6. "La perspectiva es que llegue más gente con la ideología de quitarse de la cabeza que: información es poder". 7. "Que hagamos de esto un negocio, vendiendo canales con calidad de imagen y sobre todo un mismo concepto." 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La visión o perspectiva de la organización radica en innovar el pensamiento de la gente en cuanto a comunicación. Pero hace énfasis que es un negocio por encima de todo.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A JUAN ALMEIDA (ACTOR 3)**Respecto al actor**

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Nivel Textual	Interpretación
1. "Llegué en 1993, el 1º. De marzo como coordinador del Control Maestro" 2. "Fui promocionado a una subgerencia que era la de estrategia promocional" 3. "A la salida del titular de la gerencia me dieron a mi dicho puesto".	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La antigüedad que tiene el actor en la organización, le ha ayudado a escalar diferentes puestos, pero no profundiza en su trayectoria, ni quién lo trajo, ni cómo llegó.
4. "Llegamos al Máster a tratar de ayudar a organizar un poco la cuestión de Promoción." 5. "Organizar la Promoción y poder insertarla al aire de forma que fuera adecuado para el público. Sin dejar a una lado es esfuerzo de toda la demás gente." 6. "Otro de los principales logros fue que nos aceptaron la propuesta que hicimos".	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su ingreso fue para trabajar en nuevo proyecto del cual se siente orgulloso y lo considera su mayor logro. Lo hace sentirse aparentemente satisfecho, a gusto en la organización y con su trabajo.
7. "Para mí es muy importante esta empresa porque de aquí comemos 1300 gentes. Eso es lo más importante".	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siente un fuerte compromiso con la organización y se muestra agradecido pero sólo porque le da de comer.

Respecto a la comunicación

1. "Nosotros si le entramos al público a través de la pantalla". 2. "Si cumplimos con una expectativa de comunicación al exterior".	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Según su opinión la organización cumple con las expectativas de comunicación al exterior, lo cual le hace sentir orgullo por ser parte de la misma.
--	---

<p>3. "Se rompe cuando dependemos de terceras gentes. Aquí es la única parte donde se rompe la comunicación".</p> <p>4. "Llegas a los centros de atención y no hay eso, atención".</p>	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación "se rompe" cuando intervienen otras personas. No tiene nada que ver con el aspecto interno, más bien todo es externo.
<p>5. "Creo que aquí es un de las pocas áreas que tiene muy oxigenado el problema de la comunicación".</p> <p>6. "Nosotros si tenemos un sistema de comunicación dentro de la Dirección General de Canales".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Considera que la comunicación entre las áreas de la DGC es efectiva, si se da y lo afirma contundente.
<p>7. "Nos enteramos de todo lo que acontece alrededor de los canales, inclusive algún incidente de tipo personal de los compañeros".</p> <p>8. "Creo que lo tenemos muy versátil este sistema de comunicación y yo creo que es el más efectivo".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Muestra orgullo al pertenecer a un área donde toda la gente se entera de todo e incluso dice que es "muy efectiva" y "versátil".
<p>9. "En este caso es el de boca a boca, posteriormente nos llega el oficial".</p> <p>10. "El problema más agudo en cuanto a comunicación, es con el personal del Máster".</p> <p>11. "Ellos no tienen un sistema de máquina como la de nosotros, que nos llega por vía inmediata".</p> <p>12. "Por instrucciones de la subdirectora se puso un pizarrón de corcho, si hay cualquier aviso, se los pegamos"</p>	<ul style="list-style-type: none"> El principal problema de comunicación lo encuentra en el área del Máster, sólo porque no tienen una computadora. Fuera de eso, hay fluidez en la información y prueba de ello está el Máster, donde se ha implementado algo que considera "novedoso, efectivo".
<p>13. "Yo creo que un poco más arriba debe haber algunos problemas. Yo los desconozco".</p> <p>14. "No pudiera opinar qué áreas son las que están generando ruido y cómo nos repercute".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Muestra reserva al no mencionar los problemas y ante ello, simplemente los niega. Aunque hace una ligera inferencia de que se detectan en los altos mandos.
<p>15. "Los flujos de información sí son efectivos"</p> <p>16. "La gente de Programación todavía sigue en estrecha comunicación con la gente de Promoción y a su vez, ellos por inercia, nos informan.</p> <p>17. "Hay áreas y tal vez no en esta empresa o tal vez sí, donde la gente que está arriba nada más sabe lo que pasa".</p>	<ul style="list-style-type: none"> En cuanto a los flujos informativos, también dice que son efectivos. Muestra optimismo porque todas las áreas, se comunican y si hay problemas por causa de los altos mandos no es ésta empresa.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

<p>18. "Aquí se pregunta por todo y se cuestiona todo. Es válido y bueno para la comunicación".</p> <p>19. "Aquí se da mucho que pueda dar mi opinión".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La DGC es un área muy abierta en cuanto a comunicación, todo se pregunta y se toma en cuenta.
<p>20. "No hay gente que conozca de todo, yo no creo que información sea poder".</p> <p>21. "El proceso de comunicativo lo hacemos a través de formas impresas de tipo especial".</p> <p>22. "Siempre hay una advertencia verbal y luego sigue el documento oficial".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cree en el concepto de que información es poder porque no hay expertos y existen mecanismos verbales y oficiales efectivos.
<p>23. "La información de dineros (sic) no la manejamos nosotros".</p> <p>24. "Es definitivo que el proceso operativo se afecte cuando hay cambios".</p> <p>25. "Se tiene que hacer todo y eso retrasa elaborar otros canales".</p> <p>26. "Los procesos no tienen que ver con los flujos de información".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se muestra negativo a opinar sobre los costos de una inadecuada comunicación, pero sí hace referencia a que los procesos operativos se afectan con los cambios de programación, sobre todo en tiempo. ▪ Sin embargo los cambios no tienen nada que ver con los flujos informativos.
<p>27. "La información no puede ser vertida así como si fuera agüita y llegue en cascada".</p> <p>28. "Los flujos de información tienen que ver con la empatía, si no somos así en la DGC, difícilmente lo lograremos".</p> <p>29. "Hasta ahorita todo se ha coordinado de tal forma que podemos tener acceso a ese tipo de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insiste que en la DGC se puede tener acceso a la comunicación porque hay empatía entre las áreas y por lo mismo, hace énfasis que no se puede restringir la información.
<p>30. "No te digo que todos están contentos, pero la gente se está abriendo y eso es importante".</p> <p>31. "La gente en general si está informada, conoce los procesos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En pocas palabras, es una excelente área porque la gente está informada y conoce los procesos muy bien, a pesar de no estar satisfecha, lo cual suena muy incongruente.

<p>32. "La integración no se ha dado por los malos manejos de un 'radio pasillo' muy activo".</p> <p>33. "El 'radio pasillo' es un ruido generado por la falta de información".</p> <p>34. Aquí se da mucho esto por la falta de información a la gente, porque no fluye".</p> <p>35. "Se vuelve todo un chisme".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El rumor se origina por la falta de información y en la DGC se da mucho. ▪ Aquí se contradice con su postura anterior, porque menciona que debido al "radio pasillo" las áreas NO se han integrado, cuando no ha dejado de mencionar que si existe tal integración en los miembros.
<p>36. "No te voy a decir que le caigo bien en la generalidad de los muchachos, pero no tengo malas relaciones".</p> <p>37. "Siempre les digo 'mira, no te pegues en los bolsillos' porque los errores que cometes te van a pegar".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dice no llevar malas relaciones con sus subordinados pero usa un método de amenaza para someterlos. Les infunde temor al afectar sus intereses económicos.
<p>38. "La propuesta sería infantil, que me saliera como por arte de magia".</p> <p>39. "Debemos trabajar muy fuerte con las áreas de las cuales dependemos".</p> <p>40. "Ayudar a las plazas y estar yo de intermediario".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No desea comprometerse con ninguna propuesta concreta. Se limita a decir que se debe trabajar en equipo, con las áreas de las que depende la DGC y se nota el protagonismo de ser él intermediario.
<p>41. "Crear un sistema de comunicación que sea participativo, no de información".</p> <p>42. "La fluidez de la comunicación entre las áreas de la DGC debe fluir en otras áreas, no ocultar nada".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comenta que se debe crear un sistema de comunicación más participativo y se muestra optimista por la fluidez de la información de la DGC, al compartirla a otras áreas.
<p>43. "Como mandos medios, provocar que la información fluya de forma rápida e inmediata".</p> <p>44. Aquí no ocultamos nada, esa es la verdad, ahora ya hasta nos apersonamos (sic)".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concluye de forma determinante al insistir que en la DGC, no se oculta la información y se propone como mando medio para hacer que fluya.

Respecto a la organización

<p>1. "Una de las partes más importantes de MVS TV es que lo que ofrece se transmite en el horario que está pautado".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defiende a la organización en el sentido de que, si cumple el compromiso de informar oportunamente.
<p>2. "Somos una empresa que cumplimos con lo que decimos". 3. "No levantamos falsas expectativas, no engañamos a la gente".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifica con la organización y se siente parte de ella, al comentar que no genera falsas expectativas al cliente. Es congruente con el entorno, según él.
<p>4. "Al nicho de gente que estamos llegando y con los precios tan reducidos hemos logrado que la gente vuelva a tener confianza en nosotros". 5. "La gente tiene temor, hay alguna que no y pregunta". 6. "Lo que se está haciendo es tomar en cuenta a la gente".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alaba a la organización por los precios tan reducidos a los que ha tenido que recurrir y menciona que eso ha ayudado a que la gente confie en ella. ▪ Sin embargo, en el ambiente laboral hay miembros temerosos, lo que muestra incongruencia cuando dice que la organización está valorando al personal.
<p>7. "Si hacemos un gran equipo, y es un gran equipo, la empresa va a ser una gran empresa". 8. "Yo creo que las empresas deben empezar desde adentro y si tienen un equipo sano, se proyecta hacia fuera".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apela a formas un equipo y hacer una gran empresa, pero desde su interior, para que así se proyecte también al exterior.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CUADRO DE DIFERENCIAS Y SIMILITUDES**Respecto al actor**

Subtema	Diferencias	Similitudes
Trayectoria	<p>Actor 2 En comparación con los otros dos actores tiene poca experiencia en la organización (6 años). Entró por prácticas profesionales.</p>	<p>Actor 1 Tiene gran experiencia en la organización, fue una de las fundadoras, con una trayectoria de 14 años.</p> <p>Actor 3 Tiene antigüedad en la organización, con una trayectoria de 10 años.</p>
Ingreso	<p>Actor 3 No especifica su ingreso en la organización pero entró a formar parte de un proyecto.</p>	<p>Actor 1 Se nota la influencia de una persona que le ayudó a ingresar a la empresa.</p> <p>Actor 2 Se muestra agradecido porque le llamaron para ofrecerle una plaza.</p>
Actitud ante la organización	<p>No existen</p>	<p>Actor 1 Se siente muy satisfecho con su crecimiento, con los logros y cree en la organización.</p> <p>Actor 2 Le gustan los retos y se muestra agradecido por "todas las oportunidades" que le dan.</p> <p>Actor 3 Siente un fuerte compromiso con la organización y se muestra agradecido porque "le da de comer"</p>
Orgullo	<p>No existen</p>	<p>Actor 1 Se considera importante por haber sido pionera de un proyecto "internacional".</p> <p>Actor 2 Se considera afortunado por se parte de MVS Televisión.</p> <p>Actor 3 Sus logros en la organización le hacen sentir satisfecho.</p>

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Equipos de trabajo.	<p>Actor 3 No hace mucho énfasis en su equipo de trabajo, sólo que trabajaron juntos para una nueva propuesta.</p>	<p>Actor 1 Su equipo de trabajo le gusta y se siente comprometida con el mismo. Actor 2 Al tener gente a su cargo denota cierta superioridad y lo atribuye a su constante esfuerzo.</p>
Filosofía	No existen	<p>Actor 1 Se siente a gusto en la organización y con su equipo de trabajo. Actor 2 Se siente bien con su trabajo porque le permite desarrollar lo que le gusta. Al tener gente a su cargo denota cierta superioridad. Actor 3 Aparentemente se siente a gusto en la organización y con su trabajo.</p>

Respecto a la comunicación

Subtema	Diferencias	Similitudes
Comunicación externa e interna	<p>Actor 3 La organización cumple con las expectativas de comunicación al exterior.</p>	<p>Actor 1 La comunicación interna y externa son deficientes, se siente muy mal porque no existe. Actor 2 No existe una política de comunicación.</p>

<p>La comunicación en la organización.</p>	<p>Actor 3 Menciona que la DGC es un área muy abierta en cuanto a comunicación, todo se pregunta y todo se toma en cuenta.</p>	<p>* Actor 1 Cree que en la organización todo se maneja como confidencial y piensa que se debe a un grupo que controla la comunicación que no la difunde. Actor 2 Afirma que la organización se empeña en mantener oculta la información.</p>
<p>Principales problemas de comunicación.</p>	<p>Actor 3 No menciona los problemas concretos y se limita a decir que el principal lo encuentra en una de las áreas de la DGC: el Máster.</p>	<p>Actor 1 Los principales problemas son el aspecto humano y la falta de un objetivo común. Actor 2 Resalta como mayor conflicto en comunicación, el aspecto humano que genera muchos problemas: lucha de intereses, poder entre otros.</p>
<p>Flujos de información.</p>	<p>Actor 2 La forma en que se ve el trabajo es muy elitista porque el flujo de información sólo es para los de arriba.</p>	<p>* Actor 1 Menciona que la información está compartida. Actor 3 Dice que los flujos de información son efectivos y si hay problemas de los altos mando no es en la organización.</p>
<p>Integración entre áreas.</p>	<p>Actor 2 Critica a la organización de porque no ha avanzado en materia de comunicación y por ello la relación entre sus miembros NO existe</p>	<p>Actor 1 A pesar de que la integración no ha sido fácil se ha mejorado. Actor 3 Menciona que la integración entre áreas de la DGC es efectiva gracias a que hay empatía.</p>
<p>El rumor en la organización</p>	<p>Actor 1 Le da importancia a la comunicación pero desecha el rumor.</p>	<p>Actor 2 El rumor se origina por falta de comunicación y en la DGC se da mucho Actor 3 Está de acuerdo que el rumor se da en la organización a falta de información no formalizada.</p>

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

<p>La comunicación en los procesos de trabajo.</p>	<p>No existen</p>	<p>Actor 1 La comunicación se refleja en el producto. Actor 2 Tiene la idea de que la comunicación influye en los procesos de dos formas fundamentales: la integra o es un obstáculo. Actor 3 Los procesos operativos se afectan.</p>
<p>Costos de los cambios de programación.</p>	<p>Actor 2 Dice que los cambios de programación sí generan costos.</p>	<p>Actor 1 Menciona que los cambios de programación no generan costos, lo único que provocan es pérdida de tiempo y prestigio. Actor 3 Se muestra negativo a opinar de los costos porque dice que no los conoce.</p>
<p>Comunicación y cambios de programación.</p>	<p>Actor 3 Los cambios de programación no tienen nada que ver con los flujos informativos.</p>	<p>Actor 1 La inadecuada comunicación sí puede provocar cambios en la programación. Actor 2 La comunicación sí influye en los cambios de programación.</p>
<p>Costos de una inadecuada comunicación.</p>	<p>Actor 3 No opina sobre los gastos de una inadecuada comunicación porque no los conoce.</p>	<p>Actor 1 Considera que existe un celo grande entre los altos mandos, es absurdo que no exista comunicación. Actor 2 Las relaciones entre jefes y subordinados no se dan.</p>
<p>Información y poder.</p>	<p>Actor 2 Una de las problemáticas de la comunicación en la organización es la lucha de intereses de poder.</p>	<p>Actor 1 Considera que ese concepto se manejaba antes, no actualmente. Actor 3 No cree en el concepto de información es poder.</p>

Relaciones entre jefes y subordinados	<p>Actor 3 Si hay problemas en esta organización por causa de los altos mandos. Eso no se da en la DGC.</p>	<p>Actor 1 Considera que existe un celo grande entre los altos mandos, es absurdo que no exista comunicación. Actor 2 Las relaciones entre jefes y subordinados no se dan.</p>
Formas eficientes de comunicación del actor.	No existen.	<p>Actor 1 Menciona que ha implementado nuevos mecanismos de información, que es el área por la que muestra un interés especial. Actor 2 Se muestra una persona abierta a compartir información, abre los canales. Actor 3 Dice no llevar malas relaciones con sus subordinados pero los amenaza para someterlos.</p>
Propuesta de comunicación entre áreas.	No existen.	<p>Actor 1 Para resolver los problemas se debe empezar por el interior de una organización. Hacer un trabajo interno y después externo. Actor 2 La comunicación debe usarse para lograr mejores resultados como grupo. Actor 3 Se debe trabajar en equipo con las áreas que dependan de la DGC.</p>
Mecanismos internos de comunicación.	<p>Actor 2 Apuesta a ser más innovador, a que la gente nueva trae mejores ideas.</p>	<p>Actor 1 Se apela a la necesidad de un plan interno que resuelva los problemas. Actor 3 Crear un sistema de comunicación participativo interno.</p>

Estructura jerarquizada de la comunicación.	Actor 3 Propone a los mandos medios para que la información fluya más rápidamente.	Actor 1 Propiciar una actitud diferente de los altos mandos de la organización con respecto a la comunidad. Actor 2 Primero se requiere lograr que los altos mandos abran sus canales.
---	---	---

* Hay una contradicción en sus respuestas.

Respecto a la organización

Subtema	Diferencias	Similitudes
Imagen al exterior.	Actor 2 La imagen al exterior nunca coincide con la del interior.	Actor 1 Se muestra optimista porque ha sido creciendo con el tiempo. Actor 3 Es congruente con el entorno. No genera falsas expectativas
Ambiente laboral.	Actor 2 El ambiente que se vive en la organización es desmotivador. La gente no es valorada.	Actor 1 Se trabaja más por voluntad que por obligación y la gente da buenos resultados. Actor 3 La organización está valorando al personal.
Perspectiva positiva del futuro.	No existe.	Actor 1 Se está iniciando una nueva etapa que va hacia una cultura de trabajo más disciplinado. Actor 2 La perspectiva de la organización radica en innovar el pensamiento de la gente en cuanto a comunicación. Actor 3 Si se trabaja como equipo, la empresa va a ser grande.
Principales problemas.	Actor 1 Está atravesando por una adversidad económica.	Actor 2 El ambiente es desmotivador. Actor 3 Hay miembros temerosos.

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

4.4.4. Diagnóstico del problema comunicativo

Una vez que obtuvieron los resultados de diferencias y similitudes de los entrevistados con respecto a los tres tópicos descritos, la finalidad de este apartado es la fase del diagnóstico. Aquí se analizará cada una de las categorías para detectar los principales problemas en materia de comunicación y cómo a través de reconocer las diferencias, se pueden llegar a acuerdos que beneficien a los miembros de la DGC.

Del tópico, Respecto al actor, se tiene que existen miembros cuya antigüedad los respalda, a excepción del actor 3 quién a pesar de entrar joven a la organización, ésta le ha permitido un crecimiento profesional. Sin embargo los otros dos actores, son personas con una trayectoria paralela a la de MVS, con ciertas tendencias, vicios, formas muy particulares de ver a la organización e incluso radicales.

Esta categoría denota que se está frente a una empresa versátil que continua con su antiguo personal, pero también ofrece oportunidades a aquellas personas que logran entender su complicado funcionamiento. Sin embargo, el ingreso a la mayoría de las empresas de comunicación se da a través de recomendaciones personales como es el caso de los actores 1 y 2.

En lo que todos coincidieron fue que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y hasta cierto punto se sienten agradecidos por haber sido considerados y mantenerlos activos durante tanto tiempo. Este dato también se complementa con los resultados arrojados en la encuesta de clima organizacional del capítulo pasado donde se refleja que cerca del 50% de los miembros de la organización, se muestran orgullosos de estar ahí, a pesar de las adversas condiciones.

La actitud de los miembros hacia la organización es la de sentirse satisfechos, no sólo de pertenecer a ella, sino con su respectivo trabajo, situación que se refleja en el compromiso que dicen tener con sus subordinados. En general, no existen muchas diferencias, por lo que se puede deducir cierta integridad y el objetivo común de estar en una organización que a pesar de que carece de muchas cosas, aun conserva algo de prestigio.

En el t3pico de la comunicaci3n que es en el que se centra este capitulo, es todo lo contrario, puesto que est3 lleno de diferencias, a excepci3n de dos o tres aspectos en los cuales se presentan similitudes. De ah3 que se genere una divisi3n de opiniones entre los actores entrevistados (el 1 y el 2), y el actor No. 3, b3sicamente porque est3 3ltimo piensa que la organizaci3n esta muy bien en materia de comunicaci3n, no tiene problemas y no lo ve objetivamente como lo hacen los dos anteriores. Sin embargo, no se debe perder de vista que las diferencias se dan de forma indistinta entre los sujetos entrevistados.

Surgen entonces, problemas que van desde la comunicaci3n interna, hasta externa. Los resultados de las entrevistas mencionan que en tanto el actor 1 y 2 coinciden en que la comunicaci3n es deficiente, el 3 dice que la organizaci3n s3 cumple con las expectativas al respecto. Aunado a situaciones donde sostiene que la DGC es un 3rea abierta en la que todo se pregunta y todo se toma en cuenta.

Se detectan muchas diferencias en cada uno de los subtemas del t3pico de comunicaci3n que se relacionan con el aspecto humano, y la falta de un objetivo com3n en materia de comunicaci3n, lucha de intereses, poder. Lo anterior se refleja en los flujos de informaci3n de la organizaci3n, en tanto el actor 1 y 3 mencionan que la informaci3n est3 compartida y si fluye, el actor 2 dice que el flujo de la informaci3n s3lo se queda en los altos mandos.

En cuanto a la integraci3n, por un lado se dice que ha mejorado y que hay empat3a entre las 3reas que la conforman, pero por el otro, se critica a la organizaci3n de no haber avanzado en materia de comunicaci3n, motivo por el cual la relaci3n entre los miembros normalmente no se da y surge el rumor como alternativa de la falta de informaci3n formal.

Hay posturas muy encontradas como la que se refiere en concreto al problema medido que es el de los cambios de programaci3n en los cuales no se ponen de acuerdo tampoco, porque mientras el actor 1 y el 3 dicen que no generan costos, el actor 2 menciona que s3 se generan cierto tipo de gastos que afectan el proceso productivo. Este punto es delicado porque se ha visto que s3 afecta a la productividad de la organizaci3n.

Lo anterior resulta contradictorio porque a pesar de que los entrevistados est3n conscientes de que la comunicaci3n afecta los procesos de trabajo y es uno de los pocos

temas en los que se pudieron poner de acuerdo, no hacen nada por resolverlo y sólo se limitan a decir que cada uno por su parte contribuye a resolver los problemas que tienen pero por separado, no en conjunto.

Se denota que la DGC es una organización llena de paradigmas, en materia de comunicación, donde los líderes dicen estar abiertos a compartir información, pero lo cierto es que se da de otra manera. Se dice que trabajan para resolver los problemas pero no se ven resultados. Aquí se aprecian dos grupos, los altos mandos y el resto del personal.

Ante ese desalentador panorama, ¿cuál es la esperanza?... los actores entrevistados sugieren como punto principal que se debe trabajar primero por resolver lo interno, para después preocuparse en lo externo, apelan a la necesidad de un plan interno, pero nunca dicen de qué forma o cómo podría operar. Son propuestas que se quedan al aire, porque tampoco quisieron comprometerse con algo en concreto.

Respecto al tópico de la organización también se dan diferencias. Se observó que hay incongruencias en la forma como se concibe la imagen de la organización hacia el exterior, porque en tanto los actores 1 y 3 dicen que si responde a lo que promete, el actor 2 dice que la imagen del interior nunca coincide con la del exterior. Sucede algo similar con el ambiente laboral porque tampoco logran ponerse de acuerdo, aunque los tres coinciden en que el futuro de la organización depende de ella, pero en general se muestran optimistas al respecto.

En general, se observó que las diferencias eran muy marcadas por el actor 2 o 3, principalmente. el primero porque se dijo que era muy joven en la organización y el segundo, porque no ve problemas, para él es "una excelente área" que en materia de comunicación, lo tiene todo resuelto. No cabe duda que las percepciones son diferentes y en la medida que no se busquen mediaciones será muy complicado llegar a acuerdos porque si los líderes tienen esas representaciones ¿cómo se darán éstas diferencias en los subordinados?

Es claro, que reunir las opiniones de los casi 170 miembros, resultaría una agotadora tarea y en determinado momento infructuosa, porque estaría inmersa de subjetividad. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las respuestas de los tres actores considerados, son un buen fundamento por el cual se puede partir, por el papel esencial que representan.

Se aprecia una percepción radicalmente diferente del área de Continuidad, respecto al área de Programación, cada uno de los gerentes tiene su propia visión de la realidad, lo cual no representa algo negativo, pero si preocupante, cuando no se logran poner de acuerdo y con ello afectan la productividad de los miembros de la DGC, para lo que el primero no significa problema, para el segundo, si lo es.

Lo anterior, explica en gran medida la actitud frente a los problemas, los cambios de programación, por ejemplo. Por concebir realidades opuestas, surge el conflicto. La falta de información, desconfianza, retrasos, etc.; aunado a que a pesar de pertenecer a la misma subdirección son áreas que se conciben como grupos diferentes. En lugar de entender que para lograr acuerdos y coexistir, es vital que la información circule por todos los pasos del proceso productivo y comprendan que la comunicación constituye la base de la cooperación en el cumplimiento de sus tareas.

Algo que llama la atención es que cada uno de los actores tiene un concepto diferente de comunicación; mientras que para el actor 1 es la base de todos los proyectos y debe fluir de los altos mandos hacia abajo, para el 2º. entrevistado, la comunicación debe fluir como "cascada" y para el 3er. actor "la comunicación no es una cascada" y debe empezar en los mandos medios. Según ellos, la manera en que la fomentan con sus subordinados, es "excelente", pero ante ello surge la interrogante, entonces ¿por qué todas las problemáticas descritas?

Esta forma de concebir a la comunicación, repercute de forma determinante en el liderazgo y en la manera en que interactúan los miembros de la DGC. Por tanto, de cada una de las diferencias y posturas detectadas, se deriva el siguiente diagnóstico.

4.5. DIAGNÓSTICO

La Dirección General de Canales (DGC) un área inmersa en una gran red de conversaciones entre sus miembros. Con casi 170 personas que constantemente interactúan y vienen a formar una de las divisiones más importantes de la empresa MVS Televisión, se ha visto sumergida en innumerables conflictos de estructura, procesos de trabajo, entorno, etc.

En ese contexto, se ubica otro aspecto más que es el de la comunicación. Para tratar de abordarla bajo este concepto se consideró pertinente partir de cuestiones teóricas como el Costo general de la acción y sus diferentes modalidades, costo financiero, temporal, energético y psicológico, para entender mejor el problema de producción detectado en el capítulo 3.

Se señaló que los cambios de programación se encuentran relacionado con cada una de las implicaciones descritas, es decir, presenta los cuatro tipos de costos, los cuales una vez definidos, se relacionaron con la comunicación y así se construyó un apartado de los costos de una inadecuada comunicación, sus causas, el costo de esas causas y se llegó a la conclusión de que las causas comunicativo – informativas de la DGC son diversas, pero se centran principalmente en las relaciones que se dan entre las áreas que la conforman.

Se observó una falta de información en los procesos de trabajo porque cada área y/o grupo que trabaja para sus propios intereses y no mantiene una constante interacción con los otros y cuando llega a darse, normalmente es elemental, por razones individuales y no de grupo.

A esto se suma el grado de incertidumbre que rodea al trabajador y lo vuelve improductivo, desmotivado, sin interés hacia su trabajo, etc. Por lo que los flujos de información también se ven afectados. Se dan entonces los deficientes mecanismos de información, "cuellos de botella" y la falta de retroalimentación por parte de los miembros de la organización, lo que conduce a una afirmación contundente:

Si bien, de alguna manera la DGC se informa, lo cierto es que la pobreza comunicativa es latente.

No se puede descartar el uso de la información como poder, donde todos los miembros de la organización buscan obtener un beneficio mayor al costo y de acuerdo a sus intereses muy particulares. En el caso de la organización objeto de estudio, los líderes, son quienes la emplean.

Para todos estos conflictos que se vieron como parte natural de las organizaciones, fue necesario hacer uso de las técnicas cualitativas, específicamente la entrevista semiprofunda para tratar de entender un aspecto más que es el de las diferentes representaciones de los actores, reconocerlas, lograr integrarlas y llevarlas hacia un fin común. A través de diversas experiencias, puntos de vista, opiniones de algunos miembros representativos de la organización, se pudo comprender mejor la acción comunicativa.

De la entrevistas se obtuvieron diversos resultados como que los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a MVS Televisión a pesar de todos los inconvenientes, crisis económica que la empresa está pasando. Su actitud es la de sentirse satisfechos no sólo de pertenecer a ella, sino con sus respectivo trabajo, el objetivo es permanecer en una empresa que a pesar de sus carencias aún conserva el mito del prestigio.

Evidentemente se observaron diferencias sobre todo entre los gerentes de Programación y Continuidad, las cuales reflejan problemas de comunicación interna y externa, lo que en general hace pensar que la comunicación es deficiente y se manifiesta en la falta de un objetivo común. Las posturas fueron muy encontradas en aspectos como la integración de los miembros, los flujos de información, la situación de la comunicación entre las áreas, su opinión respecto a los procesos, etc.

Respecto al problema medido, se reconoció que el uso inadecuado de la comunicación trae graves consecuencias que van desde llamadas de atención hasta el despido, pero nunca se le dio la debida importancia. Así como las aventuradas propuestas sugeridas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por los entrevistados, las cuales fueron desde la creación de mecanismos internos, hasta lograr que este se refleje al exterior, pero nunca fueron concretas.

Respecto a los niveles infraestructurales, estructurales, y superestructurales, se llegó a la conclusión de que la organización enfrenta una problemática en cuanto a los medios sociales de producción, es decir, los recursos materiales que en los últimos años, se vuelven insuficientes e incluso se desaprovechan. Sin embargo, el conflicto se presenta en mayor grado en los otros dos: en cuanto al estructural, los entrevistados tienen claro que la comunicación afecta los procesos de trabajo y se refleja en el producto; pero no logran ponerse de acuerdo en la integración entre áreas, porque para unos ha mejorado y existe, pero para otros, aún no se logra integrar a los miembros de la DGC.

En el nivel superestructural es donde la comunicación tiene mayor incidencia, debido a las diferencias que se encontraron en las áreas de Programación y Continuidad, sus líderes tienen una apreciación diferente en aspectos tales como: la comunicación a nivel interno y externo; los principales problemas, flujos de información, poder, relación entre jefes – subordinados, propuestas comunicación, entre otros. Es precisamente en este nivel, en el cual deben enfocar más su atención a fin de llegar a acuerdos que permitan un avance en las relaciones de los miembros que están a su cargo y sobre todo, de su bienestar común.

En general, se observó que la DGC carece de una política de comunicación, que es útil para el buen funcionamiento y proceso productivo de la DGC. Los líderes deben trabajar más en esta materia, para a su vez, transmitirla a los subordinados.

Ante lo planteado, la autora se dio a la tarea de realizar en el capítulo V, una serie de lineamientos estratégicos a modo de propuesta, para la resolución de las principales problemáticas detectadas en la DGC a lo largo de toda ésta investigación, por lo que en la última parte del estudio se expone un análisis de la cultura de la organización, principales elementos, ámbitos, beneficios, etc., que sirven de base para concretar una propuesta de intervención comunicativa útil a la empresa.

CAPÍTULO 5
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DGC
(ANÁLISIS Y PROPUESTA DE
INTERVENCIÓN)

CAPITULO V

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DGC

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El presente análisis ha realizado un recorrido en el ámbito de las organizaciones, propiamente del la Dir. Gral. de Canales (DGC) de la empresa MVS Televisión, a través de su entorno, estructura formal, sus grupos, actores y el papel de la comunicación en la misma. Si bien cada uno de estos aspectos ha sido fundamental para entender su funcionamiento, faltaría el último, pero no menos importante, que es el de su cultura, el cual será el elemento principal de las siguientes líneas.

Si bien, la actividad humana es la generadora de las organizaciones y el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que le rodea, de la agrupación entre los seres humanos nace dicha estructura con la capacidad de lograr fines. Las organizaciones son entes creados que permiten a los individuos no sólo regular su conducta individual, sino social, por lo que no se debe perder de vista que se vive en una sociedad caracterizada por la presencia de múltiples organizaciones es decir "una sociedad de organizaciones".

Al hablar del aspecto social, no se puede dejar a un lado la cultura, pero ¿cómo se define esta?. ¿cuál es su papel dentro de las organizaciones?, ¿existe una cultura organizacional? A éstas y muchas otras cuestiones, pretende dar respuesta el presente capítulo a través de un recorrido por el campo de acción de la cultura organizacional, los orígenes de su estudio y su importancia.

El planteamiento de este apartado, se apoya entonces en cada uno de los diagnósticos de los capítulos anteriores, para posteriormente abordar los principales ámbitos y elementos que conforman la cultura organizacional de la DGC, sistematizarlos y finalmente elaborar una propuesta de intervención que busque dar solución a los principales problemas detectados y a través de ellos, reconocer sus debilidades y fortalezas, con el propósito de potenciar su desempeño.

Se apela al aspecto de la cultura organizacional porque su interés se da a partir de la década de los ochenta como una necesidad de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. El argumento más aceptado para darle importancia, se relaciona con el declive de productividad de los Estados Unidos y el aumento de la competitividad de los japoneses, discurso que se abordará más adelante, en los orígenes del estudio de la cultura organizacional.

La identificación de la cultura es algo muy importante para varios estudiosos, tales como administradores, psicólogos, sociólogos e incluso ahora comunicólogos, con el objeto de que actúen de forma consistente dentro de una organización, trabajando en sentido de promover los cambios necesarios, detectar problemas principales y finalmente proponer mejoras en las mismas. Un estudio de la cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, mitos, valores, etc. que las conforman.

Aunque es bien sabido que la bibliografía con respecto a la cultura en las organizaciones ha aumentado considerablemente en los últimos años, para los fines de este estudio, se hace necesario citar los planteamientos de autores como Avrabanel, Jaime Pérez, Ruiz, Morgan, entre otros, los cuales proporcionan el ámbito teórico que sirve de base a las aplicaciones que se pretenden abordar en la DGC y a su vez permiten comprender las actividades y conducta de sus miembros.

Si bien, la cultura en la organización es un campo de estudio relativamente novedoso, su interés en el estudio de las mismas, ha crecido. Es un aspecto relevante que no puede hacerse a un lado sobre todo si se tiene en cuenta que vivimos inmersos en una realidad donde la cultura tiene una fuerte influencia en cada ámbito donde nos desarrollamos y las organizaciones no pueden ser la excepción.

El objetivo de este capítulo es adentrarse en la cultura organizacional de la DGC, partiendo de la idea de que la organización es un fenómeno cultural, que tiene sus propias creencias, valores, normas, mitos, etc., posteriormente sistematizar los diagnósticos de los capítulos anteriores, a fin de reconocer las principales diferencias y similitudes organizacionales, sus problemáticas, proyectos y finalmente plantear una estrategia que ofrezca soluciones y la ayude a ser más eficaz y eficiente en su desempeño.

Antes de entrar de lleno en la cultura del objeto de estudio, se plantean aspectos que ayudarán a comprender el universo de la cultura organizacional, es por ello que a lo largo de las siguientes líneas se intentará conocer su problemática, orígenes, principales estudios, campo de acción, importancia en las organizaciones, etc. que servirá de marco teórico para aterrizar dichos conceptos en la organización y entender mejor su campo de acción.

5.1. DEBATE DE LA PROBLEMÁTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se comentó anteriormente, el interés hacia la cultura en las organizaciones ha ido en aumento en los últimos años, su aplicación se ha extendido hacia ámbitos más amplios como los de las grandes instituciones de servicio, hospitales, universidades, iglesias, etc. Sin embargo surgen las preguntas ¿es de utilidad este nuevo planteamiento? ¿Aporta algo nuevo en las organizaciones?

Han surgido numerosas obras, pero estas son relativamente nuevas, porque anteriormente los autores reconocidos como Katz y Kahn, no le habían dado importancia. La explosión bibliográfica de la cultura organizacional se dio a partir de la crisis de los años sesenta que enfrentó a los dos líderes de la productividad industrial mundial, USA y Japón. (Ruiz, 1999:212).

A partir de ahí, fue cuando inició toda una producción literaria de autores como Schein, Paterson, Waterman, etc. Cada una de estas obras señalaba que la competitividad empresarial y la excelencia en la dirección dependían de la correcta aplicación de los elementos culturales.

Al hablar de la cultura organizacional, se debe comenzar por definir qué se entiende por cultura, debido a que es el concepto base a partir del cual se desarrolla esta nueva temática. De ahí que se considere que el concepto por sí solo integre todo un cúmulo de ideas y aspectos cuyo influjo en las organizaciones es determinante.

Retomando a Gareth Morgan (1998) en su obra, "Imágenes de la organización", la palabra cultura se deriva metafóricamente de la idea de "cultivo", el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema compuesto de conocimientos, ideología, valores, leyes y un ritual diario. El término se utiliza comúnmente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas. Pero actualmente su significado está más orientado a identificar los modos de vida que tienen diferentes grupos de personas.

Para este autor, el hombre vive en una sociedad donde las grandes organizaciones influyen en gran manera, son un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad y cambia dependiendo de la nacionalidad. Las características distintivas de muchas sociedades de la organización están fundamentadas en el contexto cultural en los que se han desarrollado. (*Morgan, 1998:102*). Aunado a que son mini sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura.

Se han desarrollado diversos planteamientos que se enfocan en un modelo ideal de organización a partir de la cultura. Autores como Peters y Waterman, en su obra "En busca de la excelencia" describen que una organización para funcionar de manera excelente debe asumir criterios de conducta como proximidad al cliente, valores claros, productividad con las personas, etc. Deal y Kennedy por su parte, dicen haber descubierto los criterios para una "cultura fuerte", tales como los ritos y los rituales, el fomento a los valores, etc. (*Ruiz, 1999:216-217*).

En otros casos, se ha querido ver en la cultura la oportunidad de un artefacto simbólico, manipulable y poderoso que se puede transformar en un mecanismo de control y de eficacia organizacional absoluta. Se parte de un planteamiento perverso capaz de transformar la cultura en poder.

Surgen otros enfoques como el que toda organización guarda una relación estrecha de interdependencia con el sistema de la sociedad general que le rodea, que la cultura organizacional difiere en función no sólo de las culturas nacionales, sino de otros factores.

Aunado a lo anterior, se encuentran las dos corrientes del análisis cultural. Una de orientación funcionalista que pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial y otra, que rechazando la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere enfocarse en subculturas y contraculturas, las cuales se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de compromisos y reconocimientos mutuos. (Ruiz, 1999:227)

Por otra parte, se desarrollan ideas como que las organizaciones son yacimientos, donde puede estudiarse y conocerse en su expresión la cultura. La organización no es una sola cultura sino varias y cada una de estas no debe ejercer una fuerza radical sobre las otras. O bien, son consideradas como focos de creación cultural sometidos a fijación de objetivos, normas, premios, castigos, etc.

El debate respecto a la cultura organizacional es complejo puesto que no existe un planteamiento único respecto al estudio de la cultura organizacional, los enfoques son diversos. Sin embargo, estos planteamientos conforman una riqueza de posturas que nos llevan a concluir que ninguna organización carece de un sistema cultural, el cual le permite establecer maneras de actuar y contribuye a una meta colectiva que le permite ser más funcional. La finalidad es adentrarse en ese mundo de valores, actitudes, normas, mitos, etc. que conforman esos complicados sistemas que son las organizaciones.

5.1.1. Campo de Acción de la Cultura Organizacional

Si se parte del concepto de que la cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos o diversos modos de vida de los individuos de un grupo. En el caso particular de la cultura organizacional ésta se refiere al conjunto de fenómenos resultantes de la acción humana, tales como normas, valores, patrones de conducta, símbolos, tecnología, sistemas de comunicación, rituales, etc. que comparten sus miembros y que describen su forma de actuar en la organización. (Álvarez, 1997: 106).

La cultura comprende las maneras de sentir, pensar y actuar de los miembros de una organización. Es como una especie de fuerza que posibilita su cohesión, una serie de valores que le dan identidad tanto al interior como al exterior y afecta por tanto a cada una de las partes que la conforman.

Si la unidad y la cohesión son los valores/instrumentos más importantes para una organización, éstos no pueden ser implantados en una lógica mecánica, por la intervención del factor humano. Entonces la posibilidad de mejoramiento en las organizaciones depende de la comprensión e intervención en los factores culturales, (Pérez, 1998:14) que serán abordados más adelante. La cultura se muestra aquí como un recurso fundamental en la optimización de la organización.

Al hablar de cohesión de debe tener en cuenta que una organización para estar articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos y de las personas que constituyen esas áreas, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir una multiplicidad de objetivos. La cohesión es el problema, porque sin ésta no hay organización (Perez, 1998:16).

En su obra, "Recursos Culturales de la Organización" (1998), Jaime Pérez menciona que dicha cohesión se puede lograr de dos formas, la primera es conocida como la vía del control y la supervisión, que vigila el cumplimiento de las funciones de la organización, su instrumento es el poder y su principio la desconfianza. La segunda es la del consenso, el compromiso y la lealtad, su instrumento es la voluntad y su principio, la convicción en lo que se hace.

De este modo, la cultura de una organización es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores de la organización a favor de lograr un fin común. (Pérez, 1998:18). Está constituida por todos aquellos factores humanos que intervienen en el rendimiento y funcionamiento de una organización, intereses, ideales, representaciones, costumbres, emociones, impresiones, es decir, elementos donde la subjetividad se hace presente.

Aquí se deben tomar en cuenta los artefactos de la cultura organizacional que menciona Avrabanel en su libro "Cultura organizacional: aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos", los cuales se manifiestan en símbolos verbales y no verbales que se usan con el fin de dar una identidad a la organización. En otras palabras, numerosas estructuras organizacionales encarnan modelos de significado subjetivo que son cruciales para el entendimiento de cómo funciona la organización.

Ante los aspectos descritos, el campo de acción de la cultura organizacional se ha extendido en los últimos 40 años y comprende a la gran mayoría de las empresas e incluso a aquellas grandes instituciones como escuelas, hospitales, iglesias, etc, las cuales también se han familiarizado con esta tendencia de potenciar el desempeño de las organizaciones, lo que a la fecha todavía sigue siendo un problema y un reto.

5.1.2. Orígenes de su estudio en las Organizaciones

A lo largo de estas líneas se ha hecho hincapié que el estudio de la cultura en las organizaciones es relativamente reciente, pero ¿cuándo se origina, cómo ha sido su desarrollo en el ámbito organizacional?. Si bien, se ha creado un debate profundo respecto a la misma y su bibliografía es muy reciente, es un tema que ha generado polémica de si en verdad es un campo nuevo de estudio, un planteamiento que enriquece a la ciencia actual de la organización o se trata más bien de una moda académica.

El interés del estudio de las organizaciones se da a raíz de lo que se conoce como la "crisis del principio de la racionalidad", la cual hace énfasis en el conflicto de los años setenta que enfrentó a los dos líderes de la industria mundial, USA y Japón. El declive de la productividad del primero provocó un aumento de competitividad que el país oriental aprovechó.

Se detectaron nuevos hechos, pues los investigadores comenzaron a comprobar las limitaciones de sus antiguos planteamientos, se interesaron por los procesos, la metodología cualitativa, la importancia de comprender y promover la vida cultural de una

organización a fin de aumentar su rendimiento. De ahí se derivan los trabajos de Waterman, Deal, Kenedy, Schein, etc. que se comentaron en el debate acerca de la cultura organizacional.

Desde el ascenso de Japón como una gran potencia industrial, los teóricos fueron conscientes de la relación entre la cultura y la organización. Durante los años sesenta la confianza y el impacto del tipo de dirección y la industria americana eran supremos. A lo largo de los años setenta los productos japoneses sobre todo los automóviles y electrodomésticos entran con más fuerza y comienzan a cambiar esa idea.

El mito de la racionalidad como criterio de excelencia y eficacia organizativa, era un postulado que nadie osaba poner en duda. La constatación de que otra lógica y otra manera de razonar podían obtener iguales o mejores resultados organizativos y empresariales, fue una auténtica bomba intelectual. (Ruiz, 1999:214).

Japón comienza a mandar en los mercados internacionales estableciendo una sólida reputación: calidad, fiabilidad, valor y servicio. Después de la Segunda Guerra Mundial, el país construyó un imperio industrial no superado por nadie. Muchos teóricos están de acuerdo en que las culturas y los modos de vida de este misterioso país oriental han jugado el papel principal. (Morgan, 1998:99).

La crisis del petróleo de 1973 y la OPEP por una parte y la organización de grandes empresas multinacionales contribuyeron al aumento del interés por comprender la relación entre la cultura y las organizaciones.

Jaime Pérez en su obra "Los recursos culturales de la organización", coincide en que la reflexión sobre la cultura organizacional es algo reciente, que se remonta en las cuatro últimas décadas a partir de los años sesenta, pero tiene su auge a fines de la década de los 70 y principios de los 80 como bien se señalaba.

Sin embargo, adentrándose al tema, los primeros antecedentes se pueden encontrar en la consideración de factores humanos en la investigación organizacional de la década de los 30 con su precursor Elton Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación

de las motivaciones y de los grupos en las instituciones de aquella época. (Pérez, 1998:6).

A partir de lo anterior, surgen diversas escuelas que abordan la cultura organizacional desde diferentes perspectivas: La del pensamiento antropológico, funcionalista, funcionalista-estructuralista, ecológico-adaptacionista, historico-difusionista, cognoscitiva, simbólico-semiótica, etc. las cuales no es la finalidad detallar, pero si tener en cuenta que sirven de referentes teóricos en el estudio de la cultura organizacional.

En resumen, se habla de un origen sociológico a partir de los modelos clásicos de organización del trabajo con Taylor y Fayol; de antecedentes teóricos que hacen énfasis en el liderazgo, la motivación, la vida grupal como factores del rendimiento laboral con Elton Mayo; del contexto de apogeo de la productividad de Japón como desafío a la industria norteamericana. De una serie de diversos enfoques con autores como Maslow, Likert, Mc Gregor, Friedberg, Peter, Waterman, que ayudan a comprender la dimensión de los factores culturales y su implicación en las organizaciones.

5.1.3. Sentido e importancia de la Cultura en las Organizaciones

Antes de entrar de lleno en la importancia de este punto, es conveniente señalar que los temas que se abordan actualmente como propios de la cultura organizacional, tuvieron su antecedente inmediato en las investigaciones sobre el clima en las organizaciones. (Pérez, 1998:72) pero no se tiene en cuenta que son aspectos muy diferentes. Se recordará que en el capítulo 3 se realizó una encuesta de clima organizacional para analizar el grado de satisfacción-insatisfacción de los miembros de la DGC.

El clima hace referencia a un estado de ánimo colectivo y la cultura lo incluye pero sólo como uno de sus temas. El campo de la cultura organizacional es más amplio abarca a los comportamientos, los hábitos, los valores y los modos de pensar de una organización; su ámbito es mucho más complejo. (Pérez, 1998:72).

La cultura cumple con diversas funciones que permiten la diferenciación, la identificación de sus miembros, la correlación entre los diversos intereses individuales y los de la empresa, proporciona identidad, genera compromiso, es un mecanismo que describe cómo se hacen las cosas en la organización y bien empleada, ayuda a resolver los problemas en la misma. En otras palabras, de ella depende en mucho, su éxito.

Con los aspectos descritos anteriormente, no es difícil definir la importancia del estudio de la cultura en las organizaciones puesto que hace referencia a elementos como la cohesión. Describe la conformidad que se requiere para poder trabajar en cualquier empresa, dada la necesidad del trabajo en equipo, lo que se pretende a través de ella es atrapar "su espíritu", su verdadera esencia para moldear el comportamiento de los empleados en función de los objetivos. (Pérez, 1998:75).

A través de la cultura organizacional, también se puede lograr un personal consagrado al trabajo, fiel y flexible, a partir de la escala de valores y el comportamiento de individuos que se "pongan la camiseta", es decir, que se ajusten a las exigencias de la empresa.

La cultura en las organizaciones es una tendencia que constituye un nuevo enfoque. El sistema normativo de hábitos, valores, normas creencias, principios, comportamientos, etc. puede ser, para hablar en términos financieros, uno de los activos más importantes de la organización o de sus pasivos más destructivos si es que no se toma en cuenta. (Denisón en Pérez, 1998:75).

Se trata de ver a las empresas como sistemas de símbolos compartidos que surgen de su historia, de su contexto sociocultural y de factores contingentes. Estos símbolos ayudan a conseguir la cooperación de los miembros quienes a través de los valores en común, llegan a un consenso de acciones coordinadas en beneficio de la misma.

A partir de la cultura, se puede llegar a la solidaridad en el trabajo, la expansión de los individuos en el plano emotivo, su lealtad, cohesión, es decir, a lograr que los empleados puedan entenderse y dirigirse hacia la misma meta, lograr un equilibrio entre autonomía,

libertad de acción y control, e incluso actuar directamente en su productividad. (Pérez, 1998:74).

La cultura organizacional es un concepto que se va construyendo día a día y que define la identidad de una organización, la cual se encuentra rodeada del aspecto humano. La constituyen factores como emociones, voluntades, intereses, subjetividades, etc. que inevitablemente son su recurso esencial y contribuyen a entender su complejo funcionamiento.

En el caso del objeto de estudio, que es la Dirección General de Canales, (DGC) se pretende analizar la cultura que la define, los principales elementos que la conforman, tales como valores, propósito, mitos, ritos, liderazgo, etc. pero éste es el objetivo del siguiente apartado.

5.2. ÁMBITOS, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA EN LA DGC

Se ha visto que las organizaciones no pueden hacer a un lado el aspecto humano, es decir la subjetividad, nivel en el cual la cultura se vale de representaciones. Dichas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa y querer mejorar éste significa actuar sobre las representaciones mismas. (Pérez, 1998:14).

Aunado a lo anterior, se recordará que la unidad y la cohesión son valores importantes dentro de una organización pero no pueden ser implantados deliberadamente en alusión a una lógica mecanicista a causa del elemento humano. La organización para mejorar en sus actividades depende de la intervención de los llamados factores o elementos culturales.

Jaime Pérez, menciona que los elementos culturales se definen como aquellos instrumentos que la organización emplea para optimizar su funcionamiento en cada una de las acciones que realiza. De ahí que se enlisten los siguientes:

- Misión/Propósito
- Valores
- Comportamiento
- Conocimiento
- Claridad Organizacional
- Comunicación
- Liderazgo
- Imagen interna y externa
- Ritos, mitos, tótem (Pérez, 1998:19)

La línea de estudio a seguir, define cada uno de estos elementos y analiza su incidencia en mayor o menor grado en la organización objeto de estudio, con la finalidad de adentrarse más en la dinámica de optimización de tales factores.

5.2.1. Misión – Propósito de MVS Televisión

Se entiende por misión, a la definición compartida de la función y el propósito de la organización y sus miembros. Es compartir el para qué último de la organización. *(Denison en Pérez, 1998:23-24)*

La finalidad de establecer una misión es porque da propósito y sentido a muchos aspectos de la organización. define el curso o rumbo de sus miembros y ofrece una dirección y metas claras. Orienta el esfuerzo. lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional.

Es un elemento importante porque de no existir, las consecuencias van desde la pérdida de visión y sentido del trabajo, hasta la ausencia de ideales para tener una motivación, una disminución en la calidad de vida y productividad y por tanto, en la efectividad de la organización. Sin una misión bien definida, el trabajo diario de puede volver monótono porque no hay una meta común.

La misión de MVS Televisión, como se manifestó en el capítulo 2 y que influye en la DGC es que "mediante el esfuerzo común, se brinden alternativas de entretenimiento, cultura e información con un sentido de compromiso social, calidad e innovación tecnológica que satisfaga a los clientes, colaboradores y socios. Donde los propósitos se realicen en un ambiente cordial y con personas acostumbradas a trabajar en equipo".

Es de esperarse por parte de la organización que todas las áreas que la conforman, se ajusten a dicha misión. Sin embargo, la DGC también tiene objetivos más específicos como colocar o mantener los canales propios en los primeros lugares de rating del sistema MVS, hacer más eficiente la operación entre áreas mediante la comunicación permanente de objetivos y resultados mensuales, apoyar a toda área o empresa cuyo interés sea el de difundir el contenido de la programación y la realización de estrategias para la colocación de canales en el mercado.

A pesar de estar delimitados, tanto la misión como los objetivos no son muy familiares para gran parte de los miembros, quienes no se identifican con ellos simplemente porque no los conocen, o bien porque la organización no se ha preocupado lo suficiente por difundirlos. Se busca la participación común del personal hacia un propósito meramente lucrativo que es el de brindar la mejor opción o alternativa que satisfaga a todos los clientes, socios, etc. La idea es lograr un ambiente cordial de trabajo con personas que se sientan comprometidas, pero ¿cómo se puede lograr eso cuando no se considera el aspecto humano como algo primordial, sino que se deja en segundo término?

La organización dice que mediante un compromiso social, de calidad e innovación tecnológica, puede otorgar un producto que satisfaga a todos. Pero entonces, por qué tantos problemas en cuanto a la competitividad, por qué el personal no siente que la organización se comprometa con ellos. Se deben recordar los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional aplicada en el capítulo 3.

Respecto a los objetivos específicos de la DGC, en su mayoría apuntan también hacia cuestiones económicas, desde el momento que se manejan aspectos como el posicionamiento y difusión de los productos, eficiencia en la operación, estrategias de colocación, etc.

La falta de identificación se refleja también en la productividad, porque los miembros no se sienten comprometidos con una organización que tiene cuatro años consecutivos sin generar reparto de utilidades, que no les ofrece incentivos o motivaciones que valoren su trabajo, nos les comunica los objetivos o resultados. La Dirección del área objeto de estudio no difunde esta información y cuando llega a hacerlo, se queda sólo en los altos niveles jerárquicos y en raras ocasiones baja.

5.2.2. Comportamiento, actitud y valores

Se recordará que en el capítulo 2 se describieron la constelación de valores inmersos en la organización y se mencionó que son las actitudes valorativas que predominan entre los miembros y a pesar de no formar parte de los objetivos, los afectan.

Con ese antecedente, Jaime Pérez los describe como conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, son de vital importancia reconocerlos a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, la cual se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de la organización. (Pérez, 1998:20).

Este autor menciona que las empresas tienen diversos valores que pueden ser organizacionales, grupales y personales. Se pueden integrar por medio de la comunicación, el ejemplo, la tolerancia entre la organización y el personal, el reconocimiento de los empleados, estímulos, etc. La finalidad es el compromiso, la adhesión y lealtad con las metas, los principios y acciones que le dan sentido a la empresa.

Los valores de la empresa MSV Televisión, se dividen en dos rubros principales:

- a) Los personales: Dignidad de la persona, Integridad, Lealtad y honestidad, Superación personal.
- b) Los de la organización que a su vez se dividen en:

- En cuanto al trabajo: Compromiso, Iniciativa, Actitud de servicio, Trabajo en equipo, Orden y puntualidad, Comunicación, Sobriedad y Cuidado de los instrumentos de trabajo.
- En cuanto a la competitividad: Innovación, Liderazgo, Rentabilidad, Calidad y Fortaleza.
- Con la sociedad: Compromiso social, Imparcialidad, Credibilidad.

En estas divisiones claramente se observa como la primera está enfocada en el aspecto humano e individual, es decir, exalta las cualidades morales que debe tener el personal que conforma la empresa. Se enfoca en la superación del trabajador y en hacer que trabaje en armonía. Sin embargo, estos valores están muy desvirtuados y no se llevan a cabo por parte de la organización, en el sentido de que la dignidad de la persona, su trabajo, su capacidad, no son valoradas. Esto se da a nivel general, pero se refleja más en algunas áreas y puestos que en otras, como por ejemplo en el Master y Videoteca.

El segundo rubro, está enfocado en los valores de la organización, que se concentran en aquellos aspectos que ayudan a elevar la productividad del proceso de trabajo. En la primera subcategoría tenemos valores que dependen fundamentalmente del personal y a este le son estrictamente exigidos pero no fomentados ni mucho menos inculcados, llegando a tener políticas que van en contra del desarrollo. Los valores reales son la falta de compromiso, iniciativa, el trabajo en equipo no se da, y la puntualidad depende mucho de cada área.

En cuanto a la competitividad se está muy lejos de tener el nivel que alcance a las grandes televisoras que si han evolucionado y adaptado al contexto. Finalmente, respecto al compromiso con la sociedad, la organización no cuenta con el prestigio que respalde sus productos.

Al parecer este conjunto de valores se convierte en algo meramente aspiracional y no real por lo que la DGC tendría que trabajar para establecerlo y así lograr que el personal "se ponga la camiseta" y se dirija hacia una meta común en beneficio de la organización, pero esto conforma parte de la propuesta que se desarrollará más adelante.

5.2.3. Conocimiento en la DGC

El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. (Pérez, 1998:33).

La organización debe tener en consideración que el conocimiento no es propio de las instituciones educativas sino que cumple otras importantes funciones en las grandes industrias, por ejemplo. Debe buscar su desarrollo y establecer programas que lo impulsen, tratar de recuperar la experiencia y creatividad de los miembros.

Cuando este elemento es bien utilizado, la organización puede obtener beneficios como reforzar la confianza, experiencia y conocimiento del personal. Rescatar y estimular la cultura como instrumento de innovación, promocionar la iniciativa, la creatividad y el mejoramiento continuo, mirar el trabajo reflexivamente para hacerlo mejor y diferente, humanizarse y hacerse más efectiva, liberar el potencial-capacidad del personal para el beneficio de sus objetivos. (Pérez, 1998:33).

El conocimiento se vale de diversos programas como capacitación, cursos, talleres, seminarios, bases de datos, centros de información, lugares destinados al estudio y acopio de conocimientos, ceremonias y rituales de premiación, equipos de mejora, buzón de sugerencias, etc.

La DGC consideraba ciertos mecanismos tales como cursos de capacitación, que impartía por el convenio con algunas instituciones educativas como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Sin embargo, desde 1999 no se llevan a cabo y cuando se impartieron no todos los miembros tenían acceso a los mismos pues los jefes seleccionaban sólo a los empleados que ellos consideraban "aptos". En pocas palabras, el proceso de selección era muy parcial, además de limitado.

Actualmente a pesar de contar con un área de capacitación, no existen ni talleres, ni seminarios que refuercen el conocimiento, ni actualicen al personal en sus labores. Sólo se imparte un curso de inducción para los miembros de nuevo ingreso, pero la

capacitación una vez dentro, se da por parte de aquellos que tienen mayor experiencia. O bien se imparte cursos de superación personal.

No hay manuales específicos para los procesos de producción, excepto algunos de carácter operativo y la base de datos exclusiva para MVS Televisión, como se comentó en el capítulo dos.

Como también ya se había señalado, existe un software especial que se elaboró para el personal de la organización conocido como Sistema MEX, el cual se ajusta a las diversas funciones de cada área e interviene en todos los procesos de operación. A pesar de ser eficaz, porque gracias a éste, la información puede tener cierto orden y se registra, pero se argumenta que "el servidor ya no tiene la capacidad" necesaria para su adecuado funcionamiento.

Ante dicha problemática, la organización se dio a la tarea de crear una segunda versión "con mayor capacidad y más actualizada": MEX 2, pero por diversas circunstancias el proyecto tiene más de dos años de querer implantarse y aún no logra ajustarse a las necesidades de las áreas que conforman la DGC, quienes cada vez le encuentra más inconvenientes.

La DGC no impulsa el conocimiento ni aprovecha la experiencia de sus miembros, prueba de ello son reajustes de personal en los cuales muchos trabajadores con mayores conocimientos que los jefes, son despedidos por temor a que se apropien de un puesto de mayor jerarquía, incluso el de su inmediato superior. En el mismo nivel de incongruencia se encuentra que la empresa realiza recortes de personal, pero a los pocos meses los vuelve a recontratar o promueve a otros miembros.

Por otro lado, no se pretende abundar mucho en los rituales, porque esto será tema de uno de los apartados posteriores, pero se puede decir que existe un rito especial para premiar el conocimiento del personal en la organización. Consiste en una pequeña ceremonia en la que se reconoce la trayectoria de éste a partir de los cinco, diez, quince y hasta veinte años de trabajo. En el evento se les otorga una figura de cristal con una leyenda en términos de agradecimiento y posteriormente se les otorga un presente que va

desde un reloj a los de menor trayectoria, hasta un anillo de oro con logotipo a los más antiguos.

En cuanto a equipos de mejora para el desarrollo de proyectos, no existe alguno que se dedique a ello. Sólo los subdirectores se reúnen con el Director y determinan los planes que se acordaron previamente con los Presidentes o Consejo de la empresa. Los altos mandos son siempre quienes pueden tomar decisiones, el personal casi nunca tiene injerencia en reuniones informales de intercambio de solución y problemas. Tampoco se aprovechan los buzones de quejas y/o sugerencias, o las computadoras instaladas en áreas comunes que cumplen la misma función, porque no hay una cultura de intervención o propuestas por parte de los trabajadores, que los haga sentir interés hacia su centro de trabajo.

5.2.4. Claridad organizacional / Visión

La claridad organizacional o visión es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. (Pérez, 1998:28). En otras palabras, constituye un esfuerzo por hacer más sencillo el trabajo en la misma.

Los beneficios de establecer una visión es que los recursos humanos se aprovechan al máximo con información sobre el qué, cómo, cuándo y por qué se hacen las cosas. A través ésta se pueden integrar las metas personales – organizacionales, sensibilizar a cada quién de la importancia de su función, la de los demás, establecer la necesidad de la colaboración en función de los objetivos, información del producto que se ofrece, conocimiento sobre procesos de trabajo. Además permite tener en claro los proyectos y decisiones de la organización, responsabilidades de las áreas, organigrama, etc.

Lo importante es saber informarse sobre qué es lo que se tiene que hacer para establecer las mejores condiciones de reproducción o sobrevivencia de la organización en tres

principales rubros: las expectativas, las formas o criterios de evaluación y los efectos del entorno. (Pérez, 1998:30-32).

Ante este panorama, no resulta difícil responder a la interrogante de si la DGC tiene una visión lo suficientemente clara, o si cuenta con información que le ayude a simplificar su trabajo. La respuesta es negativa porque su claridad organizacional se limita sólo a decir que pretende "ser la mejor opción de entretenimiento y comunicación", visión escueta que no cubre ni siquiera las necesidades básicas de la organización.

Lo interesante es que a pesar de no tener información suficiente para llevar a cabo los procesos de trabajo, se recordará que en el capítulo 3, al encuestar al personal, éste mencionó que estaba consciente de la importancia de su trabajo y la repercusión del mismo con otras áreas o departamentos. Lo cual resulta incompatible ante la solicitud de que si la organización les diera mayor información de los procesos productivos, trabajarían mejor.

La DGC no ha trabajado lo suficiente por establecer una visión clara, situación que se percibe desde el desconocimiento de los objetivos y de los proyectos de la empresa. Donde cabe considerar, la última pregunta de la encuesta de clima organizacional sobre el futuro de la organización, el cual para la mayoría es incierto, incluso negativo.

Los miembros no tienen acceso a los organigramas porque la organización los tiene resguardados como "información confidencial" y es natural que al no conocer la estructura de las áreas, tampoco tengan en claro los procesos de trabajo. Lo que deriva en problemas de productividad como el de los cambios de programación que se midió.

Vale la pena destacar que los productos de la DGC, en este caso son los canales de televisión, carecen de una adecuada difusión, los miembros no conocen sus perfiles, audiencia, características principales, cobertura, etc., a excepción de áreas como Programación y Promoción, pero otras divisiones como Videoteca, Máster y Continuidad, sólo se avocan a sus actividades específicas y no se involucran con los procesos de trabajo de los otros departamentos con quienes interactúan.

Como resultado de todo lo anterior, los proyectos o decisiones importantes que afectan a la organización, no son informados oportunamente y cuando los comunican, es porque ya son evidentes. No hay respeto por el trabajo del individuo porque no tiene claras las expectativas de la DGC, y aunque existen manuales de descripción de puestos, no hay acceso a ellos y por consiguiente, los miembros no tienen una idea clara de lo que se espera de ellos, de las políticas de sueldo, asensos, prestaciones, posibilidades de desarrollo, etc.

Algo similar sucede con el entorno, ya que la visión no es muy clara en el sentido de que se les informa de algunos objetivos que se pretenden alcanzar, pero no hay un seguimiento de dichas metas. No se tiene muy en claro, la percepción de los clientes de la organización, de los proveedores, de los resultados a nivel externo, de lo que estos esperan, sus opiniones, propuestas, entre otros.

La claridad organizacional en resumen, no se da en la DGC de forma eficiente, ya que existen obstáculos que se interponen para que el trabajo se realice de forma más sencilla. Hay incertidumbre en los tres niveles: las expectativas, los criterios de evaluación y los efectos del entorno. La organización debe aprender a establecer las mejores condiciones que le ayuden a aprovechar sus recursos humanos y materiales para sacar el mayor provecho de los mismos y activar su potencial.

5.2.5. Comunicación

En el desarrollo de la presente investigación, se dedicó el capítulo 4 a la comunicación y se mencionó que era un fenómeno central en toda organización, pues es a partir de ella que se pueden llegar a acuerdos que permiten actuar hacia un fin común, o lo que es lo mismo, hacia el objetivo de trabajar en conjunto. Se analizó su papel y los principales problemas de falta de integración, cooperación, desconocimiento de los procesos de trabajo, etc. que se generan en este rubro.

En este capítulo, se define como un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Tiene tareas de conducción como canalizar las acciones hacia el logro de objetivos, la enculturización, es decir, el logro de la cohesión entre los miembros, la adaptación al entorno, disminuir las tensiones, organizar actos coordinados, etc. En pocas palabras, hacer más eficiente a la organización. (Pérez. 1998:45).

Cada una de estas tareas se vale de diversos procesos de comunicación vertical, ascendente, externa, horizontal y transversal. La organización debe comunicar a sus miembros las metas y objetivos de la organización, los procesos y niveles, las decisiones tomadas. En general, información sobre políticas, estrategias, todo aquello que genere incertidumbre e impida su rendimiento.

En cuanto a la tarea de "enculturización", la comunicación juega un papel importante, porque informa la misión o propósito, resalta la importancia del trabajo diario, difunde la forma de ver a la empresa y su entorno, los valores, principios y filosofía. Cada uno de estos elementos, debe ser congruente con los hechos para generar la credibilidad, orgullo y entusiasmo de los miembros. (Pérez. 1998:47).

La tarea de la adaptación al entorno es importante porque funciona como sistema de retroalimentación interna y externa. Es preciso considerar las sugerencias de los empleados y las exigencias del entorno, las cuales tienen que ver con la competencia, proveedores, sociedad. Aquí la organización debe escuchar, comprender y sondear.

Finalmente, se encuentran las tareas de coordinación, las cuales se aseguran de que cada miembro cuente con el conocimiento y autoridad que requiere su función. Fomentan el trabajo en equipo, evitan la división en la organización, eliminan la competencia interna y los intereses individuales.

La comunicación en las organizaciones se vale de instrumentos de dos tipos: símbolos verbales y no verbales. Entre los primeros se encuentran los mitos, ideologías, valores; en tanto que los segundos comprenden ritos, emblemas, uniformes, colores. De ambos

se derivan productos, tales como lemas, historias, objetos institucionales, etc. (Pérez, 1998:51).

Con el adecuado uso de los instrumentos mencionados, la organización puede funcionar apropiadamente, definen su cultura, contienen los aspectos y valores que facilitan la toma de decisiones y la hacen más eficiente, con un propósito delimitado donde todos los miembros conversan.

Al tratar de ubicar a la DGC en este marco teórico que rodea a la comunicación, por principio de cuentas, existen diversos problemas que impiden un comportamiento organizacional efectivo, debido a lo que todavía no se logran canalizar acciones hacia el logro de objetivos, tampoco la cohesión entre los miembros por los intereses particulares de cada una de las áreas. Esto se hizo presente en los discursos de los actores entrevistados y encuestados.

Los miembros desconocen la filosofía, los valores, objetivos, las importantes decisiones, en sí aquellos elementos que le dan identidad. A ello se suma que existe una falta de información en los procesos de trabajo que se refleja cuando cada departamento se preocupa por sí mismo y no mantiene una constante interacción con los otros. Esto se da normalmente por razones de carácter individual y no de grupo.

El flujo de la información en un primer nivel es de arriba hacia abajo y se da en forma de instrucciones, de los líderes hacia los subordinados. El segundo, es cuando los miembros de menor jerarquía reportan a sus superiores las actividades que realizan y no pueden tomar decisiones que afecten los intereses de cada área en particular, sin antes consultarla. Es una especie de informe que pone al tanto al superior de las actividades.

La comunicación se da de manera vertical y en ocasiones de forma horizontal, sólo entre algunas áreas, como Programación – Promoción, o Promoción – Continuidad, pero no en todas. El intercambio no es eficaz porque existen problemas de índole productivo y/o comunicativo, que se generan por omitir información o darla por entendida.

Estos flujos de información se valen de diferentes mecanismos formales como el correo electrónico, avisos, llamadas telefónicas, juntas, etc. los cuales fueron descritos en el capítulo 4 y en general muestran deficiencias. Se recordará que la DGC hace a un lado el más efectivo que es el de "cara a cara" y recurre a los flujos informales como el rumor y el chisme porque vienen a resolver en gran parte los aspectos descuidados por los primeros.

Pérez Dávila (1998) propone las siguientes tareas de la comunicación organizacional, sus beneficios y los procesos que se necesitan:

TAREAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	BENEFICIOS	PROCESOS DE COMUNICACIÓN
Conducción dirección de la organización	Canalizar las acciones hacia el logro de objetivos	Vertical
Enculturización	Cohesión-integración de la organización	Vertical
Adaptación (auto-heteroregulación)	Sobrevivencia de la organización	Ascendente y externa
Coordinación-articulación	Organizar las acciones en función del logro de objetivos	Horizontal y transversal

Las tareas de la comunicación no se llevan a cabo adecuadamente, porque no se comunican las metas, objetivos, procesos, procedimientos, recursos con los que se cuenta (tarea de conducción), los miembros no están enterados de aspectos básicos de la organización como visión, misión, filosofía, valores, etc. (tareas de enculturización), no hay suficiente retroalimentación interna y externa (tareas de adaptación), no hay suficiente conocimiento de los procesos de trabajo y la toma de decisiones está centralizada en los altos mandos (tareas de coordinación-articulación).

5.2.6. Liderazgo

El tema del liderazgo no es algo inexplorado en esta investigación. El capítulo 3 hizo referencia al líder y los tipos de liderazgo que se dan en la DGC. Al remitirse a Crozier, éste menciona que el líder es aquel actor capaz de controlar la incertidumbre y ejercer el poder para imponerse a los otros, siempre y cuando estos lo reconozcan como sujeto de poder.

Según diferentes autores como Olmsted y Burns, los tipos de líder van desde el autoritario, democrático, hasta el *laissez-faire* y el carismático, cuyas características principales fueron ya descritas. Cabe mencionar que el principal tipo de liderazgo que se detectó en el objeto de estudio fue el autoritario y ciertos rasgos del democrático, pero predomina más el primero.

Liderazgo autoritario porque no se toman en cuenta a los actores en la toma de decisiones y el Director General es quien tiene la última palabra con la que indica al personal los pasos que deben seguir para realizar determinadas tareas. En cuanto al liderazgo democrático, se reflejó en los resultados de la encuesta aplicada en el 3 capítulo cuando los miembros expresan que se sienten en "completa libertad" de hablar con sus superiores acerca de cualquier inquietud y además los escuchan. Pero entonces surge las preguntas, ¿por qué tanto descontento?, ¿la gente verdaderamente se siente motivada? Todo esto resulta paradójico.

El liderazgo desde el punto de vista de la cultura, hace énfasis en despojar a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles. (*Giral en Pérez, 1998:36*).

En su obra "Recursos culturales de la organización", Jaime Pérez menciona que "el liderazgo se puede dar en dos contextos: uno es el participativo, que busca el consenso, hace uso de la negociación, no otorga privilegios para los altos niveles y como

consecuencia los miembros se sienten motivados, adaptados, se da la integración y eficiencia de la organización. El segundo es el de autoridad, donde se hace ejercicio de poder, se imponen las cosas, hay ciertos privilegios para unos cuantos, las consecuencias son la exclusión, el resentimiento. La empresa se fragmenta y se vuelve deficiente".

Si el tipo de liderazgo que se da en la DGC es autoritario, el contexto también lo es. Aunque no es abiertamente impositivo porque hace uso de la coerción sutil en el sentido de que el poder se ejerce aparentemente en "beneficio" de todos. Lo cierto es que se otorgan ciertos privilegios a los altos mandos como el bono trimestral que perciben sólo los subdirectores y que el Director se encarga de solicitar a los presidentes o dueños de la organización.

Un ejemplo claro de este hecho es una carta con fecha de 12 de mayo de 2003, en la que se pide al presidente de MVS Televisión su intervención para proporcionar la compensación a uno de los subdirectores de recién ingreso, que sostiene una estrecha relación de amistad con el Director. En tanto que para los mandos intermedios o bajos, este tipo de bonos es inexistente, no hay motivaciones económicas ni profesionales; salvo el tiempo, en el sentido de que algunas áreas como Promoción o Programación, son tolerantes y no exigen la puntualidad como valor indispensable. Esta clase de privilegios genera resentimiento, desmotivación y quiebres que se reflejan en la productividad.

El liderazgo 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 y más concretamente influir, convencer, mejorar, negociar. (Pérez, 1998:37). Tiene tareas como estimular y mantener la cohesión de los miembros, definir la actitud que adoptará la organización para negociar las funciones y las reglas, aprovechar los conocimientos y creatividad del líder para afrontar los problemas.

En la DGC, el liderazgo no cumple las tareas descritas por el simple hecho de que la cohesión no se ha dado entre las diferentes áreas, a pesar de que el líder es una persona con mucha experiencia, trayectoria y conocimientos en materia de televisión. Es hábil para los negocios pero con poca sensibilidad para acercarse a su personal, no confía en

ellos a excepción de aquellos con los que tiene mayor trato o tiempo de conocerlos y están a su mismo nivel jerárquico.

Para los empleados esto significa que sus líderes se vuelven remotos e inabordables. "Como las celebridades, los directivos se convierten en personas de las que los empleados han oído hablar pero que de alguna manera no parecen reales. Esto impide la comunicación al aumentar la distancia personal". (*D. Aprix, 1992:29*).

El Director General está apoyado por los otros actores que son los subdirectores, gerentes, coordinadores y supervisores. De los cuales no es el propósito definir su tipo de liderazgo, pero sí mencionar que su papel es tratar directamente con el personal que realiza las actividades y pueden tomar algunas decisiones que tengan que ver directamente con los miembros a su cargo; pero cuestiones importantes como negociaciones, contratos, presupuestos, etc., es el Director junto con los subdirectores y algunos gerentes, como el de Videoteca, los únicos que pueden decidir, discurso que apoya más la noción de un liderazgo autoritario bajo un contexto de supervisión.

5.2.7. Imagen interna y externa

Las representaciones interna y externa parten del argumento de hacerlas congruentes, es decir, se supone que una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad, clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización. (*Pérez, 1998:50*). En otras palabras, lo que funciona adecuadamente al interior, se reflejará necesariamente al exterior.

La gran mayoría de las organizaciones se preocupan por mantener una buena imagen hacia afuera, gozar de popularidad, credibilidad, prestigio, aún sin realizar un trabajo eficaz con sus miembros. El concepto central de estas líneas es invertir las prioridades, es decir, comenzar por trabajar los objetivos organizacionales con una labor interna que se refleje en el entorno.

Una imagen externa incoherente respecto a su situación interna es fácilmente abatible y a la larga causa desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza. (Pérez, 1998:50). El objetivo es hacer depender la imagen externa de todos y cada uno de los empleados y no sólo de las campañas publicidad.

La imagen externa de MVS Televisión en general es aceptable y reconocida. Este aspecto se abordó en la primera pregunta de la encuesta de clima organizacional, donde la mayoría de los empleados comentó que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, quizá porque a pesar de todos sus conflictos, la empresa aún cuenta con un mítico prestigio. Sin embargo, cuando se les cuestionó sobre la motivación, comentaron que no existe, lo cual es un reflejo negativo de lo que sucede al interior.

La imagen interna por su parte, está cimentada en numerosos problemas de productividad, comunicación, entorno, estructura formal e incluso nivel cultural, que hacen del objeto de estudio una organización complicada, difusa, no coherente con el ámbito externo. Este argumento se apoya con la opinión del Gerente de Programación, entrevistado en el módulo 4, cuando menciona que "La imagen que proyecta la empresa no se lleva a cabo como seguramente se tendría que llevar".

En la medida que se evite la incongruencia entre la imagen interna – externa de la organización y se involucre a los miembros, ésta podrá ser más eficiente en sus procesos productivos. Trabajar en los objetivos, relaciones internas, comunicación, cohesión, identidad, etc. es prioritario, la publicidad es algo que va de la mano y llega por sí mismo cuando estos aspectos se afianzan.

5.2.8. Ritos

Los ritos son comportamientos aceptados que se pueden seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones ejemplares, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, papel que se desempeña en la organización, jerarquía, éxito y responsabilidad principalmente. (Pérez, 1998:39).

Sin duda, la mayoría de las organizaciones sostienen éste tipo de conductas, pero ¿cuál es el papel de los ritos?, ¿de que manera influyen en las empresas?. Una de sus funciones principales es que refuerzan el ánimo y la identidad de los miembros, ya que través de éstos se puede lograr la cohesión, transmitir la cultura, valores, comportamientos, etc.

Según Jaime Pérez (1998), los ritos tienen diversos papeles que van desde rescatar las lecciones del pasado como la "sabiduría colectiva", permitir la manifestación de sentimientos, disminuir la angustia y ansiedad mediante la satisfacción de necesidades expresivas, vivir la experiencia emotiva de la colectividad y otorgar estatus, reconocer el mérito delante de todos.

En la DGC, los comportamientos rituales son diversos, pero se pueden destacar aquellos como la celebración de los cumpleaños, brindis de fin de año y Navidad. Cada departamento festeja a sus miembros de manera individual con un pequeño pastel para el cual todos cooperan, aunque en ocasiones no por gusto, sino por compromiso. En los dos últimos se reúnen las áreas y se disponen a "convivir", se rifan algunos regalos y se da el discurso por parte de ciertos líderes.

Cabe hacer mención de días festivos como el 06 de enero, 2 de febrero, 10 de mayo y 12 de diciembre principalmente, que cada área celebra de forma independiente; además de la tradicional fiesta de final de año, en la que conviven todas las divisiones de MVS Televisión. Fuera de estas fechas, no es habitual que las áreas se reúnan ya sea porque los miembros no demuestran interés o porque los superiores no les motivan.

Otro ritual es la sencilla ceremonia que se realiza como reconocimiento a las trayectorias de cinco, diez y veinte años. El director y el gerente de Recursos Humanos, otorgan pequeñas figuras de cristal como muestra de agradecimiento, anillos de oro y relojes, dependiendo de la antigüedad. La identidad también se fomenta con regalos con logotipos institucionales como tazas, pins, camisetas, plumas, etc.

Finalmente, vale la pena considerar el rito que se realiza con los miembros de nuevo ingreso cuando se les imparte el curso de inducción y la visita guiada a las instalaciones a

fin de que se integren a "la familia" y conozcan sus metas, objetivos, filosofía, etc. Si bien, cada uno de los comportamientos descritos, no son numerosos, lo cierto es que su papel es fundamental y en gran medida explican un enfoque más de la cultura de la organización objeto de estudio.

5.2.9. Tótem

Antes de entrar de lleno al concepto de lo que es el tótem, es conveniente mencionar que la palabra por sí misma conduce a la idea de la vida comunitaria de ciertas tribus antiguas que se representaban con un animal, al cual se veneraban como el ancestro de la raza, protector o dios. También remite a símbolos como banderas, emblemas, uniformes, espacios, objetos, e incluso personas.

Levi Strauss lo define como el símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre la naturaleza y la cultura. El tótem puede simbolizar la negación o el reconocimiento respetuoso, la adoración de la cultura o alguno de sus aspectos. (*Avrabanel, 1992:66*).

En otras palabras, en el sistema totémico se encuentran las ideas, valores, y creencias en materia de jerarquía, responsabilidad, pertenencia, así como todas las formas rituales que en ocasiones tiene alguno de éstos elementos, un respeto exagerado, hasta el punto de no ser objetivos.

Normalmente en la vida de la organización, este elemento permanece silencioso e invisible, es similar a un cáliz en su valor simbólico. Aunque sea muy respetado se evoca solamente cuando hay que reivindicar algunas cosas o cuando se emprende la búsqueda del significado más profundo que siempre es emotivo, no racional ni verbal. (*Avrabanel, 1992:67,69*). Como funciones principales tiene el dar estabilidad, crear orden, coherencia y provocar reacciones similares en los individuos.

A manera de resumen, el tótem corporativo representa un sistema homogéneo de creencias y práctica, el cual reúne a sus miembros en una comunidad, sociomoral: la

organización. Simboliza la asociación de los que se identifican con una misma cultura si éste es bien empleado y difundido por los líderes, puede generar el éxito profesional y la satisfacción en el trabajo. (*Avrabanel, 1992:69*).

Se mencionó al principio de este apartado que los tótem en las organizaciones pueden ser símbolos como banderas, uniformes, espacios e incluso personas. Este es el caso de la DGC, donde se relaciona directamente con una figura masculina de nombre: Joaquín Vargas Gómez fundador y dueño de la organización objeto de estudio.

Nacido en septiembre de 1925 ha montado una serie de negocios que van desde una fábrica de herramientas hasta una gasolinera, desde una comercializadora hasta una cadena de más de 40 restaurantes, desde la venta de partes de avión hasta un conjunto de radioemisoras y por supuesto, Multivisión.

Sin duda, la imagen de este hombre es fundamental en la cultura de la organización porque hace hincapié en su fortaleza y visión. La leyenda comienza desde que gracias a la ayuda de su tía materna la familia Vargas salió adelante en 1937 cuando montaron una casa de huéspedes para los estudiantes de Monterrey y Linares, mientras él se la pasaba todo el día trabajando en una tienda de abarrotes y al terminar ingresó al Colegio Militar. A partir de ahí, se comienza a generar una larga trayectoria a pesar de adversidades como la de haber perdido en su juventud la visión de un ojo.

La vida de este empresario ha estado marcada desde su infancia por un deseo de superación. Ha sido el creador de ideas como la de montar un restaurante en el interior de un avión, que más tarde darían origen a la cadena de restaurantes Wings, la ferretería Aeropuerto y la importación de tubería estadounidenses para la red de Pemex, la cadena de emisoras y la creación de una empresa de televisión.

En el discurso hasta aquí expuesto, se aprecia una vida mitificada hasta el punto de que algunos mencionan que "sólo le falta tocar las estrellas"... en tanto que sus allegados lo hacen más legendario al responder que no, porque eso ya lo hizo con la "puesta en órbita" de un satélite. Lejos de ser innovador, ha sabido aprovechar su visión en los negocios e

incursionar en diversos ámbitos ya probados en otros países como la Frecuencia Modulada (FM). Pionero... en México sí, en el mundo sólo comprador de tecnología.

Vargas, un tótem de 78 años, que a pesar de representar un fuerte elemento de la cultura dentro de la organización, se mantiene casi invisible y la mayoría de los miembros no conocen su trayecto ni se identifican con él. Pero es indudable su influencia por ser un hombre que "soñó con aviones y consiguió un lugar en el espacio", frase con la que se le conoce en el ámbito empresarial de México.

5.2.10. La cultura de Dirección Gral. de Canales

Como se ha señalado a lo largo de estas líneas, la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo, sociedad o en este caso, una organización. Tiene su origen en un conjunto de creencias, valores o marco de referencia común que permite un comportamiento similar ante determinadas situaciones.

En el marco teórico expuesto, se dijo que hace referencia a un sistema de valores que distingue a los miembros de un grupo de otros, significados compartidos, ideologías, costumbres, convenciones, estructuras, conductas, etc., aspectos que generan numerosas definiciones y que no es el propósito citarlos aquí por cuestión de espacio.

Sin embargo, ante esa gama de conceptos, es necesario establecer una tipología de la misma, es decir, plasmar las características que permitan entenderla mejor y reorientarla. Se parte de una clasificación que hace Horacio Andrade en su artículo "El papel de la Cultura y la Comunicación en las crisis organizacionales", con base en el grado de fortaleza y funcionalidad de las empresas.

Considerando los dos aspectos mencionados, Andrade menciona que una cultura es **fuerte** cuando sus valores están definidos y difundidos, rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia. Es **funcional** cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, fomenta la cohesión y crea un ambiente sano de trabajo.

(www. itesm.mx. 20 marzo 03, Horacio Andrade). Al cruzar las variables, hace la siguiente clasificación:

1) CULTURA DÉBIL – DISFUNCIONAL	3) CULTURA FUERTE – DISFUNCIONAL
2) CULTURA DÉBIL – FUNCIONAL	4) CULTURA FUERTE – FUNCIONAL

(Fuente: Revista Razon y Palabra. Número 4, Año 1)

A partir de la anterior tipología, se tiene que la cultura débil-disfuncional es aquella en la que existen pocos significados compartidos, la realidad se percibe diferente por cada uno de los miembros. Ante una crisis o suceso inesperado, la gente no sabe qué hacer y responde reactivamente porque no tiene experiencias previas.

En la cultura fuerte-disfuncional existen significados compartidos, pero no constituyen una guía de acción ante la crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. La cultura arraigada genera desorientación y resistencia al cambio.

El tercer tipo de cultura que es la débil-funcional tiene pocos significados compartidos y ante la presencia de la crisis, se cree que las acciones que han funcionado siguen vigentes. Se basa en experiencias que no se apoyan en un sistema de valores asumidos por los miembros de la organización que le den sentido y dirección al esfuerzo.

Finalmente, la cultura fuerte-funcional es aquella donde hay significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción similar y realista de la crisis. Los valores organizacionales generan acciones planeadas y acordadas.

Ante este panorama, el objeto de estudio está muy lejos de tener una cultura fuerte funcional porque carece de ese sistema de valores compartidos en el que todos los miembros participan, no hay cohesión ni integración, debido a que cada una de las áreas manifiestan objetivos diferentes, no hay una meta común y ante la crisis, no se tiene una visión real de la misma. Cada una de las áreas que conforman la DGC tiene rumbos y percepciones diferentes, sus miembros ni siquiera conocen los valores y mucho menos, los objetivos.

A pesar de que las acciones que en determinado momento se han llevado a cabo y han sido válidas porque se han probado en situaciones similares por las que ha atravesado la organización, no son funcionales. El proyecto de MAS TV, es un claro ejemplo de ello. En la DGC no existe la homogeneidad, sus miembros no tienen un sistema de valores que compartir, el cual dirija el comportamiento porque la cooperación no se da. Ante la crisis se muestran desorientados porque tal parece que la organización se encuentra en un estado permanente de sobrevivencia donde el precio de los errores ha sido alto, sacrificio de personal valioso, pérdidas económicas, falta de visión en proyectos como el canal 52, etc.

Se está ante una organización que presenta cierto tipo de problemáticas como las de no tener objetivos visiblemente definidos, no contar con un sistema de valores compartido, no tener una clara visión para hacer más fácil su trabajo, un líder autoritario, conflictos en los flujos de comunicación, una imagen incongruente de lo interno con lo externo, cierto tipo de ritos que no son representativos, al igual que el tótem, etc., por lo que el tipo de cultura que mejor la describe es la débil-disfuncional.

5.3. SISTEMATIZACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS

La comunicación y la cultura dentro de las organizaciones son elementos fundamentales y tienen sentido dependiendo de las percepciones de los actores que las integran. Se señaló que la cultura es un sistema de significados compartido entre sus miembros que la distinguen de otras, sirve para compartir objetivos, tener las mismas representaciones e ir en búsqueda de un fin común. La comunicación por su parte es un instrumento de la cultura y de los objetivos organizacionales, permite el logro de acuerdos, reconoce las diferencias y el fortalecimiento del rumbo empresarial.

Cuando se hace una adecuada combinación de ambas, se puede aspirar a una eficacia y eficiencia en las organizaciones, por lo que es importante reconocer las diferencias que atraviesan a la empresa objeto de estudio. Este es precisamente el trabajo que se realizará a continuación.

La finalidad en esta parte de la investigación es realizar un análisis, inferencia o sistematización de cada uno de los cinco diagnósticos realizados. Se trata de construir las diferentes visiones del entorno, estructura formal, actores y el funcionamiento, el papel de la comunicación y la cultura, para posteriormente detectar las principales problemáticas percibidas en cada una de ellas y finalmente recuperarlas para definir una estrategia de intervención que ayude a resolverlas.

5.3.1. El entorno de MVS Televisión

MVS Comunicaciones nace con la copia de un modelo ya probado en otro país, algo que ya funcionaba. Se inicia en la radiofonia en 1967 y diez años más tarde (1977) en la TV.

Su lanzamiento oficial se da en un contexto difícil por la competencia en esos años (1983-1984), Cablevisión y Televisa presentan una demanda porque ven afectados sus intereses. Sin embargo, el ámbito político implementado en el sexenio de aquella época con Carlos Salinas de Gortari le ayudo a colocarse a nivel nacional al tener acceso a los satélites. Tuvo apoyo del gobierno y de los publicistas quienes decidieron participar porque la organización ya contaba con la presencia de la radio y el medio restaurantero.

El ambiente económico, con la llegada del libre comercio, que le benefició en un principio porque le dio la posibilidad de competir en el extranjero, penetrar en el mercado norteamericano y realizar alianzas estratégicas; se volvió en su contra por la entrada de canales norteamericanos con una infraestructura difícil de igualar.

En sus diferentes etapas de desarrollo se percibe una empresa dinámica que ha tenido una incesante respuesta al entorno porque ha pasado por experiencias difíciles, demandas desaparición de canales, proyectos emergentes, etc. pero de una u otra forma se mantiene funcionando.

Tiene un inicio exitoso, busca el logro de ciertos resultados hacia fuera, es coercitiva, firma comercial, beneficia a sus propietarios y directivos pero conforme transcurre su historia, se observa un notorio declive.

El ambiente de la DGC es turbulento por todos los aspectos que le rodean, cambios constantes, crisis financieras, proveedores exigentes, diversos gustos y preferencias de suscriptores, cambios tecnológicos, reglamentos legales, etc. Es hostil por ser dominante arriesgado, estresante, produce frustraciones. Ha estado inmersa en un ambiente cien por ciento competitivo con más de 150 proveedores difíciles de satisfacer en sus condiciones de compra-venta, se enfrenta a constantes reestructuraciones, por lo cual se trabaja a marcha forzada con la mitad del personal e insuficientes recursos materiales.

Hay una escasez en cuanto a la actualización de nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones y de recursos humanos por las condiciones en las cuales se trabaja como consecuencia del desempleo actual, la crisis económica y malas decisiones de la empresa, que obliga a largas jornadas de trabajo, no retribuidas, trabajo extra, sobrecarga laboral, etc.

Enfrenta obstáculos como la competencia desleal que favorece sólo a los grandes monopolios o empresas que cuentan con cierta solvencia económica. Aunado a ello se encuentran las grandes cadenas norteamericanas, los problemas económicos por la situación deplorable que viven los medios en general, la constante baja de clientes y patrocinadores que deseen anunciarse, la creación de inversiones especulativas con el objeto de lanzar productos y obtener ganancias porque no se realizan adecuadas estructuras de mercado.

Otro aspecto a considerar, es que no hay una actitud de unión o cohesión ante las condiciones del ambiente que rodea a cada área que conforma la DGC. Se buscan intereses particulares y sobrevivir ante la crisis, sin importar a quien afecte.

Aquí surge el proceso de comunicación como un problema porque se detecta que se lleva a cabo en forma vertical pero en pocas ocasiones en la forma horizontal, lo que afecta no sólo los intereses particulares de la DGC, sino de todo el sistema del cual forma parte.

Se detectan problemas que la afectan de forma determinante, la crisis económica que se da en todos los medios, la disminución de clientes patrocinadores, creación de inversiones especulativas, desvalorización del peso frente al dólar, subsistemas independiente sin objetivos comunes, la tendencia de la comunicación sólo en el sentido vertical descendente.

Aunque ha mostrado cierta preocupación por extraer información de su entorno, no se ha preocupado mucho por tener una buena imagen al exterior, ha hecho poco en cuestión de campañas de publicidad, sin embargo aún la conserva. Si bien MVS Televisión trata de responder de manera dinámica al entorno, la toma de decisiones sólo corresponde a los altos mandos con mayor responsabilidad (Consejo Administrativo formado por la familia) por lo que se hace necesario incluir las necesidades de los actores de la organización. En la medida que tome sus decisiones de forma adecuada, no unilateral y/o vertical podrá avanzar.

MVS Televisión debe leer con mayor precisión el entorno y buscar una mayor apertura al exterior. Los problemas han pesado más que la búsqueda de oportunidades.

5.3.2. De la Estructura Formal

En este capítulo también se hizo referencia a la historia de la organización, pero cimentada básicamente en el mito de un hombre: Joaquín Vargas Guajardo, quien se muestra como alguien emprendedor, no ajeno a los medios de comunicación, que tuvo la visión de crear algo innovador en el país.

MVS Televisión es una organización de las llamadas "firmas comerciales" porque las ganancias sólo favorecen a los propietarios o directivo, los trabajadores no se ven beneficiados. Es una organización utilitaria, el medio de control es financiero.

Respecto al objetivo se menciona que pertenece a las organizaciones de vida económicas, donde los miembros sirven a su objetivo porque ahí encuentran sustento aunque no se sienten identificados.

Los objetivos son claramente lucrativos y hacen a un lado el elemento humano: "generar, distribuir y comercializar canales de televisión de alta calidad, ofrecerlos a la sociedad y establecer alianzas con empresas del primer orden"; no toma en cuenta el factor humano y profesional de los empleados. En tanto la filosofía, si se preocupa por este último aspecto, lo que lleva a la conclusión de que hay una incongruencia entre ambos.

Los miembros desconocen la filosofía, misión, valores y objetivos de la organización. La mayoría hacen caso omiso de los bienes o servicios que prestan porque perciben una retribución y eso es lo único que les motiva. Son indiferentes o bien porque no los conocen o porque la organización no se ha preocupado por difundirlos.

El trabajo extra no se toma, no hay remuneración, existe una sobrecarga de funciones, no se fomenta el trabajo en equipo no existe y no se impulsa el desarrollo profesional del personal.

Los miembros de cada departamento que conforma la DGC sólo se identifican con sus objetivos particulares y las actividades son aisladas. El personal de cada área reconoce sólo sus tareas, es decir, hay una identificación parcial del objetivo. En cuanto a los aspectos de la cooperación y división del trabajo no siempre se llevan a cabo de forma eficaz porque hay un excedente de trabajo que provoca retraso y el personal que labora ahí no es suficiente. Realiza sus actividades por coacción, no por motivación y/o voluntad. Existe desorganización de las funciones (poco personal con dos, tres o más actividades) y la estructura de comunicación genera retrasos, a pesar de contar con ciertos avances en cuanto a tecnología.

La organización se caracteriza por realizar constantes reestructuraciones, dos o tres por año, debido a que es inestable y tiene poca formalidad en cuanto a la permanencia de su personal. La DGC no cumple con dar seguridad al empleado, valorarlo, darle oportunidades de crecimiento.

Los grupos están fragmentados porque hay una marcada distinción entre los niveles jerárquicos, es decir, los directores, subdirectores, gerentes sólo conviven con sus iguales.

Con 33 diferentes puestos, la DGC tiene una estructura típica jerarquizada, descendente y vertical. Sus funciones o papel están señalados en los manuales de descripción de puestos, pero no están actualizados y son consideradas como "información confidencial", lo que es peor, las actividades en ciertos casos no son llevadas a cabo.

El personal de nuevo ingreso que llega a laborar en MVS Televisión no tiene acceso a dichos documentos y la cooperación que se da es gracias a los jefes inmediatos y en ocasiones hasta de los mismos colegas. En consecuencia de lo anterior se generan desviaciones, conflictos de órdenes, stress laboral, bajo rendimiento, etc.

No existen lineamientos por escrito para los procesos de trabajo excepto los manuales de procedimientos para uso del software exclusivo de la organización "Sistema Mex2" que además no son difundidos. El personal desconoce la existencia de dichos manuales.

No hay un reglamento interno, el último que se elaboró fue en 1977 el cual ya es muy atrasado. Como compensación existen los contratos de trabajo para el personal sindicalizado y de confianza, los folletos de inducción para los miembros de nuevo ingreso donde se les da la bienvenida y se les felicita por formar parte del grupo, "de la familia". A pesar de contar con ciertos lineamientos que le dan un grado de formalidad a la organización, los miembros los desconocen.

Respecto al proceso de trabajo, este presenta problemas de carácter operativo, comunicativo y tecnológico. En primera instancia la organización no parece racional en su estructura por los constantes movimientos de personal, retrasos en el proceso productivo y saturación de funciones. En segundo término el aspecto tecnológico está muy atrasado, se trabaja en formatos ya incluso obsoletos en la industria de la televisión. Muestra un retraso considerable en este rubro y aunque han funcionado, si pretende ser líder en innovación, esto parece irracional.

Hay cierto grado de poder, manipulación de información y los miembros de rango inferior no tienen influencia para tomar decisiones. MVS Televisión ejerce autoridad de tipo tradicional por ser una empresa familiar donde sólo los miembros de la misma pueden

ocupar puestos de alta jerarquía. El director por su parte, basa su autoridad en normas y leyes que los subordinados cumplen y lo aceptan por la naturaleza de su cargo.

Hay distorsiones en los procesos de comunicación, las áreas desconocen las actividades laborales que conforman las divisiones de la Dirección y no se agiliza el proceso productivo general. Se trabaja de forma aislada.

En cuanto al proceso de selección y ascenso en su mayoría se da por recomendación. Además, no se cubren las expectativas ni por parte de la empresa ni por parte del trabajador. En tanto que la primera espera que sus miembros sean leales, comprometidos y trabajen por gusto; el trabajador espera que ésta le ofrezca oportunidades profesionales, motive, reconozca su labor, etc., lo cierto es que ninguno de los dos se muestra satisfecho.

No se vislumbra un futuro muy optimista, sin embargo si desea cambiar el rumbo, debe atender a cuestiones tan elementales como considerar la congruencia entre el objetivo y la filosofía. La DGC es una organización confusa, difusa, paradójica autopoietica, es decir, se describe de una manera pero se proyecta de otra. Debe orientar el rumbo para evitar desviaciones y no caer en el error de ser muy racional, por sólo buscar el aspecto lucrativo que hace a un lado el aspecto humano. Debe buscar el equilibrio entre lo que pretende ser y su forma real de operación.

5.3.3. Actores y Funcionamiento de la empresa

En este capítulo se analizó el funcionamiento de la organización y la implicación de los actores en el proceso productivo. Se observó que las áreas que conforman la DGC se relacionan unas con otras y todas interactúan en la realización del trabajo, no así en sus objetivos y la integración.

En una de las tres principales divisiones del objeto de estudio que es la Subdirección de Programación y Continuidad inicia y termina el proceso de producción general, por lo que

se propuso hacer un análisis de las relaciones solidarias y problemáticas detectadas en la misma.

Se ubican problemas que van desde la estructura, saturación de funciones, sobrecarga de trabajo, subvaloración de los niveles de menor jerarquía, hasta un clima organizacional que reflejó miembros insatisfechos. Se hizo énfasis en que los niveles de menor jerarquía, los que llevan a cabo el trabajo, no son valorados, ni motivados.

La investigación se centró en una desviación del proceso de producción que se da cuando el área de Programación realiza las tareas que le corresponden sin considerar las actividades del área de Operaciones y por consiguiente de Videoteca. Al no tener negociación o contratos pagados, el proveedor difícilmente hace llegar los materiales y por lógica no se puede realizar un proceso de calidad.

Se arma una estructura de programación virtual, sujeta a *cambios de último momento* en todo el proceso porque no se cuenta físicamente con los materiales a ser transmitidos. Esto afecta a todas las áreas con las que se relaciona, genera retrasos, costos económicos, temporales y psicológicos, afecta el trabajo en equipo, la eficacia, eficiencia, etc. La frecuencia con que se generan los cambios en la programación, se vio que varía cada semana, pero se da en un promedio de 7 por semana, es decir, de 25 hasta 30 al mes y se puede hacer una estimación de 180 por semestre, generando un costo económico de hasta \$12.000 por cambio.

El problema de los cambios en la programación es algo que se da constantemente y trae consigo la alteración de cada proceso de trabajo de las áreas involucradas. En este caso hubo 19 modificaciones que afectaron 100 días de programación.

En cuanto a los aspectos de eficacia y eficiencia, se obtiene una contundente conclusión: el objeto de estudio es eficaz porque de alguna manera el trabajo sale, pero no eficiente, ya que los recursos con los que cuenta la organización lejos de aprovecharse se desperdician y no son suficientes.

La problemática de los cambios de programación fue sustentada por una encuesta de clima organizacional que abordó tópicos que tienen que ver con el grado de satisfacción o insatisfacción de los miembros de la organización.

Como resultado de dicha encuesta se señaló que la población está orgullosa de pertenecer a MVS Televisión, pero no está de acuerdo en que la organización comparada con otra compañía de la competencia sea la mejor opción y no tienen claras las políticas que rigen los aumentos de sueldo.

Piensen que su sueldo no es justo comparado con el que reciben otras personas con sueldos similares. En cuanto al paquete de prestaciones que otorga la organización a los empleados, creen que no es adecuado si se le compara con otras empresas. La mayoría de los miembros dice que la organización no se preocupa por su bienestar y calidad de vida y no sienten que este comprometida con ellos.

En cuanto al ambiente de ambiente de trabajo, éste no es cordial, las relaciones entre compañeros, áreas y departamentos varían mucho. En los primeros sí se da, no así en los segundos y menos en las terceras.

Según la opinión de los encuestados los jefes inmediatos sí fomentan un ambiente cordial de trabajo aunque la DGC no se preocupe por el desarrollo de su personal, ni le ofrezca oportunidades de crecimiento, ni tengan una capacitación adecuada para hacer el trabajo.

Más de la mitad de los encuestados (58%) mencionó que se siente en libertad de discutir con su jefe acerca de cualquier problema que se le presente. En tanto que la gran mayoría de los encuestados valoran su trabajo dentro de la organización desde bueno, muy bueno y excelente; además piensa que mejora su trabajo con ideas propias. Aquí se aprecia una tendencia aspiracional.

Con respecto a la calidad, los miembros coinciden que la organización exige que se hagan las cosas bien, pero por otro lado no les informan de los resultados de su trabajo, no existe la motivación y en general los jefes no reconocen lo reconocen, a excepción de algunas áreas como Promoción.

Vale la pena señalar en este punto que el 92% de los miembros reconoce que trabajaría mejor si le informaran los cambios o problemas que afectan su trabajo, consideran necesario que esa información se proporcione.

Piensan que no pueden participar libremente en las decisiones que afectan su trabajo porque los jefes no toman en cuenta sus puntos de vista ante cualquier decisión que afecte sus actividades.

No se conocen los procesos productivos de las áreas con las que se tiene contacto aunque se está muy consciente de la responsabilidad e influencia de su propio trabajo en el proceso productivo. Ante ello, un 79% menciona la necesidad de tener información constante acerca del proceso de producción de la DGC.

Se reconoce la importancia que se tiene cuando el trabajo afecta a otras áreas de la organización pero no se está informado del apoyo que pueden brindarse mutuamente.

Un punto central, es el papel de la comunicación, un 50% menciona que no es efectiva, y casi todo el universo de los encuestados (95%) menciona que puede ayudar a mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación.

Respecto al futuro de la organización la gran mayoría de los encuestados mencionó que va de lo malo hasta lo pésimo. La expectativa es desfavorable.

En resumen, el clima organizacional es adverso, a lo largo de las respuestas se detectan perversiones difíciles de comprender como es que por un lado le hace sentir orgullo de pertenecer a la organización pero por otro lado le brinda cierto status y causa un impacto al exterior. Esto denota el grado de poder que el actor le confiere a la organización.

Las relaciones entre áreas son débiles y tensas, lo cual se refleja en la productividad, donde hay apatía en los procesos de trabajo. Hay problemas de acción colectiva, el principal es la cooperación. Cada área persigue sus objetivos particulares pero nunca colectivos, esto se refleja cuando no se conocen los procesos de aquellos con los que se tiene relación; hay negociaciones y manipulación a partir de sus intereses muy particulares y la cooperación es una conquista de todos los días.

Las relaciones de poder son contingentes y complicadas, están reguladas por diversos juegos, mediaciones que cada actor maneja de acuerdo a sus intereses ya sea particular o de grupo. Respecto a éstos y a líderes de la organización, el argumento coincide con lo señalado en el capítulo 2. Existen los grupos formales marcados por el organigrama y los informales que sólo se dan en la mayoría de los casos, entre compañeros de la misma área.

Las relaciones entre los actores de la DGC son impersonales y frías, sólo se contactan por cuestiones laborales. El liderazgo es básicamente autoritario y que no se compromete con el actor y tampoco con la organización.

Es una clásica organización típica mexicana, que no muestra interés por el desarrollo de su productividad y menos por el de sus miembros. Se observa un panorama incierto pero aún rescatable, a través de un profundo análisis de las relaciones humanas, comunicación, interacción, grupos, líderes, poder, etc.

5.3.4. El papel de la Comunicación

En este capítulo se realizó un análisis de los diferentes costos que se generan a partir del problema de los cambios de programación detectados en el capítulo anterior. Hay un costo económico por concepto de promoción, costos en los materiales impresos, en la pérdida de clientes, cableros o suscriptores que ante la inestabilidad de la estructura de programación deciden cancelar el consumo del producto.

Otro tipo de costos es el temporal, que se tradujo en horas hombre y osciló entre 1.5 hrs. hasta casi 12 hrs. por día, además de generar retrasos en la entrega de programación a revistas y/o demás medios impresos. El costo energético se refirió no sólo al desgaste de energía física que implica realizar cambios en la programación, sino todo aquello que tiene que ver con el consumo de energía extra al solicitar diferentes servicios para hacer dichas modificaciones.

El costo psicológico en este problema es elevado. Los factores como ansiedad, frustración, riesgo, espera, stress, perturbación, cansancio, indiferencia, falta de compromiso con la organización, se hacen presentes. Hay un desgaste emocional que se proyecta en la desmotivación porque en las diferentes áreas no hay retroalimentación. Existe malestar en el trabajo diario y la gente no se siente comprometida, las actividades se vuelven monótonas.

En la DGC existen conflictos en los 3 niveles, planteados por el Marxismo: infraestructural, estructural y superestructural. En el primero hay problemas en cuanto a que la tecnología empleada no es lo suficientemente innovadora ante la demanda de infraestructura "de punta" en materia de televisión de paga. Hay poco presupuesto para cada uno de los canales de entretenimiento y no existe la posibilidad de adquirir materiales que puedan competir con los que se ofrecen otros sistemas.

Los clientes y proveedores se ven afectados porque sus pagos no los reciben a tiempo y por lo mismo no proporcionan materiales. Al no tener los insumos necesarios para poder posicionarse en el mercado, en ocasiones los clientes cancelan contratos porque no se cumple con las expectativas de venta.

En cuanto al nivel estructural, las problemáticas se reflejan en la forma en que está organizado el trabajo. Hay desviaciones en el proceso productivo. No existe una adecuada planeación y los departamentos que intervienen comienzan a presentar fallas, aunado a que no existen manuales de procedimientos que definan las actividades. Las áreas no se preocupan por conocer el proceso de trabajo de aquellas con quienes tienen relación.

En el nivel superestructural, los problemas se dan por la marcada diferencia en creencias, valores y formas de percibir la organización. Los conflictos comunicativos se reflejan en la productividad porque los actores no llegan a un acuerdo para que esto no siga mermando en la DGC.

Entre las causas comunico-informativas del problema, se tiene que la opinión de los miembros no se toma en cuenta en las decisiones que pueden afectar su empleo.

Cada área trabaja para sus propios objetivos, ve por su propio interés y no por los del grupo. No hay relación que permita entender al otro y ponerse de acuerdo. Se definen como seres autónomos que buscan sus propios fines aún en detrimento de los demás. No hay interés de grupo y mucho menos de los jefes hacia los subordinados, esto aumenta las distancias personales, la desvalorización de las relaciones humanas.

Uno de los principales problemas de los trabajadores es la incertidumbre, lo vuelve improductivo, desmotivado, insatisfecho, con una actitud de desinterés hacia el trabajo, falta de disponibilidad, etc. Es un estado de indiferencia provocado por la crisis económica por la que atraviesa la empresa.

En referencia a los flujos de información, estos se dan en dos niveles verticales: de arriba hacia abajo que sólo se avoca a instrucciones y de abajo hacia arriba cuando los miembros reportan a sus superiores las actividades que realizan. En ocasiones se dan de forma horizontal entre áreas.

La organización utiliza diferentes mecanismos para hacer fluir la información entre los cuales se describe: el correo electrónico, avisos (como especie de memorandos), llamadas telefónicas, cara a cara, juntas generales, juntas de revisión de materiales, por áreas, etc. Cada uno de estos muestra ciertas deficiencias.

La DGC presenta "cuellos de botella" o lugares donde la comunicación se detiene, desvía o administra selectivamente. La estructura formal de la organización es el primer obstáculo ya que los altos mandos centralizan la información y no la difunden a su personal, no se informa de los objetivos generales de la organización, el rumbo, las expectativas, los valores, filosofía, misión, etc. El segundo obstáculo son los mecanismos de información referidos anteriormente, la comunicación que busca llegar a acuerdos para mejorar la productividad está ausente. Y el último obstáculo es la falta de integración entre áreas, no hay interacción con el otro.

Estos obstáculos afectan no sólo el aspecto comunicativo de la organización sino incluso el de producción, pueden generar otros más graves como el de la información es poder.

Existen sujetos que creen tener el derecho exclusivo a la información, datos, claves, etc. por lo que guardan celosamente y bloquean el acceso al conocimiento para hacerse indispensables y "expertos". Es el caso del personal de mayor antigüedad, como la Subdirectora de Programación y Continuidad y algunos otros líderes temerosos de perder su autoridad.

En la organización predomina el modelo de información como poder, más que el del libre flujo de la información que es más innovador porque no se estanca y facilita que la empresa produzca cambios que la beneficien.

Las interacciones conflictivas se dan principalmente entre áreas, como Programación con Operaciones y/o Continuidad, se invaden funciones, generan retrasos, no se conocen los procesos productivos, se trabaja en un ambiente que no se caracteriza por ser cordial, la gente está predispuesta a irritarse, no existe mucha tolerancia entre las áreas que conforman la DGC, no hay comprensión y respeto hacia el trabajo del otro.

En contadas ocasiones la empresa se sienta a negociar con su personal por cuestiones que tienen que ver con el liderazgo. A los jefes no les gusta negociar. La organización siempre pretende ganar, no existe la equidad y menos los acuerdos.

En las entrevistas realizadas se obtuvieron resultados tales como que la organización respalda a los miembros de mayor antigüedad, pero en ocasiones da oportunidades a personal nuevo. El ingreso a la mayoría de las organizaciones de este tipo se da a través de recomendaciones.

En cuanto a la integración, por un lado se comenta que ha mejorado y que hay empatía entre las áreas que la conforman, por el otro se critica a la organización por no haber avanzado en materia de comunicación, motivo por el cual la relación entre los miembros no se da y surge el rumor como alternativa.

La DGC está llena de paradigmas en materia de comunicación, los líderes dicen estar abiertos a compartir información pero no lo hacen, "trabajan" para resolver problemas

pero no se ven resultados, la imagen exterior no coincide con la del interior, en el ambiente laboral no hay acuerdos.

Se reflejan muchas carencias y problemas de comunicación interna y externa que llevan a pensar que la comunicación es deficiente y manifiesta la falta de un objetivo común. Las posturas fueron encontradas en aspectos como la integración de los miembros, los flujos de información, pero en general, el panorama no es muy alentador.

5.3.5. La cultura, un elemento clave

La organización cuenta con elementos culturales como es la misión y los objetivos, pero no son muy familiares para gran parte de los miembros, hay una falta de identificación que se refleja también en la productividad, los miembros no se sienten comprometidos con la organización porque sienten que ésta no se compromete con ellos. La información sólo se queda en los altos niveles jerárquicos y en raras ocasiones baja.

En cuanto a los valores, están muy desvirtuados y no se llevan a cabo. Al personal le son exigidos, pero no fomentados, ni mucho menos inculcados, se convierten en algo meramente aspiracional y no real.

Respeto a la competitividad se está muy lejos de tener el nivel que alcance a las grandes televisoras que han evolucionado y adaptado al contexto. La organización no cuenta con el prestigio que respalde sus productos.

No considera mecanismos tales como cursos de capacitación, talleres, ni seminarios que refuercen el conocimiento. No hay manuales específicos para los procesos de producción excepto algunos de carácter operativo y para la base de datos exclusiva. El conocimiento no se difunde ni se aprovecha la experiencia de sus miembros por los constantes reajustes de personal, etc.

La visión respecto al entorno no es muy clara en el sentido de que se informa de algunos objetivos pero no hay un seguimiento de dichas metas. No se tiene claro la percepción de

los clientes y proveedores de la organización, resultados a nivel externo, opiniones, propuestas, etc.

En la comunicación existen problemas que impiden un comportamiento organizacional efectivo, no se logran canalizar acciones hacia el logro de objetivos, tampoco la cohesión entre los miembros por los intereses particulares de cada una de las áreas.

Respecto al liderazgo, como se vio en el cap 3, (p. 207) es de tipo autoritario porque no se toma en cuenta a los actores en la toma de decisiones y sólo la política del Director es la que vale, otorga ciertos privilegios para unos cuantos y no confía en su personal. El líder se vuelve para los miembros como alguien remoto e inabordable.

Otro aspecto es el de la imagen externa de la organización, la cual es incongruente con la interna, en el sentido de que cuenta con un mítico prestigio en el exterior, pero problemas de productividad, estructura formal, funciones, actores, etc.

En cuanto a los ritos y mitos, la organización si tiene, pero no están muy reforzados en el caso de los primeros, ni identificados en el caso de los segundos.

Se está ante una organización cuya cultura es definida como débil – disfuncional porque que presenta cierto tipo de problemáticas como las de no tener objetivos visiblemente definidos, no contar con un sistema de valores compartido, no tener una clara visión para hacer más fácil su trabajo, un líder autoritario, conflictos en los flujos de comunicación, una imagen incongruente de lo interno con lo externo, ritos que no son representativos, al igual que el tótem, etc.

Considerando a Jaime Pérez Dávila en su obra "13 rasgos organizacionales de algunas empresas e Instituciones Mexicanas", se observa que la organización objeto de estudio presenta diferentes problemáticas que se engloban en los siguientes aspectos:

1) Centralismo, porque todo se decide desde el centro de la Dirección General y de ahí hacia abajo. Es el líder el que tiene que tomar las importantes decisiones, hay poca capacidad de acción y mucha rigidez.

2) Liderazgo autoritario, donde el jefe es quien ejerce el poder, supervisa y como ya se habia comentado, no confía en la gran mayoría de su personal, sólo en las personas más allegadas a él. Está muy lejos de ser un líder que fomente el trabajo en equipo, solucione problemas, sea un mediador y permita una plena libertad en la toma de decisiones.

3) Coacción, la DGC privilegia el control, supervisión, vigilancia, en lugar de la promoción de la responsabilidad, el autocontrol y la confianza. Hay conflicto de intereses y un gasto de energía que distorsiona su funcionamiento y le impide cumplir con sus objetivos.

4) Control de la información, existe en la organización cierto tipo de información que se controla, incluso hasta aquella que es básica para poder trabajar, como por ejemplo los manuales de procedimientos, organigramas, políticas de sueldo, etc. Esta situación genera incertidumbre y puede constituir un problema hacia su imagen al exterior.

5) Carencia en el desarrollo de los Recursos Humanos, existe una tendencia a exigir el desarrollo de lo profesional, pero no se le invierte. Se dejan a un lado las características emotivas de personalidad, temperamento, rasgos culturales, proyecciones y expectativas individuales. La DGC demanda mucho en cuanto a nivel académico, pero ofrece poco en cuanto a compensaciones, ingresos, plan de carrera, desarrollo.

6) Comunicación vertical descendente, es aquella que determina el funcionamiento de la organización, la que predomina. Esto se refleja en la productividad cuando no hay posibilidad de ejercer un esfuerzo común, su único lazo de acción es la dirección general. La retroalimentación casi no se da, lo que reduce acciones de corrección o mejoramiento.

7) Organigramas jerarquizados, son las herramientas de las que se vale la empresa para formalizarse, dividir el trabajo, establecer normas, asegurar el mando. Sin embargo, la organización hace un inadecuado uso de ellas cuando inhiben la libertad y la iniciativa, promueven alianzas de protección o ascensos, se utilizan como instrumentos de poder.

8) Apatía de los Recursos Humanos, a los miembros no se les permite su participación, se les concibe como ejecutores y no como constructores, como maquinas y no como

seres humanos. Esto genera una falta de cooperación, motivación e integración, que tarde o temprano conduce a la indolencia de la organización.

9) Nulas condiciones de trabajo, las circunstancias en las que labora la empresa no son las más óptimas, no cuentan con seguro de gastos médicos mayores, no tienen bonos o compensaciones que premien su desempeño, está próxima a cumplir cuatro años sin recibir reparto de utilidades, no hay pago de horas extras o compensaciones dominicales, la prima vacacional no se da al cien por ciento y en el peor de los casos, cuando liquidan al personal, no lo hacen bajo los estatutos que marca la ley. Este rasgo es quizá uno de los factores que inhiben la participación del sujeto en la organización.

10) Rotación de personal, se ha señalado a lo largo de toda la investigación que existe un elevado índice de movimientos de personal. La organización lleva a cabo de dos a tres reajustes por año, lo que provoca que el trabajador no se siente seguro y este vulnerable ante el momento que le pidan que deje de laborar en la misma.

La organización objeto de estudio muestra diez de los trece rasgos delimitados por Pérez, lo cual implica que cubre con los requisitos para ser considerada una "digna" empresa mexicana. Ante ello, ¿qué se puede esperar de una organización que presenta un centralismo, un liderazgo autoritario, coacción, control de la información, apatía, nulas condiciones de trabajo, organigramas jerárquicos, etc.? El resultado final puede ser el quiebre o estallido de todo el sistema organizacional.

Cambiar todas las problemáticas expuestas resulta un trabajo que requiere de un gran esfuerzo de investigación, delimitación de propuestas de intervención, estrategias, programas, acciones, etc. que proporcionen los parámetros que ayuden a la organización a ser más productiva y funcionar mejor en una cultura ya de por sí desvirtuada.

5.3.6. Proyectos de empresa

Con el panorama expuesto, la pregunta que surge irremediamente es: ¿hacia dónde se dirige la organización?, ¿cuál es el rumbo que tomará la empresa con la cultura

organizacional diagnosticada?, ¿debe preservarla o cambiarla? Sin duda, las respuestas a estas interrogantes, sólo las pueden dar con mayor precisión sus miembros, pues de ellos depende en gran medida el avance o retroceso de la organización en materia de cultura y las metas que desean alcanzar.

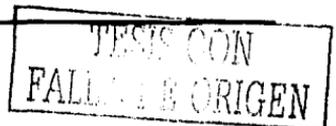
Sin embargo, se observa que MVS Televisión ha sido una empresa que desde sus inicios se encuentra en las denominadas firmas comerciales, porque las ganancias sólo son para los propietarios; utilitaria porque su control es financiero; productiva porque proporciona servicios de entretenimiento, pero cuyas características la han llevado a no difundir a su personal sus objetivos primordiales y rumbo, salvo cuando son grandes proyectos que le interesa promocionar y los hace del dominio público.

Un ejemplo de lo anterior es el sistema MAS TV, que se inició como un proyecto muy ambicioso y "diferente" que proporcionaría al televidente una opción más de ver televisión, con la combinación de los canales abiertos (2, 4, 5, 7, 9, 11 y 13) y de paga, a un costo accesible para un público masivo de clase media baja. Lo cierto es que esto se desplomó cuando Televisa decidió demandar a la empresa y acusarla de "robo de señal". Un proyecto al cual le faltó promoción y planeación.

A raíz de ese proyecto que la organización lo definía como "su última carta", no se vislumbra un futuro positivo. Prueba de ello es la respuesta de los encuestados, donde un 58% mencionó que la expectativa de la empresa va desde muy mala, hasta pésima.

Como consecuencia, la visión que tienen los empleados con referencia a los proyectos de la organización a largo plazo, no es muy clara. No se conocen los resultados del último que fue MAS TV, porque en su mayoría no están informados al respecto. Es claro que entre sus objetivos, estaba el de comercializar, negociar, ser una de las mejores opciones de la televisión de paga y poder captar 5 millones de suscriptores en los siguientes cinco años, pero lo cierto es que la cifra de clientes aún no se conoce.

Lo cierto es que los proyectos, no se difunden ya sea porque no existen o porque la organización no quiere darlos a conocer; lo cierto es que los miembros demuestran un desinterés que tarde o temprano puede afectar la productividad. La empresa se ve



diferente en cada uno de los niveles, entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura, por lo que debe buscar proyectos que engloben las problemáticas detectadas.

5.3.7. MVS y el Titanic: El naufragio

El propósito de estas líneas es el de comprender a la organización objeto de estudio desde un punto de vista distinto, a través de lo que se conoce como metáfora. Se trata de realizar una comparación en sentido figurado que pueda explicar en mejor forma la problemática, situación, sensaciones, expectativas, etc., de la organización.

Parfraseando a Morgan (1998), en su obra "Imágenes de la organización", la metáfora se emplea aquí como "un modo de pensar", y un "modo de ver" que traspasa el cómo se comprende el mundo en general. "Una amplia variedad de campos ha demostrado que ésta ejerce una influencia formativa en la ciencia, el lenguaje, el pensamiento y la forma de expresarnos a los demás".

A través de la metáfora empleada en esta investigación, se trata de visualizar a la DGC desde otra lógica, una perspectiva que defina sus orígenes, estado actual e incluso algunos aspectos de su proyección a futuro. Por lo que se recurre a un hecho histórico de la vida real: El hundimiento del Titanic (1912), acontecimiento sin precedente que ha dado lugar a innumerables obras literarias, ensayos, investigaciones, tratados e incluso, largometrajes.

Es en este último punto, que se hará alusión a cinta del director James Cameron (1997), ganadora de 11 premios Oscar, reconocida por su proyección internacional, destacada producción y sobre todo, porque se apega fielmente al hecho histórico, a pesar de utilizar un relato de amor ficticio como fondo. Significa no hacer a un lado el hecho verídico en el cual está basada y que para los fines de este análisis, es más útil.

Los hechos

White Star Line	MVS Televisión
<p>Thomas Henry Ismay adquiere White Star Line en 1867 una línea de naves de vela marítimas usadas principalmente en comercio.</p>	<p>Joaquín Vargas funda MVS Televisión en 1977 una empresa de televisión por cable de paga.</p>
<p>La empresa Cunard virtualmente no tiene competencia en el transporte de pasajeros a través del Atlántico.</p>	<p>Televisa es prácticamente la única empresa de televisión en el país que representa una fuerte competencia.</p>
<p>En 1873 el <i>Baltic</i> de la WSL impone el récord de velocidad en el Atlántico. Durante los siguientes 20 años la WSL supera a la Cunard a pesar del naufragio del <i>Atlantic</i>.</p>	<p>MVS llena el hueco y es líder de la televisión de paga. Es demandado por Televisa y Cablevisión.</p>
<p>Bruce Ismay toma el puesto de su padre en 1899 después de su muerte.</p>	<p>Joaquín Vargas hijo, sustituye a su padre después de su retiro voluntario.</p>
<p>En 1902 la WSL es vendida al financiero J. P. Morgan pero Bruce Ismay permanece en la dirección de la compañía.</p>	<p>En 1996 MVS se asocia con DirecTV una de las mayores empresas a nivel mundial en televisión vía satélite.</p>
<p>Con el dinero de J.P. Morgan, B. Ismay pudo realizar su sueño de construir 3 barcos inimitables para pasajeros de altos recursos.</p>	<p>El sistema DirecTV estaba enfocado a un televidente con alto poder adquisitivo. MVS aumento el número de canales y el número de suscriptores.</p>
<p>El segundo barco de la clase "Olympic" llamado <i>Titanic</i> es botado al mar 31 de mayo de 1911. El barco más grande del</p>	<p>La asociación con DirecTV es disuelta en 1999 y se buscan proyectos más ambiciosos: El canal 52 y el sistema MAS</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Norma A. Palma Martínez

mundo y el más lujoso en muchas secciones.

Se instalaron gradas en el astillero de *Harland & Wolff* para los accionistas y la prensa. Fueron transportados miles de espectadores a observar el gran evento.

El día del reclutamiento de la tripulación la sala de recepción de aspirantes estaba repleta debido al enorme desempleo causado por la huelga del carbón.

No había descanso para la "banda negra" en las calderas y cuartos de máquina, era una atmósfera de polvo de carbón y calor. Era difícil imaginar que en la cubierta estaba helando.

Durante el día de la colisión el *Titanic* recibió mensajes de advertencia de los barcos: *Caronia*, *Noordam*, *Baltic*, *Amerika*, *Californian* y *Mesaba*. Todos informaban acerca del peligro.

Los operadores de radio del *Titanic*

TV.

En MVS se hizo propaganda de sus dos grandes lanzamientos. Publicidad impresa, radio, revistas, etc.

Por el lanzamiento del sistema MASTV la compañía comienza a contratar una gran cantidad de trabajadores por motivos de expansión. La situación económica del país deja libre una gran cantidad de mano de obra.

Los trabajadores en MVS tienen que trabajar hasta que terminen sus tareas no importa que hayan cumplido su jornada laboral. Después de los recortes de personal, los empleados han tenido que hacerse cargo de labores adicionales, duplicando o triplicando la carga de trabajo, siendo necesarias más de 10 hrs. de trabajo para completar sus labores.

En MVS se conocen los problemas: la falta de recursos, necesidad de capacitación, mejor remuneración a los trabajadores, etc. Resumiendo: **Inversión.**

Los gerentes, subdirectores y directores

<p>responde al <i>Californian</i>: "¡Fuera!, ¡Cállate!, estás estropeando mi señal, estoy trabajando". Estaban enviando mensajes privados de sus pasajeros.</p>	<p>están muy ocupados trabajando en los nuevos proyectos, por lo que no responden a las necesidades reales de los miembros.</p>
<p>El capitán Smith entregó a Bruce Ismay el mensaje del <i>Baltic</i> "grandes cantidades de hielo". Pero ninguna orden de disminuir la velocidad fue dada. Para las 19:30, reciben los mensajes del <i>Californian</i> a sólo 50 millas de ellos. La velocidad es aumentada.</p>	<p>Conforme se va ascendiendo en la cadena de poder son mayores los medios que se interponen para lograr un mejor flujo de información y comunicación.</p>
<p>Una testigo declaró que Bruce Ismay dio la orden al capitán Smith de aumentar la velocidad. Aunque también se cree que fue el mismo capitán pues deseaba imponer un récord de velocidad.</p>	<p>En MVS la toma de decisiones no considera las repercusiones hacia el trabajador e incluso llega a no tener ningún sentido lógico: recorta cierto personal y promociona a otro.</p>
<p>A las 23:30 los vigías <i>Fleet</i> y <i>Lee</i> observan confiados una pequeña cosa frente a ellos. A las 23:40 ya era un gran iceberg y el barco navegaba a gran velocidad.</p>	<p>La directivos no quieren darse cuenta de las problemáticas que merman a la organización y ven como "pequeño" algo que cada vez alcanza mayor dimensión, lo que podría llevarlos al "hundimiento".</p>

Similitudes

Ambos fundadores tienen una gran visión para los negocios y dirigen sus empresas exitosamente. Las White Star Line (WSL) y MVS entraron a un medio dominado por dos grandes monopolios desde hacía mucho tiempo.

Bajo la dirección de sus fundadores ambas empresas toman la posición que tenían sus principales competidores y los descendientes de los fundadores toman a su cargo empresas exitosas, tienen poder, dinero, renombre y mucha vanidad.

Ambas compañías buscaron asociaciones estratégicas. Las asociaciones permitieron que dieran un paso más hacia la supremacía.

El *Titanic* es claramente el primer paso hacia el fondo para la WSL, pero no lo sabían.

La separación de DirecTV quitó a MVS su impulso ascensorial, mostró sus debilidades y la dejó en caída libre.

Los proyectos de MVS eran muy ambiciosos y se promocionaron, el problema es que se realizó principalmente hacia el interior de la empresa.

Las empresas aprovechan la situación del país para una contratación ventajosa de los trabajadores pero aún así la fuerza laboral tiene sentimientos de emoción y orgullo por ser escogidos para servir en estas grandes empresas en "su viaje inaugural". En ambas empresas saben que los trabajadores tienen derechos, pero en ellas sólo se contrataron "esclavos".

Los indicadores sobre la existencia de peligro son conocidos. ¿Entonces qué pasa? En ambas empresas son ignorados pero en el caso de MVS todavía pueden ser atendidos. Los altos mandos están ignorando las advertencias enviadas por los trabajadores que han detectado los problemas reales. Pero no los atienden por tener la encomienda fundamental de dirigir la empresa (liderazgo autoritario).

El flujo de información en ambas empresas es vertical hacia arriba sólo se dan informes y hacia abajo sólo se reciben órdenes. Se trabaja de este modo sin considerar las consecuencias que ello implique. Pero surge entonces la pregunta: ¿por qué navegaban tan rápido si no tenían radares? La tecnología ha sido fundamental en la evolución humana más que anatómicamente lo ha sido culturalmente. MVS tiene que evolucionar.

¿Y qué paso entonces?

En el Titanic

Una parte submarina del Iceberg, rasga y golpea el casco del barco a lo largo del flanco de estribor a una distancia de 270 metros, lo que provocó el hundimiento del Titanic a las 2:20 del 15 de abril de 1912. El "insumergible" Titanic sólo tardó unas horas en hundirse.

Consecuencias

Personas a bordo: 2,228
337 en primera clase
285 en segunda clase
721 en tercera clase
885 de tripulación
Sobrevivientes: 705
Pérdidas humanas: 1523
306 Cuerpos rescatados.

En MVS Televisión

Durante varios años la situación de MVS ha sido una franca ida a pique, pero no está totalmente hundida, así que su salvación sigue siendo posible. No podemos hablar de las consecuencias todavía, como lo hacemos con el Titanic porque no se espera que sean fatales, pero si simitares si no se toman las medidas necesarias.

Los sobrevivientes de la primera clase fueron el 60% mientras que de la tercera clase sólo hubo un 25%, estos porcentajes también pueden explicar porque no se sienten tan presionados los directivos de la empresa objeto de estudio porque para ellos sí existe la salida de emergencia, se sienten comprometidos con la organización por los privilegios que ésta le otorga, pero ¿y para el resto de los trabajadores, cual es su expectativa?...

Los personajes

Se consideran los personajes de la producción dirigida por James Cameron, porque aunque son ficticios, engloban algunas de las características más sobresalientes del personal que labora en la DGC.

Jack Dawson

(Leonardo DiCaprio)

Joven artista de 20 años. Tuvo varios empleos. Fue a París donde estudió arte. Regresaba a su país con el más grande estilo posible: navegando en el Titanic. Tuvo un

romance muy corto con una pasajera de primera clase. Murió sacrificando su vida por su amada como en una buena tragedia Shakespeariana.

Muchos jóvenes llegan a MVS después de prepararse profesionalmente. Pero no es posible que entren en la "primera clase". Deben estar contentos con navegar en una gran empresa. De vez en cuando es posible suspirar porque alguien los escuche desde puestos más altos. Son ellos quienes tienen que sacrificarse por la empresa sólo por su gran profesionalismo.

Rose DeWitt Bukater

(Kate Winslet)

Niña de 17 años nacida en una de las mejores familias. Educada para ser todo lo que se espera que una joven mujer de sociedad sea. Comprometida con un adinerado acerero con excelente posición social. Su espíritu rebelde la vuelve en contra de las rígidas costumbres que controlan su destino.

Gerente o subdirector que tiene una posición asegurada en la empresa principalmente por amistad con alguien que tiene un puesto jerárquico importante. Educado o no educado, sólo tiene que ser una persona grata para su contratante. Su espíritu es rebelde pues no teme que su cabeza corra peligro por que vive en un medio protegido.

Caledon Hockley

(Billy Zane)

Con 30 años es socio de la empresa de su próspera familia. Apuesto y rico aspira a la sofisticación. Encuentra en Rose una joven mujer que llene el rol de esposa en su aristocrático futuro y la presenta a sus amigos como propiedad suya. De regalo de bodas le dio la legendaria piedra azul alguna vez propiedad de Luis XVI conocida como *the Coeur de la Mer* (*El corazón de la mar*).

Es el prototipo de directivo que podemos esperar en MVS, individuo con más ambición que otra cosa, en búsqueda de personal de su mismo nivel que conozca su "rol" aunque no muy inteligente para que no le cause problemas y pueda manipularle a su gusto, claro que debe tenerle algunas consideraciones especiales.

**Mrs. Margaret "Molly" Brown
(Kathy Bates)**

Esposa de un minero millonario de Colorado. Inteligente y culta pero sin antepasados de la alta sociedad generalmente es criticada por la élite de Denver. Entena a Jack en parte de su estancia en el viaje. Fue evacuada en el bote salvavidas #6. Tomo el comando del bote y persuade a las mujeres de ayudarla a remar para auxiliar durante el desastre.

Es raro encontrar a alguien inteligente, culto y sin "relaciones", que haya llegado a un puesto elevado. Sin embargo éste tipo de personas tienen la capacidad de tomar la dirección, ayudar y resolver problemas, pueden reconocer la valía de una persona y no se dejan deslumbrar. Muy raro hallarle en otras empresas, en MVS... es prácticamente imposible.

**Ruth DeWitt Bukater
(Frances Fisher)**

Madre de Rose. Hija de una de las familias más prominentes socialmente. Con la muerte de su esposo, su familia pasa por tiempos difíciles pero está determinada a alcanzar la salvación financiera con el matrimonio de su hija. Intolerante con la naturaleza rebelde de Rose encontró en Caledon un aliado para controlarla.

Gerente ambicioso capaz de "vender a su propia hija" por un puesto o de despedir a personal valioso que puede hacerle sombra al ser más eficiente, productivo y resolver problemas que el mismo no podría. Acostumbrado a vivir (robar) el éxito de otros individuos y echar a otros la culpa de sus errores.

**Captain Edward J. Smith
(Bernard Hill)**

Con más de 30 años en la White Star Line era un oficial ampliamente reconocido. Se le apodaba "el capitán de los millonarios". La compañía había hecho virtualmente la tradición de tener a Smith en el comando de los viajes de sus barcos importantes. Al terminar el viaje del Titanic estaba preparado que se retirara con honores

Directivo que podría llevar la empresa a aguas tranquilas. El más experimentado en los negocios pero que sigue órdenes, tal vez por no tener valor para desafiar las decisiones de los "dueños del barco", él conoce la situación y lo que debe hacer.

J. Bruce Ismay
(Jonathan Hide)

De 50 años era uno de los más poderosos hombres en la industria de la navegación y director de la White Star Line. En 1902 vende la empresa a la enorme *International Mercantile Marine* y es el único miembro de la familia que permanece en la compañía. El concibe la idea del trio de barcos más largos, grande y lujosos que había. Se embarca en el Titanic confiado que representaba el triunfo de su carrera.

Ambición y vanidad hechos hombre. Está dirigiendo la empresa pero parece que fuera del "casco" no sabe lo que hay. Ha tomado o permitido decisiones arbitrarias y contradictorias, como por ejemplo: recortes o despidos (de personal eficiente que además no han podido substituir) y creación de altos puestos que no son necesarios.

Spicer Lovejoy
(David Warner)

El hombre de confianza y guardaespaldas de Caledon. Con mucha experiencia en su trabajo tiene que mantener a Caledon fuera de problemas y proteger el nombre de la familia. Siempre listo para usar todo lo que sea necesario, incluso el trato con fuerza física, para evitar a cualquiera interferir con su empleador.

Es el que hace el trabajo sucio, utiliza la fuerza y el poder para allanar el camino de los otros directores, subdirectores y gerentes. Elimina a todo individuo peligroso en la estructura de la organización que le genere competencia, no pregunta el motivo pues además no tiene que meterse en esas decisiones, sólo "liquidarlo"

Thomas Andrews
(Victor Garber)

Con 39 años era el director del astillero Harland & Wolff, sobrino de Lord Pirrie (Dueño) y uno de los principales diseñadores del Titanic. Trabajacólico. El superviso cada detalle de

la construcción del barco. A lo largo del corto viaje el trabajo sin parar, llevando a todas partes un cuaderno para hacer notas sobre imperfecciones e ideas de mejoramiento.

Hombre trabajador que ha dado todo en la construcción de la empresa, ha cometido errores de los cuales culpable o no, le costaron el empleo. Personal que sobresaldrá aún fuera de la empresa. (Su error principal: ser mejor que sus superiores)

Fabrizio de Rossi
(Danny Nucci)

Joven de 20 años con sueños de encontrar éxito y felicidad en América. Amigo de Jack aunque sin la misma simpatía. Subió al Titanic porque Jack ganó a dos suizos sus boletos de tercera clase a Nueva York. Ambos amigos se autoconsideraban los hombres más afortunados en el mundo.

Joven como cualquier otro que terminará su vida dentro de MVS, sin pena ni gloria. Sin reconocimiento alguno a su desempeño y con el cual los directivos desean tener el menor contacto posible, que puede sustituirse fácilmente.

5.4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

En el inicio de las sociedades modernas, el trabajo científico se consideró como una de las herramientas vitales en el sentido de los objetivos y necesidades del ser humano, hasta que una visión de la cultura norteamericana lo vino a cambiar todo con el mundo de la Razón, donde todo estaba planificado.

De ahí surgió el origen histórico, cultural de los conceptos de planificación, programa, estrategia e intervención que se refieren a hacer frente a determinada situación para sacar provecho de ella. Actualmente estas acciones no son tan sencillas por la complejidad del ser humano donde no todo es causa y efecto, lo cual se refleja en las organizaciones porque se trata de trabajar con sistemas que están inmersos en diferentes voluntades humanas, caprichos, diferencias, similitudes etc.

Es en esas diferencias y similitudes, en las que se hace necesario enfocarse para asegurar un coherente plan de intervención. La idea es detectar bien las primeras, no para eliminarlas, sino a partir de ellas llegar a acuerdos que beneficien a los miembros que conforman la empresa.

Como se vio en la sistematización de los diagnósticos de los capítulos anteriores, La DGC es una organización que está enmarcada en diversas problemáticas en el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, los actores, comunicación y cultura, que la afectan e inciden directamente sobre ella.

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, los problemas la han llevado a consecuencias como las de haber tenido un inicio exitoso, que al paso del tiempo fue en declive, no estar al nivel de empresas televisivas del mismo rubro, estar atravesando por una crisis financiera, un ambiente de trabajo frustrado, líderes autoritarios, miembros desmotivados, una estructura formal con fallas, áreas que no trabajan en conjunto, constantes reajustes de personal, información que se resguarda, falta de claridad en las políticas de sueldo, un clima organizacional adverso, fallas en los procesos comunicativos, costos energéticos, psicológicos, económicos y temporales, una cultura débil, entre otros aspectos.

Por la situación actual por la que atraviesa la empresa y otras razones más, en este apartado se trata de elaborar un diseño de estrategias, planes y programas en el ámbito de la comunicación y la cultura organizacional de la DGC, a fin de ofrecer sugerencias que ayuden a neutralizar los problemas. El objetivo es centrarse en las fortalezas y contrarrestar las debilidades.

Sin embargo, se debe estar consciente que la propuesta tiene sus limitantes, por la complejidad humana en la que están enmarcadas las organizaciones. No se trata de pensar que resolverá toda la problemática y será perfecta, pero sí que intentará resolverla en la medida de lo posible.

5.4.1. Plataforma estratégica

El diagnóstico realizado de cada capítulo de la investigación, permitió que se detectaran tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la DGC. Para tener una visión más amplia, se concentran en un cuadro conocido como Análisis FODA, que presenta lo más prioritarias, para que a partir de ahí, se diseñe la estrategia comunicativa pertinente a las necesidades de la organización.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1) Un inicio fuerte e innovador al menos en México.</p> <p>2) Una historia que a pesar de las problemáticas de aquella época logró salir adelante e iniciar sus transmisiones.</p> <p>3) Etapas de desarrollo que la reflejan dinámica y con capacidad de respuesta ante el entorno.</p> <p>4) Sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer a ella.</p>	<p>1) Adecuada comercialización de sus productos a través de la búsqueda de importantes clientes potenciales.</p> <p>2) Reducir costos si sacrificar al personal, ni la calidad de los contenidos.</p> <p>3) Posicionar los canales propios con el uso de la mercadotecnia y crear marcas que los diferencien y los hagan rentables.</p> <p>4) Valorar la relación con los afiliados, buscar proveedores con los cuales negociar y obtener beneficios mutuos.</p> <p>5) Crear estrategias para entrar a la televisión abierta y poder competir con los grandes "monstruos".</p> <p>6) Aprovechar los intercambios para no descapitalizar.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Centralismo. La organización se ha preocupado sólo en beneficiar a sus propietarios y directivos pero no al resto de su personal. 2) Constantes reestructuraciones que generan inestabilidad en los miembros, falta de motivación, ambiente laboral tenso, etc. 3) Falta de un objetivo común, desconocimiento de los valores, misión por parte de los empleados, además de la incongruencia entre éste y la filosofía 4) Desviaciones en el proceso de producción, (los cambios de programación por ejemplo) por la falta de manuales de procedimientos. 5) Fragmentación en los grupos de trabajo a consecuencia de la jerarquización vertical, sobre todo en los altos mandos. No existe trabajo en equipo 6) Deficiencia en los mecanismos de información, porque no se conocen las metas y resultados. Además de la falta de una política de comunicación. 7) Cultura organizacional débil-disfuncional donde existe liderazgo autoritario, coacción, apatía de recursos humanos, nulas condiciones de trabajo, etc. 8) Entorno adverso conformado por grandes competidores, clientes, proveedores exigentes, presupuesto insuficiente, tecnología atrasada, etc. Por lo que la expectativa del futuro es desfavorable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) El peligro que representan sus competidores: Televisa, TV Azteca, Sky, DirecTV, PCTV, Cablevisión, etc. 2) La crisis financiera que atraviesan en general los medios de comunicación. 3) Sustentación de proyectos incosteables, canal 52 y MASTV. 4) Cancelación de contratos por parte de los suscriptores y proveedores. 5) Desaparición, afiliación, absorción, venta o fusión de la organización con otra(s) empresa(s).

TESTEADO
 FALLA DE ORIGEN

Bajo ese panorama, se intenta plantear una organización en la cual se aprovechen las fortalezas y oportunidades, se neutralicen en lo posible las debilidades y amenazas. Aquí se debe tener en cuenta que no es el propósito resolver toda la problemática o diseñar una empresa "perfecta", pero sí plantear una estrategia que intente abarcarla en su totalidad.

Se señalan fortalezas que pueden aprovecharse e integrar la organización, como el hecho de que los empleados a pesar de no estar en las mejores condiciones, piensan que aún la empresa cuenta con cierto prestigio y se sienten orgullosos de trabajar en ella; lo que resulta paradójico en comparación a ciertos aspectos que la fragmentan, como el hecho de que los dueños y directivos sólo se preocupen por beneficiarse y no consideren a su personal, las constantes reingenierías, que no existen objetivos comunes y las áreas trabajan de forma aislada porque los mecanismos de información no son adecuados y además no existe una política de comunicación. Todo ello se refleja en la productividad y obviamente en la expectativa del futuro.

No se puede hacer caso omiso al análisis FODA porque expone aspectos fundamentales para resolver de forma integral las problemáticas. Por ello, se propone el siguiente proyecto organizacional construido a partir de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y porque la autora considera basándose en la experiencia adquirida a través de la realización del análisis que tiene grandes posibilidades de neutralizar las desventajas y aprovechar las oportunidades. Por lo que se considera lo siguiente:

Nombre del proyecto: MVS, hacia un rumbo organizacional exitoso

Objetivo: Convivir y comunicarse para lograr la cohesión y articulación con el trabajo y el rumbo de la organización. La finalidad es que se puedan generar condiciones óptimas para realizar mejor las funciones, construir una mejor cultura al interior que se refleje en el entorno y sobre todo, se vislumbre una mejor perspectiva.

Justificación: Cuando se ha hecho una investigación que permite conocer las ventajas, desventajas, diferencias y similitudes de una organización, un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas en el campo de la comunicación y la cultura

organizacional, ayudan a reflexionar acerca de cómo la diversidad puede generar condiciones favorables para la empresa.

Finalidad: Lograr en un plazo no mayor de cinco años que la empresa tenga una cultura organizacional, fuerte y funcional.

A lo largo de esta estrategia, se presentarán las acciones, políticas, planes, programas específicos y productos comunicativos necesarios para llevarla a cabo. Sin embargo, es importante señalar que se deben presentar a los miembros de la organización para lograr su punto de vista respecto al mismo y en caso de ser aprobados, esto debe ser por el consenso de los dueños con los líderes. Ante ello se requiere de auditorías mensuales en las cuales se realicen evaluaciones y con ello lograr la participación del personal.

Esta plataforma estratégica tiene posibilidades de éxito porque está construida a partir de numerosos factores que conforman la organización, pero que siempre van a requerir de la complejidad humana para hacerla viable.

5.4.2. Estrategia de comunicación

Antes de entrar de lleno al tema, se debe partir del concepto de estrategia, el cual se entiende como una serie de acciones, programadas, planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. (Arellano Enrique. *La estrategia de comunicación como principio de integración-interacción dentro de las organizaciones*, disponible en www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones 21 marzo 03).

Arellano menciona que "operativamente la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinan la puesta en marcha de diversas de acciones con el fin de llegar a metas deseadas".

Si se parte de la idea de que la organización por un lado, es una serie de articulaciones y movimientos que sin el intercambio de información no podría mantenerse y por el otro, su estructura se compone de un sistema de comunicación que se construye a partir de numerosas relaciones que intercambian vivencias, experiencias y objetivos comunes, a fin de que las personas puedan realizar acciones conjuntas. Una estrategia comunicativa, según Arellano, "debe estar compuesta en dos lógicas: la informativa y la comunicativa".

La función de la información en una estrategia consiste en difundir los sucesos a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. La función de la comunicación, se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, se trata de compartir una misma visión o modelo de acción – representación de la realidad. (Arellano Enrique. *La estrategia de comunicación como principio de integración-interacción dentro de las organizaciones*, disponible en www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones 21 marzo 03).

A partir de lo anterior se elaboró una estrategia para la DGC, la cual tiene como finalidad atender a los dos aspectos señalados: el comunicativo y el informativo. De ahí que se proponga lo siguiente:

Diseñar mecanismos para que la información que se elabora en la DGC se distribuya a todos sus miembros. A partir de ello, consolidar fortalezas, contrarrestar debilidades y dotar de canales de comunicación eficientes para mejorar el desempeño productivo de los actores, lo que en un futuro próximo les permita la cooperación, los lleve hacia un objetivo común y les ayude a sobrevivir.

Esta estrategia debe operar bajo la frase: "**MVS, Vamos por todos**", con ese mensaje institucional, se busca que los trabajadores se comprometan con la organización y busquen objetivos de grupo, que se logre evitar el trabajo aislado y a pesar de las desventajas se pueda generar la cohesión. Sin importar las condiciones y obstáculos, la meta es que todos se beneficien.

Se pretende que llegue a los miembros de la DGC, informarles ya sea por interacción grupal o de forma interpersonal la finalidad de esta estrategia comunicativa. Los medios y/o productos comunicativos se describen más adelante, pero tienen que ver con cursos de capacitación, folletos, informes de resultados de trabajo, etc.

El sistema de distribución debe ser de la misma forma, dando mayor énfasis a la interacción cara a cara, para que el trabajador se sienta tomado en cuenta. Finalmente los sistemas de evaluación, como ya se mencionó, deben ser mensuales. Se trataría de auditorías en todos los niveles, (incluyendo directivos y gerentes) que deben realizar personal con conocimientos de comunicación organizacional y por escrito presentar los límites y alcances.

Teniendo claro lo anterior, se expone la estrategia de comunicación (Figura 16 p. 354) ubicada en **cinco niveles**:

1) El primero es aquel que estaría a cargo de los dueños, el director y subdirectores, quienes serían los miembros idóneos en llevarlo a cabo. Como se ha señalado, se requiere de líderes democráticos que ayuden a la organización a desarrollarse, la impulsen y la gente pueda tener una figura representativa a la cual seguir. Depende de la convicción de éstos que se inicié todo, a fin de excluir el centralismo que ubica el poder en los altos niveles jerárquicos y mantiene dominados a los trabajadores.

2) El segundo nivel propone la disminución de uno de los principales problemas a los que se enfrenta la organización: las constantes reestructuraciones que lo único que generan es inestabilidad en los empleados. Se tendría como punto de inicio acabar con este hábito porque una vez que se tenga la confianza de los empleados, la DGC debe comprometerse con su personal, hacerlo sentir seguro y que puede contar con una organización que lo apoya.

Restaurada la relación, el aspecto de la motivación tanto económica como profesional, sería el siguiente paso que debe darse como consecuencia. El líder debe valorar a sus empleados, hacerlos sentir útiles y parte importante de la organización.

Cuando los trabajadores tengan confianza y se sientan motivados, seguiría la delimitación específica de un objetivo común que beneficie no sólo intereses personales, sino de grupo y además concuerde con la filosofía. Se requieren reestructurar estos aspectos porque debe haber una congruencia entre ambos.

3) Al conocer los empleados hacia dónde van y el rumbo que deben seguir, se debe trabajar con el tercer nivel, que se refiere a la estructura de las funciones y roles de los actores. Se debe diseñar una distribución flexible, no rígida y en la cual se generen las menores fallas de producción posibles. Aquí tienen participación los miembros concedores, en quienes los jefes deben apoyarse para implementar los manuales de procedimientos inexistentes por el momento y que serían de gran utilidad para evitar desviaciones. Dichos manuales no resuelven el problema pero sí son un buen inicio.

4) Cuando se gana la confianza de los trabajadores, se les motiva, se informa el rumbo hacia dónde se pretende llegar, los resultados, etc., y además se cuenta con una planeada estructura, se procede a trabajar el cuarto nivel del plan, que se refiere al trabajo en equipo. Para hacer eficiente a una organización en este ámbito, es necesaria la participación de todos sus elementos, éstos tienen que sentir que los líderes hacen equipos con ellos, los hacen partícipes de las decisiones que afecten su trabajo y como resultado, el clima organizacional en general debe mejorar.

5) Es necesario llevar a cabo en forma adecuada los cuatro primeros niveles del plan, para llegar al quinto con las herramientas necesarias. En otras palabras, cuando se logre un adecuado ambiente de trabajo interno positivo, donde las áreas cooperen y no haya trabajo aislado, los miembros podrán tener una mejor expectativa del futuro, que de inmediato se reflejará en su imagen externa.

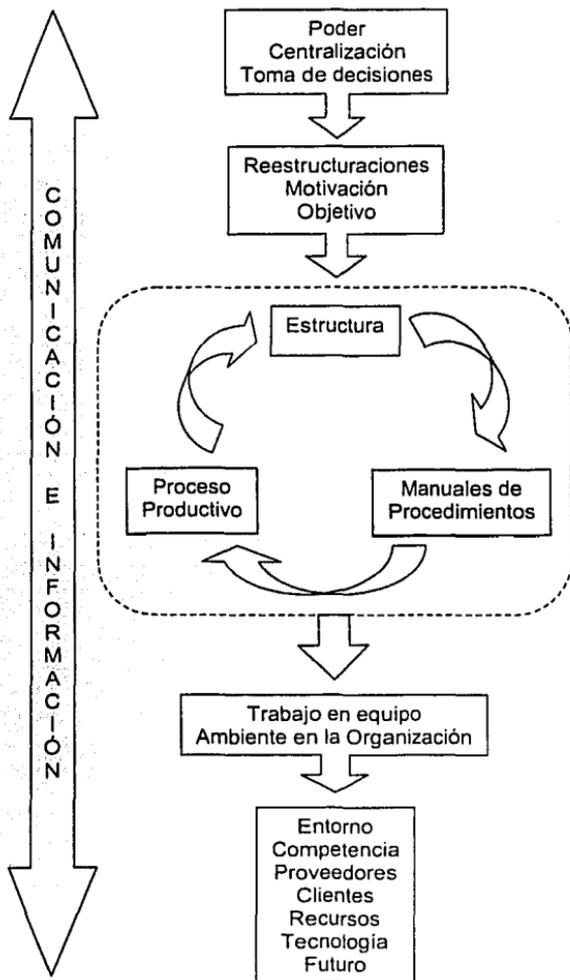
Habrán mejores mecanismos para enfrentar el adverso entorno de la competencia, clientes y proveedores exigentes. Será posible alcanzar mejores ingresos que permitan adquirir tecnología de punta que esté al nivel de las grandes empresas del ramo televisivo.

Cabe señalar que para llevar a cabo estos cinco niveles, es indispensable considerar a la comunicación y la información, como los aspectos básicos con los que tendría que

realizarse todo. Ambos son elementos sin los cuales la organización no podría funcionar, ya que se requiere de adecuados mecanismos para que fluya libremente la información, se agilicen los procesos de producción, se conozcan los resultados en el trabajo, las decisiones que afecten los intereses de los trabajadores, los objetivos, etc. Aunado a ello, se tendría que diseñar una política de comunicación adecuada que ayudará a la cooperación de cada uno de los miembros, evitara el poder de unos sobre otros y al mismo tiempo, permitiera llegar a acuerdos y lograr la cohesión.

Es importante señalar que son cinco niveles estrechamente vinculados, uno supedita al otro y pueden confundirse porque sólo hay una tenue línea que los separa. La estrategia debe operar en los cinco, de forma simultánea, las únicas limitaciones serían en cuanto al liderazgo, que impidieran su aplicación.

Figura 16. Diagrama de flujo de la Estrategia de Comunicación



5.4.3. Presentación del Plan de Comunicación

Para que la estrategia se lleve a cabo, es necesario partir de un plan de comunicación que viene de un diagnóstico de los cinco capítulos anteriores, conformado por: objetivos, políticas de comunicación, vocabulario rector y programas específicos. Este plan se ha diseñado a partir de la estrategia comunicativa, y tiene que ver con las problemáticas detectadas.

A través de las siguientes líneas se pretende que todos los miembros estén enterados de las medidas que se desean implementar, conozcan cada uno de los lineamientos y posteriormente permitan su evaluación. Surge como una necesidad de las debilidades que se presentaron en la DGC.

Bajo el plan se busca que la organización enfrente los principales conflictos, los resuelva haciendo uso de la comunicación y la información como herramientas.

5.4.4. Objetivos del plan

Los objetivos condensan todas las metas que se pretenden alcanzar en cuanto al propósito, carácter, perfil de la organización y sus proyectos. En este sentido, se parte de los dos rubros señalados anteriormente por la estrategia: el informativo y el comunicativo

Objetivos Generales:

De carácter informativo: Hacer uso de mecanismos que permitan que la información fluya libremente, a fin de que se realicen acciones que contribuyan a mejorar los procesos productivos de la Dir. Gral. de Canales.

De carácter comunicativo: Diseñar una política de comunicación dentro de la DGC que reconozca las diferencias, permita compartir espacios, construya proyectos que hagan

posible la cooperación dentro de la organización y logre la realización de metas individuales y colectivas.

Es conveniente mencionar que para la realización de estas metas es necesario partir de otras más precisas:

Objetivos específicos comunicativos:

- Establecer una política de comunicación permanente en la DGC que intervenga en los cinco niveles planteados.
- Crear mecanismos que motiven al personal tanto en lo económico como en lo profesional, es decir, establecer competencias y otorgar recompensas que logren que se sienta valorado y comprometido.
- Redefinir los objetivos y filosofía, a fin hacerlos congruentes.
- Incidir en la estructura, efectividad y relaciones entre áreas para lograr el trabajo en equipo.
- Introducir una cultura organizacional acorde con las necesidades de la DGC, a fin de que la empresa tenga una imagen externa congruente con la interna.

Objetivos específicos informativos:

- Mantener constantemente informados a los miembros de la organización de las metas que se pretenden alcanzar y los resultados de las mismas, a fin de generarles compromiso e identidad.
- Mejorar los mecanismos de información existentes para detectar sus debilidades y consolidar sus fortalezas. Hacer mayor uso de otros más eficientes como el interpersonal.
- Difundir la información referente a los procesos de producción de cada una de las áreas que conforman la DGC para evitar desviaciones y costos innecesarios.
- Lograr que la información para realizar el trabajo fluya libremente, con el propósito de evitar el resguardo inútil de aquella que se considera como "confidencial".

Se explicó anteriormente que el primer nivel de la estrategia debe ser promovido por los líderes por lo que es necesario que el director cambie su liderazgo de autoritario a democrático, que permita a su personal expresarse abiertamente, que pueda tomar decisiones y sobre todo, se sienta valorado.

Debe diseñar junto con su equipo de trabajo, (subdirectores y gerentes) un objetivo y filosofía congruentes, para que los miembros se sientan identificados con la organización, conozcan el rumbo hacia el cuál se dirigen, los objetivos, resultados. Que se les de un informe constante de lo que la organización pretende alcanzar, en cuánto tiempo y cómo piensa llevarlo a cabo. Cuando un empleado tiene acceso a esa clase de información le puede dar un mejor sentido a su trabajo diario.

Para cumplir los propósitos descritos, es necesario fortalecer la cultura de la DGC y desechar aquellos rasgos como el centralismo, coacción, control de la información, apatía, nulas condiciones de trabajo, organigramas jerárquicos, etc. para evitar en un futuro no muy lejano un quiebre o estallido de todo el sistema organizacional.

La empresa se debe preocupar porque su personal trabaje a gusto, se sienta comprometido con ella, para que pueda rendir en su productividad y se logre la cooperación, porque de lo contrario se estará trabajando con miembros apáticos que sólo están ahí por recibir un beneficio económico.

Es importante, tener conciencia de que la imagen externa e interna de la organización sea congruente, porque en la medida que se encuentre funcionando de forma eficaz y eficiente en su interior, logrará reflejarlo al entorno y esto obviamente le dará una mejor proyección y le permitirá competir con aquellas empresas del mismo rubro que monopolizan el mercado. Se debe trabajar para fortalecer un futuro que por el momento se vislumbra negativo.

5.4.5. Políticas de comunicación

Las llamadas políticas de comunicación son las acciones que se requieren para cristalizar los objetivos, pero que se constituyen como reglas de actuación comunicativas. Es el nivel de normatividad que se hace necesario implementar en la organización. Así que, para cumplir con las acciones planteadas para la DGC, se consideraron los siguientes lineamientos:

- Los líderes son quienes deben valorar al elemento humano y considerarlo como primordial en la organización.
- Se debe generar un compromiso mutuo entre organización y trabajador.
- La implantación de un objetivo común y filosofía clara son básicos para el buen funcionamiento.
- La transmisión de información es algo fundamental para la realización de los procesos de producción. El mecanismo cara a cara, debe ser el más difundido.
- Evitar el uso de información considerada "secreta" o "confidencial".
- La comunicación sea el principal elemento que ayude a los miembros a realizar mejor su trabajo y facilite la cooperación entre las áreas que conforman la DGC.
- La comunicación parte de respetar las diferencias entre los miembros. A partir de esas realidades opuestas llegar a acuerdos que beneficien el interés particular y colectivo.
- Tomar en cuenta las necesidades de los otros, a fin de elaborar y diseñar proyectos racionales que puedan ser compartidos.
- Proveer al trabajador de la DGC de la información necesaria para relacionarse con el entorno, generando respuestas positivas frente a la competencia, proveedores, falta de recursos, etc.
- La DGC debe ser una organización que fundamente su futuro en la cooperación de todos sus miembros y evite la frustración, apatía, stress laboral, etc.

Para llevar a cabo estas políticas se requiere un acuerdo mutuo entre los miembros y líderes que conforman la DGC porque deben constituirse en normas de actuación obligatorias. Es por ello que se deben apegar a los niveles planteados en la estrategia de

comunicación, es decir se debe empezar por los propietarios de la organización, quienes por convicción propia deben preocuparse porque sus empleados trabajen a gusto y no sólo obtener ganancias económicas. Con ello la organización le daría confianza al trabajador y generaría un compromiso mutuo, en vez de realizar constantes despidos de personal.

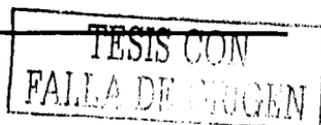
A su vez serían los líderes quienes propusieran la implantación de un objetivo común y filosofía básicas para saber hacia donde dirigir la organización. Esta delimitación debe llevarse a cabo considerando los elementos fundamentales en la empresa: líderes, empleados, clientes, proveedores y a la sociedad en general.

En una estructura flexible de funciones y roles que faciliten el proceso productivo, la transmisión de información por parte de los subdirectores, gerentes y coordinadores es fundamental, no debe considerarse como "secreta" o "confidencial". Los miembros tendrán acceso a todo tipo de información que tenga que ver directamente con su trabajo.

Una vez que lo anterior se ha establecido como una regla será más fácil lograr un trabajo en equipo, por lo que tanto líderes como miembros deberán considerar la comunicación como un elemento fundamental que ayude a realizar mejor el trabajo y fomente la cooperación. Será básico que se respeten las diferencias para que a partir de ellas lleguen a acuerdos que beneficien el interés particular y colectivo.

Cuando se considere la importancia de estas políticas la organización podrá visualizar un mejor futuro. Lo que logre implantar y llevar a cabo en lo interno, será un reflejo positivo hacia el exterior. Su perspectiva deberá fundamentarse en la cooperación de sus empleados para evitar así el stress, frustración o insatisfacción que generan pérdidas económicas por improductividad, ineficiencia y falta de trabajo en equipo.

Estas normas consideran mensajes que deben ser difundidos a todos los miembros de la DGC, que tienen como base valores que actúan como términos rectores por los cuales se deben guiar y que se exponen en las siguientes líneas.



5.4.6. Políticas de comunicación

El vocabulario rector no es otra cosa que los valores, conceptos, palabras que se tienen que manejar en todos los mensajes institucionales. Por tanto, la DGC debe basar sus políticas en las siguientes consideraciones:

Orgullo: Es el valor que se debe reforzar en la organización porque como se ha mencionado a lo largo de la investigación, la mayor parte de los individuos se sienten orgullosos de pertenecer a ella, quizá porque reconocen que a pesar de las problemáticas, la empresa aun goza de cierto prestigio. Se debe aprovechar ese aspecto para lograr un sentido de pertenencia por parte de los miembros.

Valorar al trabajador: Concederle a los empleados la importancia que merecen su persona y su trabajo, motivarlos, considerar su aspecto humano y profesional.

Compromiso mutuo: El sentido de corresponsabilidad de cada uno de los miembros de trabajar en beneficio de la organización, y ésta por su parte, tratar de corresponder a ese esfuerzo. Que ambas partes sientan que van hacia un mismo rumbo, con intereses comunes y sin perjudicarse.

Cooperación: La forma de trabajo que en el mismo lugar y en equipo, permite que se trabaje planificadamente en un mismo proceso de producción o en procesos distintos pero conexos. Es un elemento que lleva acciones conjuntas.

Trabajo en equipo: Tiene una estrecha relación con el anterior, son todas aquellas actividades que fomentan la participación de los miembros hacia un objetivo común. Aquí no tienen cabida los intereses personales, sino más bien colectivos, enfocados en la productividad de la empresa.

Desarrollo: Se trata de un incremento, una mejora tanto en los recursos materiales, como humanos de la DGC. Sobre todo, en los últimos que es donde se debe poner mayor

atención porque en la medida que los miembros se sientan satisfechos, lo proyectarán en su productividad.

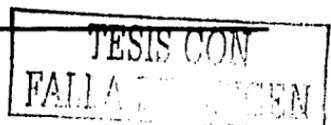
Competencia: Fomentar un sentido de competitividad tanto al interior como al exterior que se caracterice por ser honesta; que lleve a la organización al nivel de otras empresas de su mismo giro y a su vez genere en los empleados el deseo de ser cada vez mejores.

Avance Tecnológico: Constante innovación en los recursos tecnológicos para mantenerse a la vanguardia en materia de Televisión. La organización no se puede quedar rezagada por su misma naturaleza, debe adquirir lo mayor posible en cuanto a tecnología de punta y estar pendiente de lo que sucede en el entorno.

5.4.7. Programas específicos

Este tipo de programas se avocan más hacia las características comunicativas. Se trata de acciones operativas que hacen posible los objetivos y la estrategia (en los cinco niveles expuestos). A partir de ahí, se tienen aquellos que se pueden aplicar en la DGC.

Los programas comunicativos pueden ubicarse tanto al nivel interno, como externo de la organización. Para el **primer nivel** del plan que involucra a los dueños y directivos, se requiere capacitación en materia de comunicación organizacional y liderazgo para que ellos tengan conciencia de la importancia de contar con miembros involucrados, comprometidos con el trabajo. Así, el primer paso es lograr su confianza, hacerles ver que su trabajo es importante, dejar a un lado las reestructuraciones que sólo traen inseguridad. Esto se puede hacer por medio de la motivación en forma de bonos de puntualidad, productividad, vales de despensa, prestaciones para créditos de casas, automóviles, seguro de gastos médicos mayores, de vida, reparto justo de utilidades, primas vacacionales, intercambios, etc. Además de realizar una reestructuración en la política de sueldos que se haga acorde con el grado de especialización o preparación del individuo.



Los líderes de cada área de la DGC junto con el departamento de finanzas deben hacer una tabulación donde no haya distinciones y el "pastel" se reparta entre todos los miembros. No se trata de enriquecer sólo a los dueños y otorgar privilegios a los altos mandos, sino de considerar los roles de cada trabajador y retribuirle de acuerdo a su desempeño y resultados.

Es real que los trabajadores requieren de aspectos no sólo económicos, sino profesionales. En ese sentido, se demanda que la organización se preocupe por lograr el desarrollo de sus miembros, es decir, por medio de cursos de capacitación que ayuden a complementar su trabajo, seminarios, diplomados, apoyo a la titulación, maestría, becas, cursos de idiomas, etc. Para ello se propone el intercambio con universidades de reconocido prestigio.

Bajo el rubro de la motivación, se podrían contemplar actividades recreativas que permitan a los miembros convivir como partidos de fútbol, excursiones, paseos, etc., e incluso sean consideradas sus familias. Otorgar el sistema de televisión gratis, sería otro aspecto fundamental e incluso buscar paquetes vacacionales o vales de descuento en las cadenas de restaurantes Wings, propiedad también de los dueños.

En el **segundo nivel** de la estrategia se establecería un programa que a través de un sistema de comunicación administrativo defina la misión, los objetivos, los valores, la filosofía dentro de la organización, con el propósito de que los miembros estén informados hacia dónde van y de los resultados que generan, que tengan toda la información necesaria para el desarrollo de sus actividades laborales. Los dueños deben crear un documento que contenga la política de calidad en la cual se establezcan las metas dirigidas a los trabajadores, empresa, directivos, clientes y sociedad mexicana. Este escrito debe ir firmado por ellos y ser distribuido para el conocimiento de los miembros en general, informar mensualmente los logros sería lo ideal, esto debería llevarse a cabo por parte de los dueños para que sientan considerados.

A partir del objetivo y para llevar a cabo el **tercer nivel**, se tiene que rehacer una estructura donde no haya saturación de funciones, ni desviaciones en los procesos. Para ello es necesario que cada uno de los gerentes de la DGC se reúna con los subordinados

para considerar las principales fallas que se han tenido en los procesos, evaluarlas y detectar las causas para comenzar la elaboración de manuales de procedimientos para las divisiones que conforman la DGC.

Respecto al último punto de los manuales, éstos se deben construir en un plazo no mayor de cinco meses y deben contener: objetivo y alcance, perfil de puestos, responsabilidades, diagramas de control, resultados que se esperan, definiciones, vocabulario, bibliografía, anexos y una descripción detallada de cada procedimiento en el cual también se puedan prevenir las eventualidades. Es importante que estos documentos estén al alcance de las áreas interesadas y mínimo cada seis meses realizar una evaluación de las acciones preventivas y correctivas.

Para el **cuarto nivel** de la estrategia, se requiere de un programa que ayude a ser más eficientes las relaciones entre las diferentes área que conforman la DGC. Es importante que dialoguen, negocien, establezcan diferencias y logren el consenso, eliminen la estructura jerárquica que en muchas ocasiones es un impedimento para que los miembros se comuniquen.

Se pueden crear modelos de mediación que generen un ambiente de mayor participación, donde se fomente la importancia del trabajo en equipo, la confianza el apoyo, en los cuales se consideren las diferentes representaciones de los actores, pero que le den un sentido a la realidad y orienten la interpretación de lo que sucede.

Cortés al llegar a México, lo primero que hizo fue quemar las naves, en ese sentido el dueño de la empresa tiene que comprometerse con sus trabajadores a que todos tendrán el mismo destino, sea cual sea y viajarán bajo las mismas condiciones. El líder de un pelotón tiene que hacerse cargo de que sus soldados regresen al cuartel después de una misión, por lo que el dueño de la empresa no debe permitir una estrategia de altas y bajas, por el contrario, debe motivar a que todos cooperen y realicen sus acciones de la mejor manera.

Para que el trabajo en equipo se de, los individuos deben sentir que los directivos están haciendo equipo con ellos, esto puede comenzar desde un simple "buenos días", una

palmada de reconocimiento por realizar bien sus labores, hasta hacerles partícipes de las decisiones que afecten su trabajo o al menos que se sientan tomados en cuenta. Se proponen también algunas visitas de los líderes hacia el centro de trabajo de los miembros, donde éstos se presenten, conozcan personalmente sus necesidades y aspiraciones.

Algo como el "momento del café", es decir un determinado tiempo donde se permita que los empleados convivan con los directivos, se ofrezcan bocadillos como pastelillos o cierto refrigerio, que podría aprovecharse de los restaurantes de los dueños, por lo que el costo no sería elevado y podría ayudar a romper la barrera entre los jefes-subordinados. También la creación de un comedor con precios accesibles y alimentos decorosos, podría ser otra opción.

Respecto al **último nivel**, que es el entorno, se trata de crear un sistema de comunicación que contenga los procesos culturales, los mensajes que configuran la interacción de la organización con su medio ambiente. En primera instancia, promover que aquello que se refleja fuera suceda en el interior y viceversa, debe haber congruencia y lo óptimo es que las dos imágenes sean positivas.

Se debe comenzar con un buen trabajo de mercadotecnia, para que la gente reconozca a MVS Televisión y la considere como una buena opción, trabajar en el posicionamiento de sus productos (canales de televisión) para que el auditorio los identifique, es decir, mantener la imagen en la mente de los consumidores.

Los clientes y proveedores no pueden dejarse a un lado, por lo que se les debe ofrecer un buen servicio, de calidad, compromiso, pero sobre todo, confiabilidad y seriedad en los pagos. Se debe responder a sus demandas a través de estudios de mercado con los primeros y reuniones de trabajo con los segundos, que tengan como finalidad conocer sus principales necesidades.

La empresa debe generar sus propios mecanismos de comunicación, que le permitan leer mejor su entorno, como eventos especiales que indiquen lo que la competencia está haciendo, le sirvan de parámetro de lo que funciona y puedan retomar los modelos que le

sean útiles para llevarlos a cabo. Ferias, exposiciones, convenciones, promociones especiales, etc. con un período de dos meses como mínimo podrían ser soluciones en el corto plazo.

Al implantar los programas descritos no se trata de crear una organización "estilo Disneylandia", donde todo sea diversión, "los buenos siempre ganen" y existan problemas que se solucionen de manera instantánea "al final de la película". Lo cierto es que con esta modesta estrategia se busca que el futuro de la organización que el día de hoy se vislumbra negativo, en un corto plazo se invierta la percepción.

Es importante comentar que estos programas tendrán un costo que en este momento parece ser elevado, pero es relativamente bajo en comparación con las pérdidas que ha tenido la empresa en los cuatro últimos años, en los que no se reportan utilidades. Se debe tener en cuenta que las inversiones que se hicieran en cuanto a intercambios con otras empresas, instituciones educativas, comedor, servicio de café, etc. donde la DGC invirtiera capital, se trataría de buscar clientes dispuestos a negociar y en ocasiones aprovechar los mismos negocios de la familia para minimizar los gastos que a la larga generarían retribuciones. Se buscaría que en cuanto a tiempo, esto no se tomará más de un año, para que la organización tratara de aprovechar al máximo sus recursos y además por las condiciones adversas en las que se encuentra.

Como punto final, la plataforma estratégica se apoya en los productos comunicativos que se generan a partir de los programas ya descritos y a través de los cuales se busca optimizar el escenario.

5.4.8. Productos Comunicativos

Se trata de todos aquellos mecanismos que apoyan todo el plan estratégico planteado a lo largo de la investigación. Si bien, se debe tener en cuenta que la organización tiene ya algunos productos comunicativos tales como pizarrones murales, buzones de sugerencias, revista mensual del grupo, colores institucionales, logotipos, visitas guiadas, libros, entre otros, lo cierto es que no se les ha dado un uso adecuado. Motivo por el cual

aquí se propone en primera instancia retomar dichos productos y analizar en qué medida se pueden efficientar. Se trata de aprovecharlos y fortalecer sus puntos débiles.

Por ejemplo, el uso que al pizarrón se le ha dado es como del "aviso oportuno", de clasificados en donde los miembros anuncian lo que quieren vender o comprar, aunado a las fechas de cumpleaños y algunos mensajes de menor importancia que el departamento de Recursos Humanos desea compartir. No se cree que no sea eficaz, pero se puede mejorar si se aprovecha el espacio para difundir las características de perfil de los canales o las fechas en las que se recuerde algo importante de la historia de la organización por ejemplo.

Otro producto al que se le da mal uso y que puede redirigirse, es el buzón de sugerencias, el cual es visto como un bote de basura porque el personal en muy contadas excepciones le da el uso correcto. Se busca generar una mayor participación por parte de los miembros que les anime a usarlo, tal vez algún mecanismo de concursos, trivias, etc. por mínimos que sean pueden funcionar. O en su defecto, se puede generar el hábito cuando los líderes comiencen a dar el ejemplo y fomenten la participación del personal.

La revista interna mensual es otro producto que puede reforzarse porque es sabido que los miembros no se interesan en ella, tal vez por el contenido que en muchas ocasiones es sólo de carácter institucional. Eleva mucho el discurso y los "logros" de la empresa, pero en contadas ocasiones se preocupa por incluir información que involucre más a los actores sobre los resultados y acuerdos que se generan en su centro de trabajo. No hay credibilidad.

En general los productos comunicativos existentes en la DGC son adecuados, lo que faltaría es evaluarlos y eliminar sus deficiencias. Sin embargo, se propone la creación de otros que sin duda, vendrían a reforzar la estrategia y los programas comunicativos propuestos:

- Cursos de liderazgo o Comunicación Organizacional, con una duración de 50 hrs. dirigidos a directores, subdirectores, gerentes y coordinadores; donde se les enseñe los elementos principales que rodean a una organización y los sensibilice

a actuar ante las principales necesidades. Los temas podrían ser: El papel del líder en las organizaciones, tipos de liderazgo, estructura de autoridad, la comunicación en la organización, entre otros.

- Cursos de capacitación para realizar mejor el trabajo, en los cuales se pueda tener intercambio con universidades de alto nivel académico y que no impliquen elevados costos. Se propone a la UNAM, como una de las que encabezarán la lista. Los horarios serán dentro del tiempo laboral. La idea es que en estos cursos tengan a su disposición, café, galletas, refrescos, etc. que les hagan sentir que son bien tratados y reconocidos.
No es necesario que se realicen periódicamente, pero si que se lleven a cabo, el hecho de tener una constancia o un reconocimiento curricular es importante para un personal que no se siente valorado.
- Programas de desarrollo profesional, que apoye a los individuos en proyectos como titulación, maestrías, posgrados, diplomados, etc. que les motivaran a elevar su autoestima y mejorar la productividad. Aquí la organización podría otorgar becas de un 30 o 40 % o becas crédito.
- Manuales de procedimientos para cada una de las áreas. Es necesaria la elaboración de los manuales con los que se llevan a cabo los procesos. Donde cada una de ellas pueda consultarlos sin mayor problema porque no se considera como información confidencial.
- Informe mensual de resultados, un reporte que incluya lo planteado por los objetivos. Éste tendría que ser elaborado en un lenguaje sencillo por los jefes y distribuido de manera personal a los miembros.
- Ferias, exposiciones, convenciones. Eventos que se realizarán cada dos meses con el propósito de interactuar con clientes y proveedores, estar a la vanguardia en el mercado televisivo, promocionar los canales, dar a conocer los productos. Se

podría recurrir al patrocinio de clientes que desearan anunciarse y así el costo no sería elevado, un intercambio que beneficiara a las dos partes.

- Reuniones de trabajo semanales con los responsables de cada área, donde todos puedan participar con comentarios, ideas y sugerencias que apoyen el trabajo del compañero. Asimismo, reuniones particulares donde se informe a los miembros de la situación general y tareas de cada área.
- Juntas quincenales con proveedores, para conocer sus principales necesidades, en las que se les diera oportunidad de mostrar sus productos y llegar a negociaciones que representarían ingresos a la organización.
- Estudios de mercado del perfil del suscriptor. Se debe conocer el público hacia el cual se pretende llegar, sus gustos, exigencias, etc. para poder satisfacerlos. Este se podría elaborar con ayuda de las áreas Comercialización y Ventas, y no representaría mayor gasto.
- Introducir una nueva cultura que valore al personal. Se trata de adoptar un discurso, donde los miembros sean valorados, motivados y la gente trabaje por gusto, no sólo por recibir una remuneración económica. Este debe ser elaborado por los dueños y directivos y distribuido de forma personal.

En la medida que estos productos se introduzcan en la organización, se podrán mejorar muchos aspectos de la misma.

Así, la plataforma estratégica, los objetivos comunicativos, informativos, acciones, políticas de comunicación, vocabulario rector, programas específicos, en combinación con éste último punto, constituyen el plan de intervención el cual se pone a disposición de la organización a fin de que ésta considere su aplicación a la brevedad.

Se estima que esto llevaría aproximadamente de tres a seis meses para que pudieran notarse los primeros resultados y el costo no sería elevado pues se podría realizar a base

de intercambios, como ya se había señalado. Depende principalmente de la disposición de los dueños, líderes de la DGC y de cada uno de los miembros.

5.5. CONSIDERACIONES FINALES

La propuesta que se planteó en cinco niveles pretende ayudar a resolver en general los principales conflictos y debilidades de la organización, no es su objetivo abordar los aspectos de manera muy específica pues es tarea de cada área retomar las ideas y aplicarlas según sus necesidades y procesos de trabajo, aunado a su particular forma de operación.

Este planteamiento surgió del diagnóstico de la cultura organizacional de la DGC de MVS Televisión, a través de elementos como su propósito, valores, conocimiento, claridad organizacional, comunicación, liderazgo, imagen interna y externa, ritos, tótem, que llevó a la conclusión de ser una cultura débil-disfuncional porque no existe la homogeneidad, sus miembros no tienen un sistema de valores que compartir, el cual dirija el comportamiento, ante la crisis se muestran desorientados porque tal parece que la organización presenta un estado permanente de sobrevivencia en el cual el precio de los errores ha sido alto.

La sistematización de los cinco análisis de la investigación, arrojó una serie de resultados donde fue necesario atender las similitudes, diferencias y problemáticas. Esto a su vez, proporcionó herramientas para realizar la metáfora de la organización de nombre: MVS y el Titanic: El naufragio, comparación que intentó definirla desde otra óptica que explicara sus rasgos generales más representativos.

La propuesta de intervención tiene como finalidad proporcionar solución a las principales problemáticas detectadas, y lograr que su cultura se torne en fuerte-funcional. Por lo que la estrategia comunicativa conformada por objetivos, políticas de comunicación, vocabulario rector, programas específicos y productos comunicativos ayudarán en gran medida a la realización de dicho fin.

El diseño de medios propuesto para que la información generada en la organización se distribuya a todos sus miembros, consolide las fortalezas, contrarreste las debilidades y dote de canales adecuados para el mejor desempeño productivo de los actores de la DGC, logrará la cooperación que los lleve a acciones conjuntas. El descentralizar y dar participación a todos los miembros hará posible una mayor eficacia y eficiencia en todos los procesos.

El lograr que la estrategia se lleve a cabo en cada uno de los cinco niveles puede parecer "romántico" o idealista, pero es el proceso que se está llevando a cabo en las empresas que están buscando en nuestros días la tan ansiada "certificación ISO", no es una moda, se ha vuelto una necesidad para poder competir en el ámbito internacional.

Cabe mencionar que la propuesta está sustentada en la jerarquización de las problemáticas detectadas en los cinco capítulos que conforman el presente análisis: entorno, estructura, actor y funcionamiento, comunicación y cultura organizacional, los cuales hacen énfasis en el elemento humano.

La idea es la satisfacción de los miembros para controlar los procesos productivos, minimizar las desviaciones, aumentar el rendimiento laboral, etc. para anticiparse al futuro y sobre todo, comprender que la comunicación es un elemento indispensable para lograrlo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El conocimiento sobre un tema no puede agotarse en una sola investigación. Ésta es sólo una aportación más para comprender mejor la realidad que se estudia, se dejan abiertas las puertas para que futuras investigaciones realicen sus aportaciones, apoyen o refuten los argumentos aquí planteados.

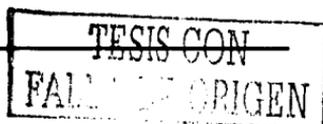
Decir que el tema está concluido, sería una posición presuntuosa que en nada ayuda al desarrollo de la Comunicación Organizacional, que es una disciplina abierta, así que sólo se sugieren algunos planteamientos que pueden retomarse o ampliarse más adelante, si esa es la intención. Se recordará que aún falta mucho camino por recorrer.

Lo anterior, no quiere decir que se renuncia a aportar conocimiento, al contrario, el hecho de presentar un punto de vista entre muchos posibles sobre un tema, es una forma de enriquecer la pluralidad y la diversidad del trabajo epistemológico en las organizaciones, o como mencionaba el periodista Angel Pescador, "mi punto de vista no es más que la vista de un punto".

Sin ánimo de parecer subjetivos, a lo largo de este trabajo hemos podido dar cuenta que las organizaciones están inmersas en todos los ámbitos de la sociedad, como se mencionó a lo largo de toda la investigación, el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus ideas y necesidades y por ello coordina sus esfuerzos con otros seres para que juntos puedan hacer más que cada uno por sí mismo, decide interactuar con otros para así lograr expresar sus conocimientos y lograr metas comunes.

Es así como se reconoce que cada uno de nosotros hemos pasado parte de nuestro tiempo en alguna organización, sean escuelas, clubs, asociaciones, hospitales, partidos políticos, iglesias, etc. Somos seres organización y vivimos en un mundo lleno de ellas. Sin embargo, es común observar que en países como el nuestro, los líderes de éstas organizaciones aún no se dan cuenta de la importancia que tiene su estudio.

Se han realizado investigaciones, pero aún falta por hacer, es necesario despertar la necesidad en las organizaciones de entender que su análisis es un factor de regulación



para obtener la eficacia y eficiencia en las mismas, donde la comunicación puede convertirse en algo práctico y aportar mucho, con entendimiento, significados compartidos, diálogo, cooperación, negociación, acuerdos, etc. para mejorar la calidad de vida, desempeño productivo, competencia, etc.

Se deben considerar aquellos aspectos que influyen en la imagen global de la organización, es decir, elementos que traten de abarcar su naturaleza, entorno, estructura, funcionamiento, comunicación, cultura organizacional y por supuesto, el aspecto humano, que es imprescindible en las empresas, por estar conformadas de individuos con sueños, frustraciones, metas, ideales, etc. lo cual fue precisamente el propósito del presente reporte de investigación.

En el caso de la organización objeto de estudio, conocida como MVS Televisión, el análisis se centró en una de sus principales áreas, que es la Dirección General de Canales (DGC) división que se expuso como trascendente por su papel dentro de la misma y porque en ella se lleva a cabo gran parte del proceso productivo.

El entorno o medio ambiente que la rodea fue uno de los aspectos principales que se analizó, detectando así sus principales fronteras, problemas y coyunturas. Los resultados obtenidos fueron que se está frente a una organización con un inicio que ya estaba probado en otros países y que fue beneficiada por el ámbito político y económico de aquella época (1976). situación que no aprovechó y la llevó a cometer errores que tarde o temprano le generarían consecuencias.

Su medio ambiente externo se vio afectado en cinco niveles: el económico, político, legal, tecnológico y laboral. Donde si se mueve uno de ellos, se mueven todos. Estos elementos son indispensables y le permiten funcionar de alguna manera. Sin embargo, las cosas se complican cuando intervienen proveedores, alianzas estratégicas, suscriptores, competencia desleal, etc. o en el peor de los casos cuando se comienzan a analizar aspectos internos de la organización, como que no existe unión o cohesión entre sus miembros

El ambiente interno se detectó como turbulento, con cambios constantes, crisis financiera, escasez de recursos tecnológicos, entre otras cosas. Lo curioso de todo es ver como la organización a pesar de ello trabaja y funciona, lo que denota una empresa con cierta capacidad de responder ante el entrono, pero que aún debe ser capaz de leerlo con mayor precisión.

Sin embargo, aún no se tenía una visión completa de la organización, por lo que fue necesario recurrir a otro enfoque que fue el que constituyó el diagnóstico de los aspectos formales que la conforman, a fin de que se conociera la forma en cómo dice la organización que trabaja. Está fue quizá la parte en la que se detectaron mayor número de problemas y por otro lado, permitieron comprender más su funcionamiento.

Con estas dos primeras divisiones de la organización fue posible darse cuenta que el contexto histórico en el cual se inició la empresa fue difícil, más de cómo se ha planteado en otras investigaciones e incluso en la misma empresa porque ahí siempre se ha exaltado su carácter "innovador". Por otro lado, los aspectos no establecidos formalmente le han acarreado numerosos problemas: falta de objetivos claros, incongruencia entre la filosofía y las metas, desconocimiento por parte de trabajadores, falta de identidad, inexistencia de manuales de procedimientos, grupos fragmentados, desviaciones en los procesos de trabajo, autoridad tradicional donde son los dueños o la familia los únicos que toman decisiones y nuevamente la falta de cooperación entre las áreas que la conforman, etc.

La organización en si tiene cierto grado de formalidad, pero se caracteriza más por ser informal, puesto que cada uno de los aspectos descritos muestran a una organización que no está preocupada porque sus miembros trabajen en un ambiente laboral sano o bien por redefinir aspectos de su estructura que la ayudarían a ser más eficiente y eficaz. Más bien se está frente a una empresa que se dice ser de una forma pero que se proyecta de otra.

MVS Televisión no considera que sus miembros necesitan conocer el rumbo hacia el cual, van y son los directivos los responsables de difundirlo. Se pierde de vista que en la

medida que los empleados se sienten tomados en cuenta y considerados, su rendimiento laboral aumenta.

Los anteriores diagnósticos fueron importantes para poder entender las otras dos partes en las que se divide el trabajo, es decir el funcionamiento, grupos y actores y el papel de la comunicación. Del primer aspecto se concluyó que los miembros son fundamentales para poder entender los mecanismos de producción bajo los cuales opera la organización, que tienen un rol importante y de ellos depende mucho su adecuado desempeño. El problema de los cambios de programación detectado en una de las tres divisiones de la DGC, la Subdirección de Programación y Continuidad (SPyC) fue sólo una muestra de cómo los actores pueden influir en la productividad.

Las hojas de inspección, permitieron ver la frecuencia con que ésta problemática se genera y dar cuenta de los costos que implica, hasta \$12,000 por cambio, además de los costos temporales, energéticos y sobre todo, psicológico. Por otro lado, la encuesta de clima organizacional aplicada en esta etapa de la investigación fue de mucha ayuda para comprender el grado de satisfacción-insatisfacción de los trabajadores y cómo es que éste también puede influir en la productividad y en el problema diagnosticado. Los resultados fueron en su mayoría negativos, desde la falta de motivación, desconocimiento de las políticas de sueldo, falta de información en los procesos de trabajo, áreas aisladas, comunicación deficiente, sobrecarga laboral, constantes reingenierías donde la solución es despedir al personal, etc. En general un clima adverso donde no existen miembros comprometidos que trabajen a gusto, sino más bien, personal cuyo interés en gran medida es la remuneración económica que percibe.

Respecto al papel de la comunicación e información en la DGC, se comentó que es vital, porque a través de su buen uso se pueden lograr avances. Sin embargo, los problemas aquí tampoco se hicieron esperar, desde mecanismos de información deficientes, cuellos de botella donde se detiene el flujo, hasta la falta de objetivos comunes, de cohesión en la cual se puedan lograr acuerdos en beneficio personal y de grupo. Lo anterior fue reflejo de las entrevistas aplicadas, cuyos resultados fueron interpretados y se llegó a conclusiones en las cuales las diferencias fueron las que predominaron, lo que no

significa algo negativo, lo difícil es cuando no se logran acuerdos, cuando no se utilizan políticas de comunicación que puedan resolverlo.

El acercamiento que se dio a los líderes entrevistados arrojó aspectos importantes tales como que el área de Continuidad piensa que en materia de comunicación todo marcha excelente y no existen problemas, en tanto que la visión de Programación es completamente diferente. Lo delicado es que no han podido llegar a un acuerdo y ello explica en gran medida las problemáticas en ambas.

La falta de una política de comunicación que coordine los esfuerzos, una las diferencias y permita la cooperación dentro de la organización, fue quizá la conclusión más importante de este capítulo. Por lo que se espera que la organización ponga atención a esta necesidad.

La cultura organizacional tampoco fue la excepción, en cada uno de los elementos que la conforman se detectaron problemas, liderazgo autoritario, falta de claridad organizacional, centralismo, coacción, apatía de los recursos humanos, control de información, etc. que llevaron a caracterizarla como una organización de cultura débil-disfuncional.

Con las debilidades detectadas a lo largo de todo el trabajo no se pretende juzgar a la organización y calificarla como "buena" o "mala", pero lo cierto es que sirven de parámetro para detectar su eficiencia y/o deficiencia que es finalmente lo que importa a los empresarios.

Bajo lo expuesto, sería un error pensar que todo está perdido porque la organización cuenta con fortalezas y oportunidades que puede aprovechar, por ejemplo: un inicio fuerte que a pesar de los obstáculos y la competencia salió adelante, una historia fundada en un hombre con visión para los negocios, etapas de desarrollo con capacidad para responder al entorno y algo que llamó la atención pero lo cual puede aprovecharse, es que sus miembros a pesar de las adversas circunstancias, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, tal vez por el prestigio o pertenencia al grupo MVS Comunicaciones.

Se trata entonces, de aprovechar las oportunidades y fortalecer en la medida de lo posible las debilidades, para ello, se diseñó una modesta Propuesta de comunicación que a nivel muy general es lo que plantea. Si bien no resuelve en su totalidad la problemática, sí la disminuye. Es una estrategia basada en cinco niveles estrechamente vinculados y bajo los cuales se propone trabajar: 1) Comenzar en el liderazgo el cual se propone como situacional, con tendencia a ser democrático, 2) Disminuir los constantes recortes de personal que generan desconfianza en los miembros y a partir de ahí, crear objetivos claros, 3) Readecuar una estructura de trabajo bajo el diseño de manuales de procedimientos, 4) Fortalecer el trabajo en equipo que a su vez mejore el ambiente organizacional y 5) El mejoramiento en lo interno sea un fiel reflejo en el exterior, para que así se pueda vislumbrar un futuro positivo.

Lo que nos mostró esta investigación fueron varias cosas:

- * En primer lugar que el entorno es un aspecto básico que sirve como punto de partida para comprender mejor el contexto bajo el cual se inicia y desarrolla una organización, lo que hasta cierta medida, puede explicar su perspectiva. Que en caso del objeto de estudio, es complicado porque se está frente a un medio ambiente incontrolable, donde lo económico, legal, tecnológico, político y competitivo, son elementos determinantes.
- * En segundo lugar, que la empresa cuenta con ciertos mecanismos formales que la ayudan en su productividad, pero en gran número tiene elementos informales que la perjudican y obstruyen su desempeño.
- * En tercer lugar que los actores y los grupos que conforman la DGC son vitales, para el adecuado funcionamiento y en la medida en que no se les tome en cuenta o se les relegue, la empresa no podrá avanzar.
- * En cuarto lugar, que es mediante la comunicación y los adecuados mecanismos de información que se pueden resolver en gran medida las problemáticas. Como dijera Pérez (1998) en su obra inédita "Diversidad y Comunicación", este elemento sirve como recurso útil en cualquier nivel de la estructura organizacional y contribuye a resolver los problemas diarios de la actividad humana.

* En quinto lugar, que la cultura organizacional en la empresa no está perdida, puede redirigir el rumbo. Finalmente, es un fiel reflejo de las condiciones antes expuestas, por lo que no debe sorprender que la cultura organizacional se haya catalogado como débil-disfuncional.

MVS Televisión así como la DGC, deben aprender a leer todos estos elementos, porque nada está escrito, pero como se mencionó en la parte de la metáfora (MVS y el Titanic: el naufragio) por las condiciones actuales de la organización todo apunta a un posible "hundimiento". Sin embargo, de aquellos quienes la conforman, propietarios, directivos, líderes, miembros en general, depende que esto no suceda. Es una labor de equipo que como se vio a lo largo de estas páginas, se puede lograr. Recordando a Serrano (2001) y a su equipo de colaboradores, el mensaje es este:

"El mundo y su organización no tienen sentido sin la presencia del ser que la habita y los hace trascendentes".

Para alcanzar esa meta, la DGC debe reflexionar que para cambiar el panorama que hasta hoy se vislumbra negativo, debe pasar de una pobreza comunicativa a una rica en contenidos, completa. No se trata sólo de atender sólo a los aspectos de la productividad, sino aquellos donde las voluntades del ser humano, deseos, motivaciones, expectativas, etc. se consideren.

Como se mencionó al inicio, el camino por recorrer aún es largo pues no todo está escrito y será tarea de futuros investigadores en Comunicación Organizacional, que consideren el papel trascendente de la comunicación en la construcción y consolidación de esos complejos y paradójicos mundos llamados organizaciones.

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, Horacio. **El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales**, disponible en "Razón y Palabra"; <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html>; 07 de mayo de 2003

Arellano, Enrique. **La estrategia de comunicación como principio de Integración/Interacción dentro de las organizaciones**, disponible en "Razón y Palabra" <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/estrategia.htm>
21 de marzo de 2003

Archivo de la Subdirección Gral. de Programación y Continuidad. (Crónica, Diciembre 2002)

Arteaga, Romero et al. **Reporte: Técnicas de Investigación Social.** Contenido, México, Octubre 2000

Avrabel, Allaire, et. al. **Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y Metodológicos.** Legis Editores, Bogotá, 1992.

Crovi Drueta, Delia. **La televisión por cable: el caso mexicano**, UNAM, F.C.P. y S., 1990

Crozier y Friedber. **El Actor y el Sistema.** Alianza Editorial Mexicana, México, 1990

Chao, Lincoln L. **Introducción a la Estadística**, CECSA, México, 2002

D'Aprix. **La comunicación, clave de la productividad**, Limusa, México, 1992

Esquivias, Ma. de la Paz y Aragón, Patricia. **Efectos de la programación de cablevisión en el público receptor del área Metropolitana de la Ciudad de México.** Tesis. UNAM, F.C.P. y S., 1988

Fernández Collado, Carlos et.al. **La comunicación en las organizaciones**, Edit. Trillas, México, 1991

Galindo Cáceres Jesús, et al. **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.** Pearson Education, México, 1998

García, Carola. **"El cable de Televisa" en Televisa el quinto poder**, Trejo, Raúl (Compilador), Claves Latinoamericanas, México, 1975

Historia del grupo (2002, Diciembre). Disponible en: <http://grupomvs.com>.

-
- Huse Edgar, et al. **El comportamiento humano en las organizaciones**, Sitsa, México, 1980
- Johansen B, Oscar. **La comunicación y la conducta organizacional**, Edit. Diana, México, 1979
- Martin Serrano, Manuel et. al. **Teoría de la Comunicación I, Epistemología y Análisis de la Referencia**, Edit. UNAM Acatlán, México, 1991
- Martínez, Emilio. **Herramientas Estadísticas Básicas**, Versión Mimeo, Gráficas la Prensa, Junio 1995
- Marx, Carlos. **El capital, crítica de la economía política**, Tomo I, Edit. FCE, México, 1946
- Mayntz, Renate. **Sociología de la Organización**, Trad. José Díaz García, 1ª Ed., Madrid, 1996, Editorial Alianza Universidad.
- Méndez, José S. et. Al. **Dinámica social en las organizaciones**, Edit. Mc Graw Hill, México. 1990
- Méndez Morales, Silvestre José. **Economía y la empresa**, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1989
- Moles Abraham, Rohmer E. **Teoría de los Actos, Modelos de Comportamiento y costo de la acción**. Trillas, México, 1982
- Morgan, Gareth. **Imágenes de la organización**, Alfaomega; México, 1998
- Moreno, Rafael. **La investigación científica**. Porrúa, México, 1986
- Olmsted. M.S. **El Pequeño Grupo**, Paidós, Buenos Aires, 1966
- Orti Alfonso. **Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación**.
- Pérez, Jaime. **Recursos Culturales de la Organización**, Inédito, Acatlán, 1998
- Pérez, Jaime. **13 Rasgos Organizacionales de algunas Empresas Institucionales Mexicanas**. Inédito, 1998.
- Pérez, Jaime. **Diversidad y Comunicación**, Inédito, 1998
- Quezada, Héctor. **MVS Multivisión: La adquisición y cesión de los derechos para la explotación de material televisivo**, Tesis. UNAM, F.C.P. y S., 1996
- Ratzhe, Dietrich. **Manual de los nuevos medios**, Gustavo Gilli, México, 1986
- Reglamento de telecomunicaciones**, SCT, 1990

Revilla, Mario. **Comunicación y Reproducción Innovadora**; Tesis de Maestría Inédita, México, 2001

Robbins, Stephen. **Comunicación Organizacional**, Prentice Hall, 1996

Ruiz, José Ignacio. "**Sociología de las Organizaciones**". Universidad de Deusto, Bilbao, 1999.

Ruiz Olobuenaga, José. **Sociología de las Organizaciones**, Universidad de Deusto, España, 1995

Salaman, Graeme y Thopson, Kenneth. **Control e ideología en las organizaciones**, Trad. Martha Merodio, México, 1984, FCE.

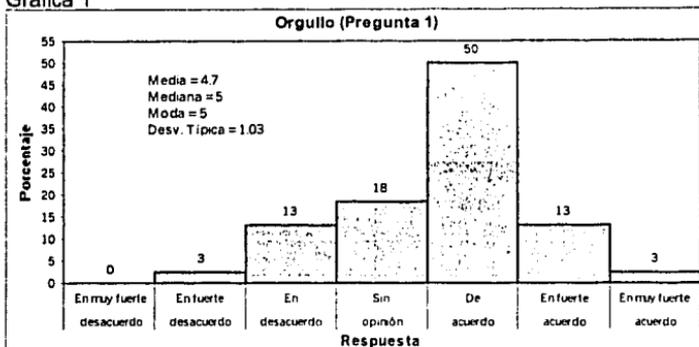
Schein, Edgar H. **Psicología de la organización**; Pearson Education; México, 1982

Serrano, Rafael, et al. **La organización habitable**; Primera edición, México, agosto 2001

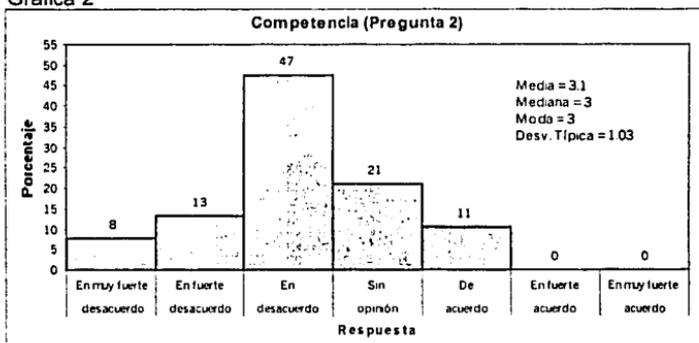
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE
CLIMA ORGANIZACIONAL

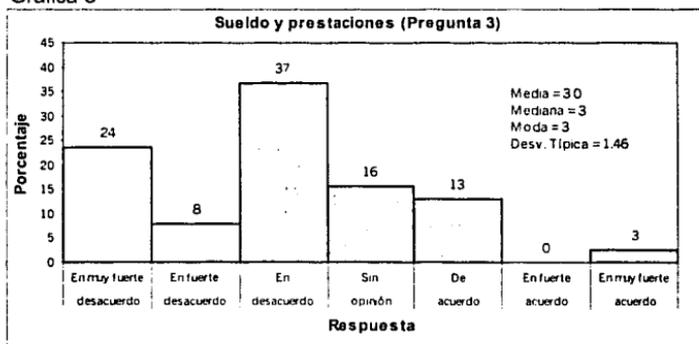
Gráfica 1



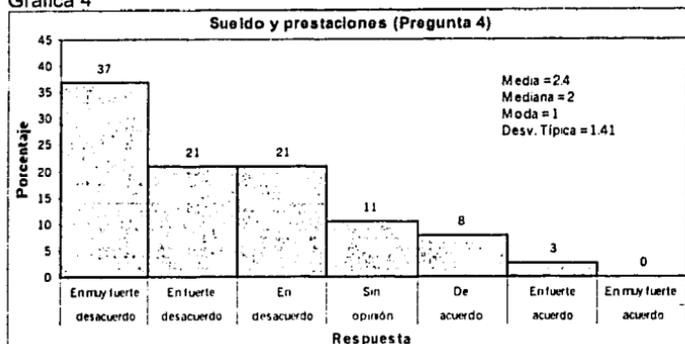
Gráfica 2



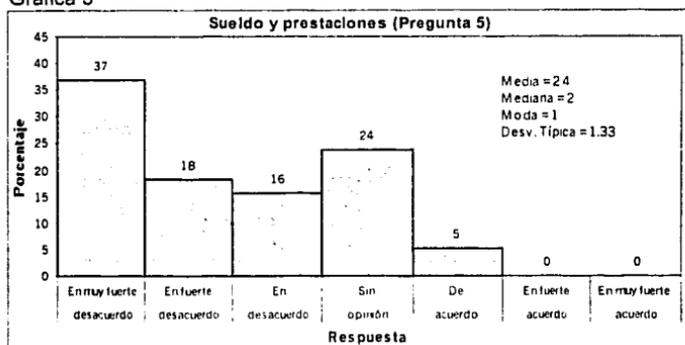
Gráfica 3



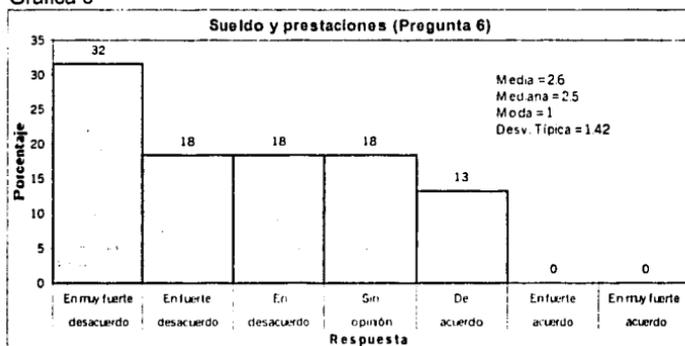
Gráfica 4



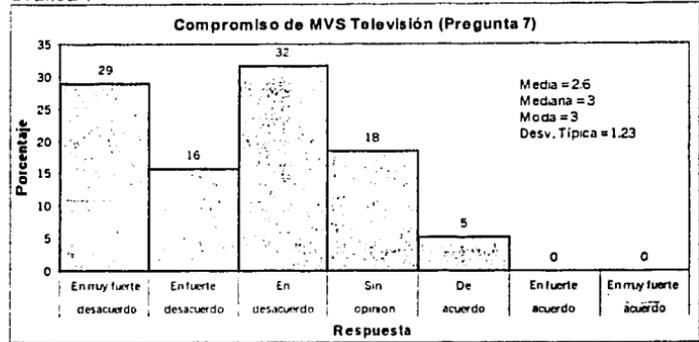
Gráfica 5



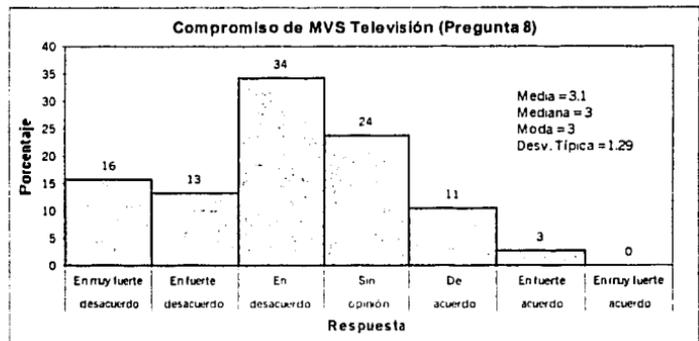
Gráfica 6



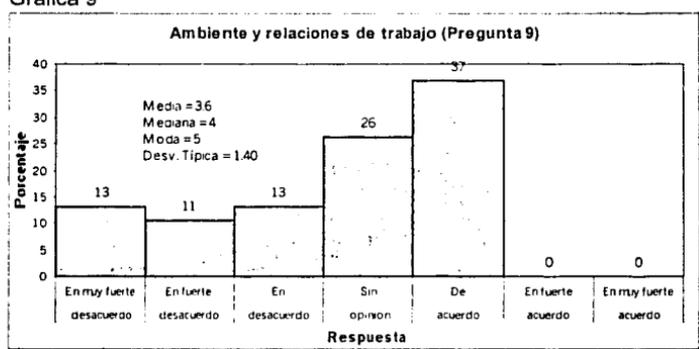
Gráfica 7



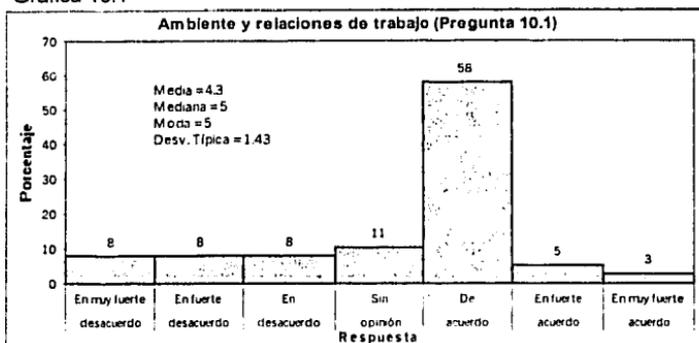
Gráfica 8



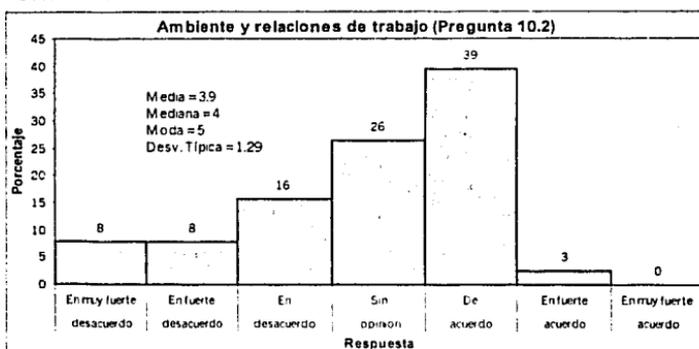
Gráfica 9



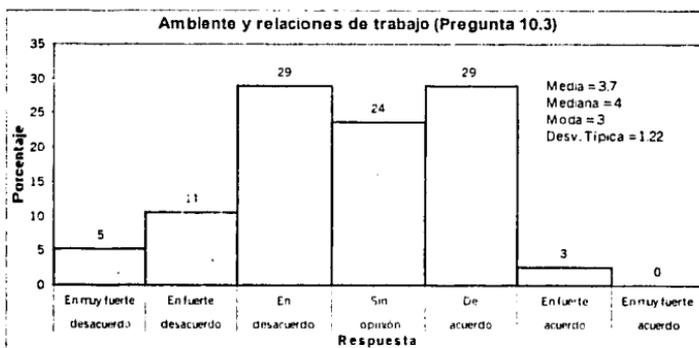
Gráfica 10.1



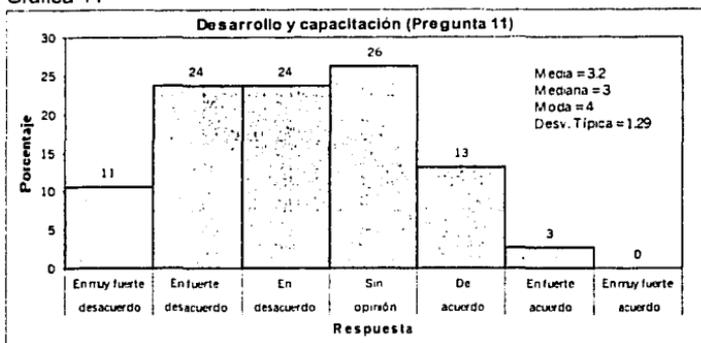
Gráfica 10.2



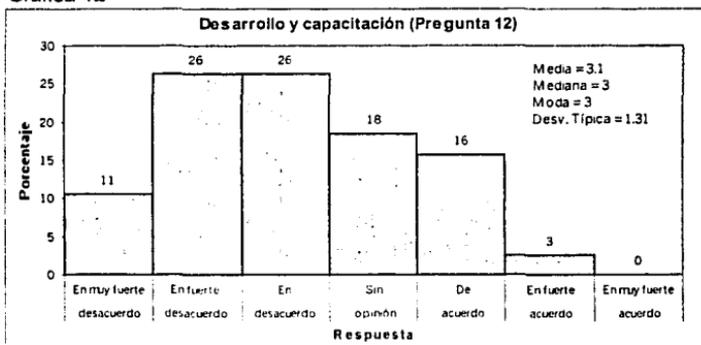
Gráfica 10.3



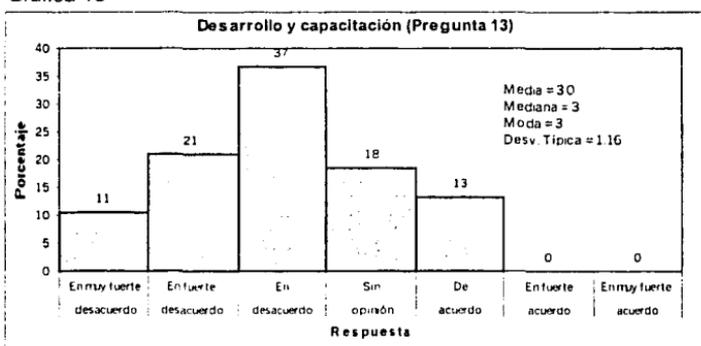
Gráfica 11



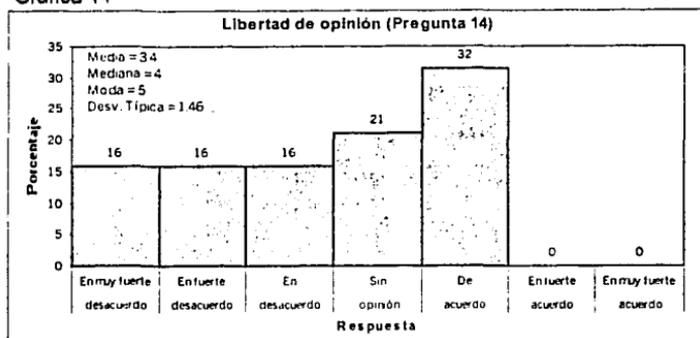
Gráfica 12



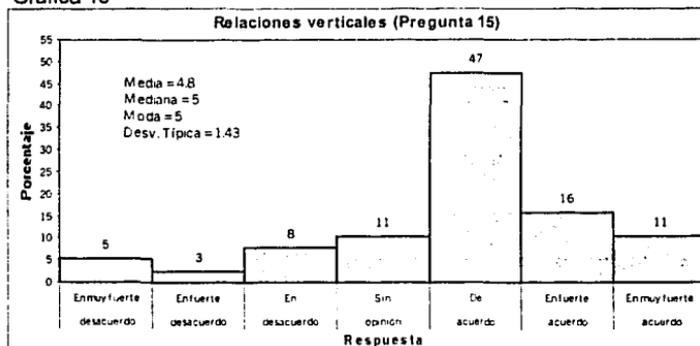
Gráfica 13



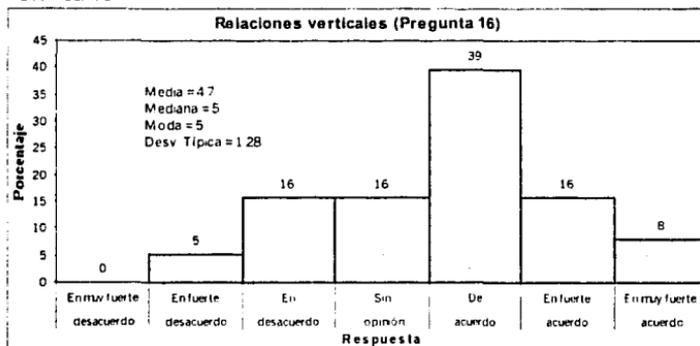
Gráfica 14



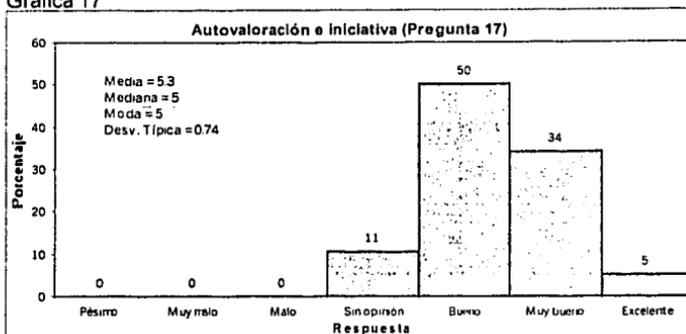
Gráfica 15



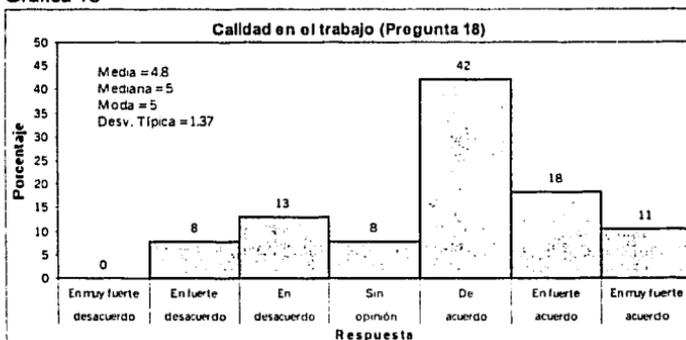
Gráfica 16



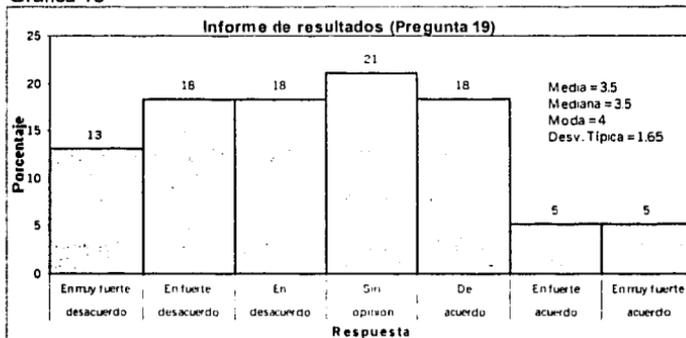
Gráfica 17



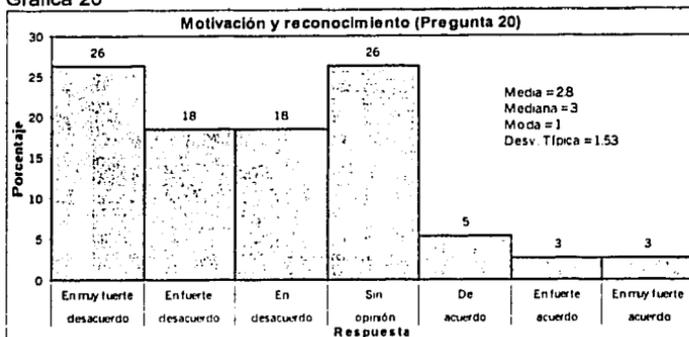
Gráfica 18



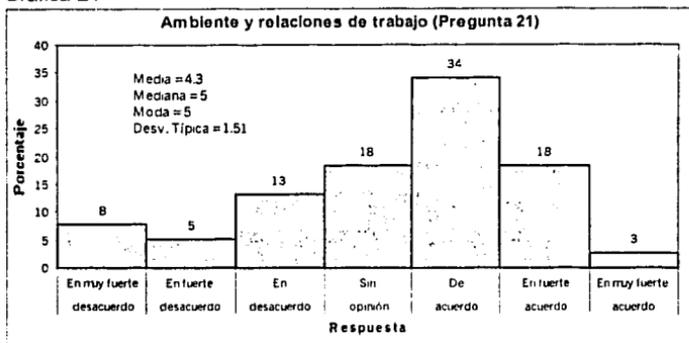
Gráfica 19



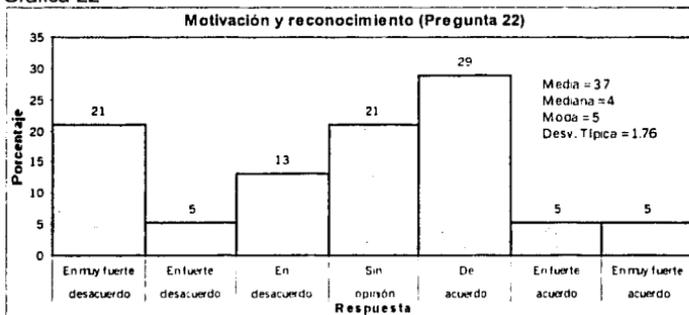
Gráfica 20



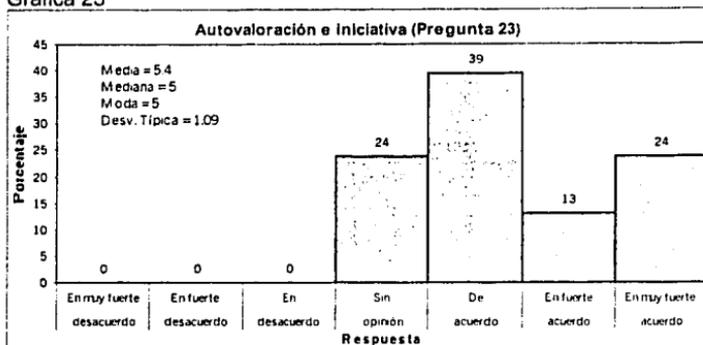
Gráfica 21



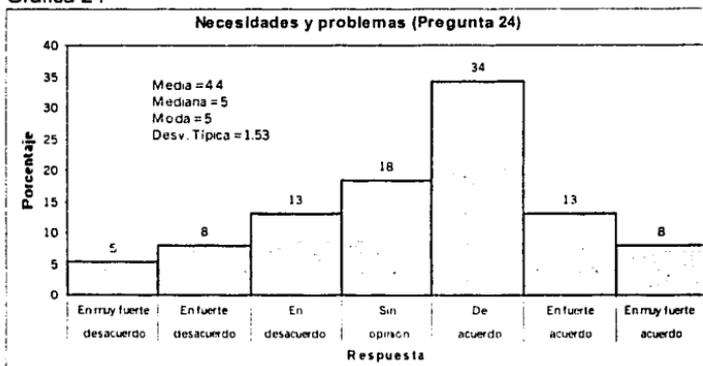
Gráfica 22



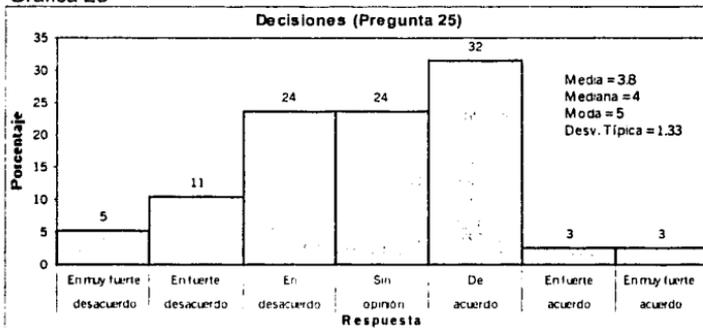
Gráfica 23



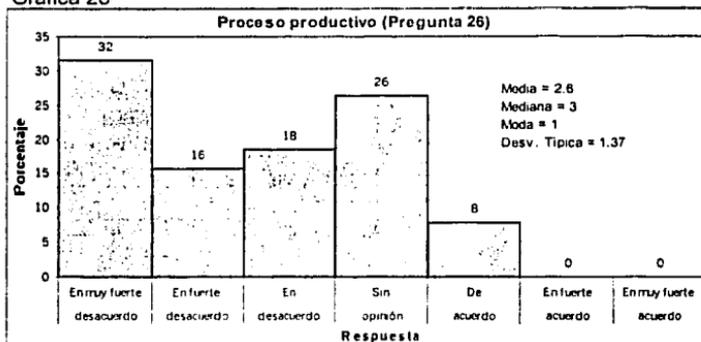
Gráfica 24



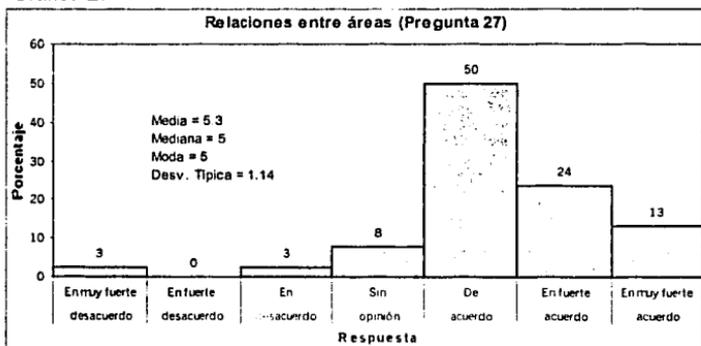
Gráfica 25



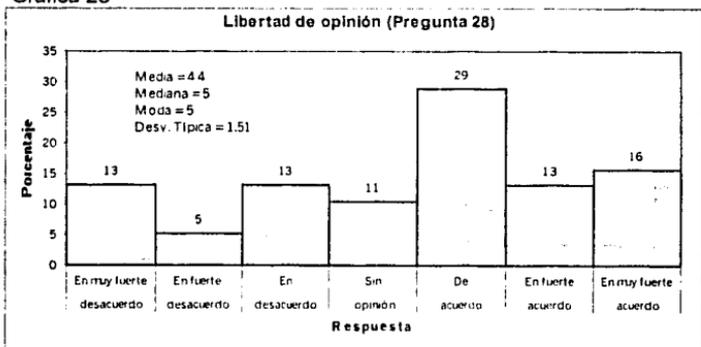
Gráfica 26



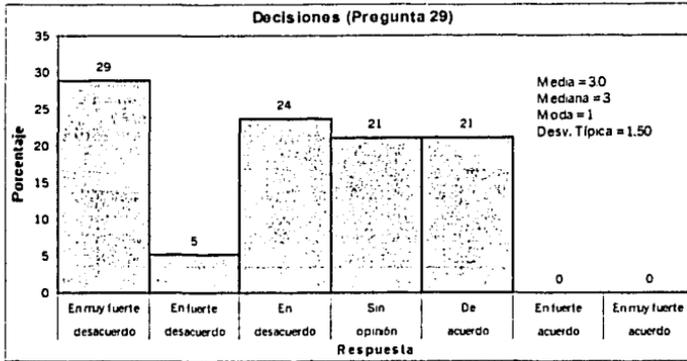
Gráfica 27



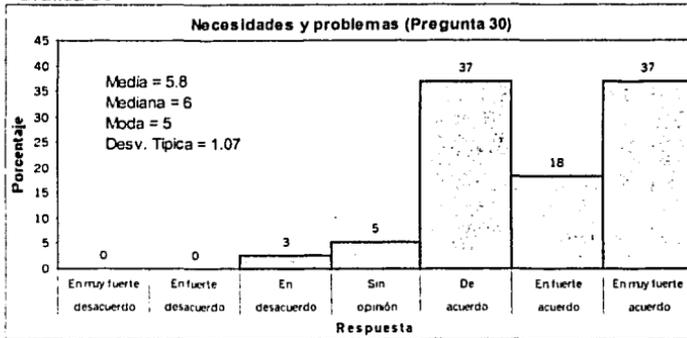
Gráfica 28



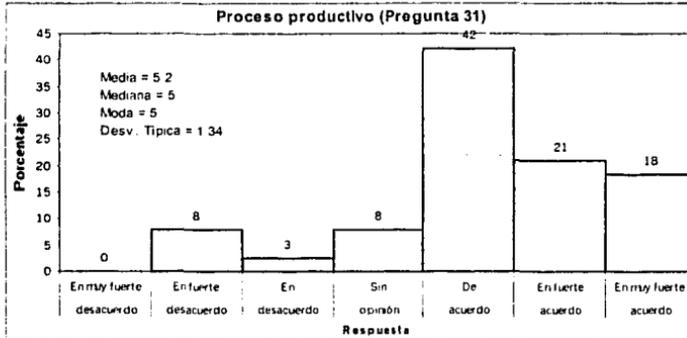
Gráfica 29



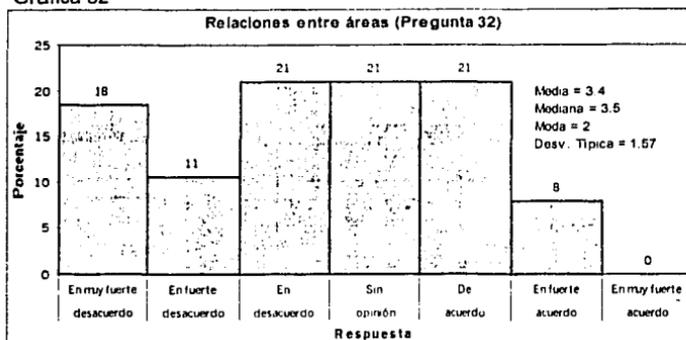
Gráfica 30



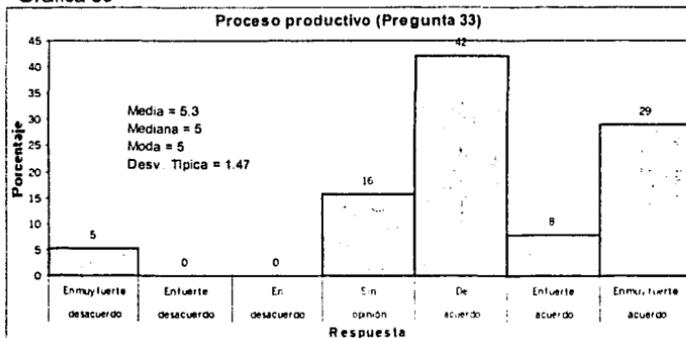
Gráfica 31



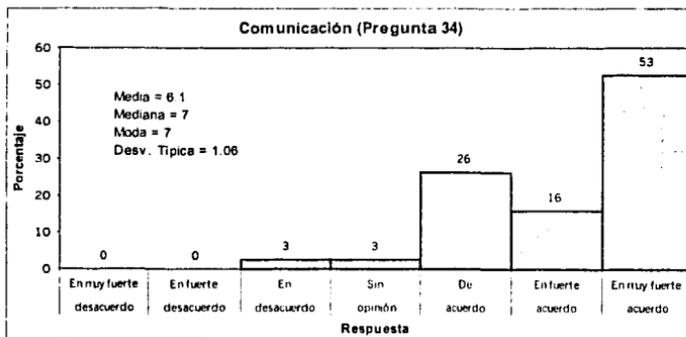
Gráfica 32



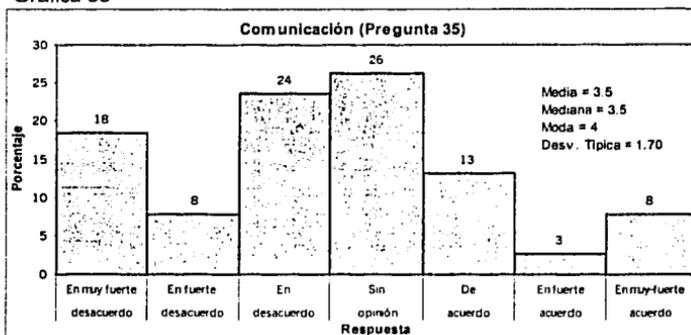
Gráfica 33



Gráfica 34



Gráfica 35



Gráfica 36



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA A BLANCA MUÑOZ

Norma: *Martos 18 de marzo de 2003, entrevista a la subdirectora de programación y continuidad de la Dirección General de Canales, la licenciada Blanca Muñoz.*

Primero nos gustaría que nos hablaras sobre la trayectoria que tú tienes en la organización; ¿Cómo ha sido tu desarrollo a lo largo del tiempo que has estado en MVS.

Blanca: ¿Te digo mi nombre?

N: Sí.

B: Mi nombre es Blanca Muñoz, soy subdirectora de programación y continuidad actualmente, tengo cerca de 14 años trabajando en la empresa, ¿Como llegue aqui? No lo se, en realidad yo creo que fue una cuestión de la formación del equipo que se dio hace mucho tiempo.

Yo llegue a traves de Alejandro Vazquez Vela que es mi jefe actualmente, con el tengo trabajando cerca de 16 años. Nos conocimos en lo que era Imevisión entonces, yo hacia mis practicas profesionales, mi servicio social perdon, por que era televisora todavia del gobierno y después de ahí yo creo que le gusto la forma de trabajo mia y bueno me contrato y después me llamo, me llamo con secretos. Me dijo que si me interesaba ganar el doble de lo que ganaba allá o más y que este era un proyecto que realmente me iba a hacer crecer. Así que como yo no habia tenido otro jefe en el área; pues seguramente inspirada por eso, fue que lo segui y así fue como llegue acá.

El desarrollo que he tenido si ha sido muy, muy grande porque yo llegue aqui siendo una joven inexperta, muy inexperta con respecto al área que nos habian encomendado, que era el área de programación. Esa área de programación por supuesto no existia, teniamos que inventarla o adivinar de algún modo a través de la poca experiencia que teniamos de un área muy diferente que manejábamos en Imevisión y bueno, pues fue desde el principio una guerra contra nosotros mismos, contra el tiempo de ver, bueno ¿Como rayos nos íbamos a organizar para echar adelante algo? ¿no? Algo que además no era parecido a television abierta, pues allá era una television abierta y se manejaban dos canales.

Aqui nos estaban encomendando una sene de canales que ni tenian nombre, que se estaban negociando, que sabiamos como eran y que además si trabajaban 24 horas al día, que iba a ser una gran diferencia. Antes de los informerciales las televisiones este abiertas, no trabajaban, no transmitian 24 horas, tal vez recuerdes ¿no? empezaban con el himno y antes tenian 6 horas u 8 horas de barras cromáticas.

Entonces el desarrollo se ent... se dio desde empezar a buscar el nombre para la empresa, de compartir en lo que llamaba yo la mesa de los caballeros, la mesa cuadrada de los caballeros, porque era la unica mujer entre todos ellos, gente que yo conocia ya de esta misma empresa: Alejandro, Victor Zavala, Nacho Rodriguez, Alberto Ennis y otra gente que no conocia. Eramos como 15 personas, ¡eh!... mentira, habia otra chica, pero ella estaba más en la parte de master, entonces casi no compartia esa mesa con nosotros, pero era "prestame tu lapiz porque yo no tengo", no habia hojas, no habia nombre. Llegamos aqui a invadir un poco de esta área de Telerey que era un centro productor de television donde se hacian videos, donde se hacian comerciales, donde el glamour era el elemento principal incluso de la decoración. Cuando llegamos nosotros con nuestras fachas, con nuestras formas de ver la vida y la television, por supuesto que echamos chispas entre grupos porque ellos nos veian como los invasores que venian a los canales, y no sabian que era eso. Ellos pensaban que veniamos a desplazarlos y tenian razón, tenian razón solamente que no imaginaban cuan hasta donde íbamos a llegar.

El primer año fue un año de gratas experiencias porque todos éramos principiantes en nuestras áreas, por supuesto habia experiencia en las cabezas y eso era muy importante. Estábamos innovando porque era el primer sistema de microondas en la Ciudad de México, una televisora de paga, con muchas aspiraciones, con algo de presupuesto y con cero experiencia ¿no? que nos fuimos a enfrentar a algo que yo creo que se durmió 30 años ¿no? que era el sistema de cable de la Ciudad de México, elitista y con todas las características que ya sabemos, asi que despertar a ese gigante fue también algo sensacional, no por el hecho de despertarlo.

Yo hubiese quando que nunca lo hiciera pero eso, bueno, no iba a ocurrir ¿no?. Era un mercado que nadie estaba atendiendo y nosotros nos dimos a esa tarea, asi que desde el inicio fue siempre un reto, y sigue siendo un reto, de aqui a 14 años te digo sin duda que no he crecido al doble sino 5 o 6 veces mas en experiencia, en el trato a la gente, que ahí si te puedo decir que fue un proyecto sensacional. Porque estoy segura que a todos nos encomendan el estudio de algo que "aprende de memoria o haz relaciones o lee estos libros". Yo creo que todos tenemos esa capacidad, pero creo que muy pocos a veces, estan dispuestos a cambiar nuestra forma de ser para adaptarnos al trabajo y creo que eso fue fundamental, saber que esto es un trabajo y que bueno al final es una empresa que está confiando en lo que... en mi capacidad dormida o habilidad o como quieras decirle.

Asi que el desarrollo si ha sido mucho de verás si me cuesta trabajo resumirlo, pero fue de tener 3 personitas, 3 chicos en mi equipo de trabajo a el día de hoy manejar a 80 personas. No se dio de la noche a la mañana, por supuesto cometi muchas equivocaciones, afortunadamente nunca alguna que pusiera en entre dicho el prestigio de la empresa y que nos causara una pérdida de miles de dólares ¿no?, nunca. Pero si seguramente el enojo de muchos suscriptores ¿no? porque creo que éramos muy confiados y a demás no teniamos competencia y esa es la verdad.

El día de hoy hay mucha competencia pero también hay mucha especialización de nuestra parte, es más complicado, así que bueno a grandes rasgos esa fue la evolución.

N: ¿Cómo definirías tú el momento actual en el que estás?, ¿Tu filosofía coincide con la organización?

B: Estoy porque creo en ella, porque no todos los días uno puede decir que es pionero en un proyecto. Yo no soy pionera de una empresa, soy pionera de un proyecto de televisión nacional, es más, no nada más nacional, internacional porque fuimos el ejemplo de un... los países latinoamericanos, de Europa... no, en Europa todo lo que es el sistema de microondas, realmente no, no tuvo un gran auge, no tuvo un gran despegue, pero tienen otros procesos, tienen otras plataformas digitales que ya de ahí son de admirarse.

En nuestro momento nosotros éramos pioneros en la industria mundial y eso no es algo que todos los días tú puedas decir. Fuimos pioneros en muchas cosas, probablemente porque íbamos amarrados de la tecnología y eso nos iba abriendo puertas. Fuimos el primer sistema en México que hizo la compresión digital de 6 a 1, esto es hacer una agrupación de canales por una sola vía sin tener que gastar seis veces en implementos tecnológicos y eso es algo que nosotros aquí vivimos, desde el cableado.

Ahora nuestro cableado, bueno, va por las líneas del metro ¿no? y tú ¿Quién lo vio? Yo, yo lo vi, yo lo vi, lo sigo viviendo todos los días, el día de hoy parece una tecnología obsoleta, no lo es: crecimos, no fuimos un cable físico, trabajamos vía microondas, esto es por el aire y después viajamos por fibra óptica, el día de hoy viajamos por los satélites, a muchas regiones.

Me siento a gusto aquí además y esa es una de las razones más importantes, a diferencia de muchos compañeros que bueno va no están con nosotros, yo sí tuve la oportunidad de un crecimiento. ¿Por qué? quizá porque estoy en el lugar correcto en el tiempo correcto, quizá porque no me conforme con ser simplemente una coordinadora de programación, quizá porque yo misma busqué para mi crecimiento. ¿Cómo? Pues entendiendo, entendiendo lo que estaba haciendo, porque si yo hubiera entendido en mi poca experiencia que lo único que estábamos haciendo eran canales de televisión, la verdad es que seguramente mis aspiraciones no se hubieran cubierto.

No estábamos haciendo televisión, estábamos escribiendo la historia de la televisión mexicana, le estábamos dando pauta, porque con mucho gusto te digo, que muchas cosas que nosotros hicimos se ven ahora en casi todas las televisoras y son fórmulas de éxito, somos como ahí mi jefe te lo dirá después "somos una solución al problema". Yo estoy convencida, comparto su opinión ¿Por qué? porque si funciona aquí, funciona afuera, eso debe tener algún valor, además bueno, continuo aquí.

No solamente encontré gente con la que podía identificarme en mis valores, en mis sueños, en mis metas, en mis locuras inclusive ¿no? sino porque además me siento parte de un equipo, porque me siento bien sabiendo que estamos haciendo algo diferente, y porque mi compromiso ahí está, refrendado día tras día, buscando lo mejor para la gente que nos ve, para mí no es menos importante ningún horario, ningún canal.

Yo estoy convencida que la gente se sienta en su lugar favorito a ver la televisión y yo quiero que cuando prendan esa televisión sientan que estamos con ellos. No nada más me están pagando, no lo hago por una obligación, lo hago porque creo... porque creo en esto, pese a todas las circunstancias adversas que podamos encontrarnos, sigo creyendo en esto, sigo peleándome como el primer día con mi jefe, con mis jefes porque tengo muchos, para que me crean, para que me escuche la voz del televidente a través de la retroalimentación que recibimos ¿no? Y no siempre las gano, pues no, pero por lo menos les dejo sembrada una semilla de duda, quizá no me escuchen ahora, pero a lo mejor después, no digo que tenga siempre la razón, pero sí digo que me preocupa mucho estar en comunicación con las partes que yo sé que tenemos que estar, clientes, lo que es la gente que se anuncia con nosotros, clientes también de... de televidentes y también los cableeros. Estoy prácticamente en contacto con todos, no diano pero sí a través de mi comunicación con los otros subdirectores o gerentes con lo que no solamente tengo ahora relación, sino amistad, entonces bueno, me gusta mi equipo, por eso estoy aquí.

N: Sonó padre.

B: ¡Ahhhhh! (suspiro)

N: ¿Cómo definirías tú la comunicación a nivel tanto interno como externo?, ¿Cómo se da la comunicación aquí en la organización?

B: Bueno, mira tristemente una de las armas más filosas que se do en el terreno de la comunicación en esta empresa es el área interna fue la no comunicación.

Todo se maneja a como base "del silencio, de cuidado, no nos vaya a escuchar alguien más". Hay un selecto grupo que, que se sabe probablemente el A B C de lo que es empresa y no lo comunica a los mandos intermedios, como nosotros que tenemos que manejar la operación y es una crítica que siempre hemos hecho nosotros como subdirectores, como gerentes, ustedes como coordinadores ¿no? como al final todos subordinados ¿no?.

Hay una queja constante, creo que cada vez es menor, porque también la cultura del trabajo se ha visto, esa mala cultura del trabajo quiero decir, se ha visto superada por la necesidad imperiosa de hacer un trabajo en equipo. Ahora nuestro vicepresidente comercial sabe que: no sabe todo, que es imposible que lo abarque todo. De la misma forma que el director general de canales no puede con todo, es una carga de trabajo inmensa.

Yo creo que por su propia conveniencia del tiempo personal, ha tenido que abrirse de puertas un poco con nosotros y decir: "bueno ayudame, ayudame porque no se" o "porque no puedo" o "porque no hay suficiente tiempo para mí" o inclusive por interés personal y está bien, también se vale ¿no?.

Tristemente te decía, porque somos una empresa de comunicación y porque toda nuestra comunicación si se refleja en la pantalla, lo que porque es nuestro producto, eso creo que poco a poco se ha ido rebasando, se ha quedando... se ha ido quedando atrás como parte de la historia.

Yo espero que no vuelvan esos días de la no... de no comunicarse ¿no?. Te puedo decir que también hay un celo profesional muy grande entre los directores y entre otros... otras jerarquías ¿no?. Y creo que de una manera muy tonta, tal vez no debería decir eso, pero a mí me parece tonto que la gente no se comunique, pues ¿Cómo va... cómo va a avanzar?, ¿Cómo va a concretar sus proyectos si no le avisa al de al lado? No lo entiendo y quizá porque no lo entiendo no lo aplico yo como una política ¿no? Yo no digo que me comunique al 100% con todos, hay cosas que me reservo como seguramente todos lo hacen. ¿Por qué? quizá porque mi criterio me hace ver que unas cosas no es importante comentarlas con los demás o no necesitan hacerse más conocidas ¿no? o simplemente porque tengo instrucciones de no hacerlo y tengo que respetar eso.

Creo que nuestra comunicación es deficiente porque siento que el compromiso no es igual de todos con esta televisora y esa es la parte triste. Quizá porque se sintieron muy, muy chevere de entrar en una empresa grandota y pensaban que iban a ganar mucho y la verdad es una empresa que ha ido creciendo al ritmo del tiempo ¿no? Y dice uno porque no supo leer, no supo dar lectura a las... a las solicitudes de un empleo y bueno eso me abre las puertas para decirte de nuestra comunicación al exterior.

Del interior creo que fue un super caso durante muchos años. El día de hoy ha mejorado pero creo que todavía falta y sobre el exterior: creo que no hemos sabido aprovechar eficientemente los medios que tenemos a nuestro alcance porque seguimos arrastrando mucho el lápiz para que la gente se entere de cosas que queremos hacer grandes ¿no? de cosas que nosotros pensamos que son muy importante y que otras, el área, las áreas de ventas por ejemplo con respecto a los cableros pues no las magnifican de la misma forma ¿no? eso no, "eso no es lo que mi cliente quiere".

Creo que tenemos diferentes perspectivas ¿no? como nosotros no somos una empresa, una perdón, un área de total comunicación al exterior porque no somos quienes ponemos los contactos ni con los clientes, que son consumidores finalmente de televisión, ni con los tiempos en pantalla, ni con los medios.

Creo que si tenemos un problema ¿no? porque primero tenemos que convencer a otra área de que lo que estamos diciendo es importante y después si ellos los convencen, digo si ellos se convencen es convencer al resto. El problema es como lo logramos si no logramos convencer a nuestros primeros clientes internos, no vamos a lograr una comunicación con perfecta hacia el exterior nunca.

Creo que esa excepción se hace solamente para los... el área que hace nuestro boletines de prensa, nosotros somos un diseño completo de elaboración de canales, totalmente especializados en el ramo.

Así que creo que por ambos lado, tenemos una comunicación deficiente, que se... que bueno, se tiene que generar a través de medios que a lo mejor, no se, cuestionas mas pero tuvimos las herramientas como el internet, bueno seguimos teniendo herramientas como el internet y que cruce la información adecuada; tenemos una empresa hermana de radio y nunca hemos tenido un espacio, nunca.

Hay revistas internas y nada, no pasa nada y eso es la mitad de lo que es el esfuerzo de cientos de personas, cientos de personas, no, no sale a la luz, y ¡Queremos hacer marca! ¿Cómo vamos a hacer marca si nuestros primeros clientes que son los de la misma empresa no consumen el producto?, ¿Cómo es posible que una persona por más que yo quiera convencerla, si no consume lo que hace su propia empresa? Pues nunca va a saber que decir de él.

Es como si hicieramos jabón, siempre lo comparamos con eso. No tengo nada en contra de las fábricas de jabón, pero es como un jabón y la gente dentro de la fábrica ni siquiera lo usa y peor, deja que el fabricante no lo consuma, el que lo vende no sabe lo que está vendiendo, no sabe lo que tiene en sus manos porque ni siquiera se da a la tarea de abrir ese jabón y ver de que tamaño, de que color y a que huele, a lo mejor huele fétido, porque esa es su envoltura ¿no? pero ¿Ya lo probó?, ¿Sacó burbujitas? ¿no?, ¿Me tapa el caño?, ¿Es demasiado sebososo?, ¿Se resbala?, ¿Se deshace muy rápido? Todo eso no lo podrán contestar nunca si no usan su producto y yo creo que ese es el principal peligro.

N: ¿Tú crees que a nivel externo este es el principal problema en cuanto a comunicación?

B: Yo creo que sí, yo creo que esa... veo dos cosas, veo dos problemas. Una: todo lo que es el ambiente humano ¿no? todo lo que se refiere a quienes participamos en el proceso de la operación de canales y de venta porque aunque nosotros no metemos la mano directamente para vender y cobrar, si estamos detrás de ellos. Esa comunicación si existe pero yo más bien diría que es como un envío de información donde necesariamente no espero una respuesta. donde "¿Ya la recibiste? Perfecto"

Creo que también hay falta de orientación hacia un objetivo porque a lo mejor basta y sobre sí así me lo pide ventas que yo le envíe de qué se trata la programación de cada mes. Yo se los envío con mucho gusto pero tampoco de mi parte ahora que lo pienso, ha habido una pregunta hacia ellos de "oye ¿entendiste a lo que te envié" y uno supone que aquellos lo entendieron de la misma forma y en realidad están haciendo una lectura diferente de las cosas. No digo que siempre pero es un riesgo que estamos corriendo, a lo mejor, no se, tendré alguna película de estreno, yo diga: "va a haber estreno, sí bravo" y le hacemos un montón de ruido y en la perspectiva de la vendedora: "¿Amores Perros?, pero yo sí ya la vi más de 80 veces". Y como que se toma una perspectiva personal del producto no importando todo lo que hay alrededor de ella.

De eso mismo y creo que eso es importante, creo que muchas cosas, de esto no estoy segura, creo que muchas cosas las dejamos a una interpretación personal, estrictamente un pensamiento individual y no un pensamiento de equipo donde podamos dirigir hacia un objetivo el esfuerzo.

A mí me queda claro que todas las áreas saben cual es su objetivo, es ventas, es hacer una buena programación, es traer material, es que esté el control de calidad, es transmitir en normas, es una serie de cosas que se dan en toda la operación ¿Pero qué? al final le preguntaría a todos de pura curiosidad, bueno ¿Y qué más? Haces bien tu trabajo pero ¿Para qué?, ¿Cuál es el objetivo final?; y creo que vamos a tener muchas respuestas diferentes y no creo que al mismo encontremos una respuesta, nunca.

N: ¿Y cómo ves tú la integración entre las áreas en cuanto a lo que es la comunicación?

B: Mira, en algunas áreas lo veo bien, creo que ha mejorado mucho. No ha sido fácil porque mucha gente se ha ido y no se ha ido gente que no fue muy importante, se fue mucha gente que facilitaba esa comunicación y era convencer a la persona que se quedaba en turno de un procedimiento que se llevaba a cabo y sí estaba de acuerdo lo continuaba y si no aquí se moría. Como te lo dije antes había muchos celos, sigue habiendo celos, pero ahora quizá porque la adversidad económica nos trae de cabeza a todo, ahora si volvemos a cooperar, y es hacer que todo esto se vea y venda por el valor que por sí mismo le confiere todo un esfuerzo de compra de producto para hacer un producto mejorado, etc. ¿no? para hacer una canal dicho ya con su mejor programación, para hacer un buen canal de televisión y venderlo porque además, pues vale, vale ¿no?

Siento mucho placer, una cosa que nadie entiende y total se vende y no me importa ¿no?. Creo que estamos enfocados tanto al presente como al futuro, porque estamos concientes que no es normas de llegar y vender y que me compren y ya que me compren ¿Que más? ¿no? no, no creo que estemos ya en esa etapa, pienso que si hemos logrado a través de algunas cabezas, combatir un poco eso ¿no? ese recelo, recelo que se sentía antes, aquí parecía que la información era como el tesoro más grande y si no lo compartía eso me haría más poderoso, la verdad es que es todo lo contrario, te hacía más esclavo porque entonces no podías depender de nadie, nadie podía... no podías ni respirar, tenías que estar de 8 a 10 de la noche, de 8 de la mañana quiero decir a 10 de la noche, no podías salir de vacaciones porque: "¿Como? Yo no te voy a dar mi acceso a mi computadora a nadie, ahí tengo mis cosas privilegiadas", no puede ser.

Entonces el día de hoy la información está compartida, quien la mal use ¿no? es en detrimento del esfuerzo de todo. Creo que eso ha cambiado, al menos en lo que corresponde a la parte operativa, yo no te podría dar ningún tipo de razonamiento respecto a la parte administrativa ¿Por qué? porque no tengo ni idea y creo que el no tener ni idea es una mala referencia ¿Por qué? porque a mí me gustaría poder decir "si en la administración pasa lo mismo, ellos también se comunican y hacen juntas y se reúnen y comparten proyecto".

A mí más me da la impresión de que se manejan por una serie de ordenamientos ¿no?, por una serie de reglas básicas, es esto más esto, si no hay venta no hay ganancia, como dos más dos cuatro, esa es la impresión que me da, probablemente yo estoy en algún objetivo más fijo que en los otros, pero no me gusta decir que "ellos", porque somos el "nosotros", pero te digo la verdad, no entiendo esa parte de nosotros, nunca la he entendido, me he acercado a algunos de ellos, fueron invitados a nuestras reuniones operativas y ellos huyeron por su propio pie, ellos no nos invitan a la suya, probablemente los estado financieros y el balance de las ecuaciones administrativas no lo vamos a entender y tal vez no tenga mucho provecho que yo sepa eso pero es solo que me preocupa porque la esencia del negocio no es la administración, aunque ese producto se tiene que apoyar en la administración, bueno quien realmente lo hace es todo este equipo de trabajo ¿no?. Ve, mirarlo no podemos entender más.

¡Hui! Y de esa parte administrativa podría rescatar yo la parte de recursos humanos, de sistemas, no se, probablemente la de presupuestos, pero yo no se más, así que viéndolo desde esa perspectiva yo consideraría que hace falta un mejor plan de comunicación interno, para evitarnos precisamente tantos, tantos problemas, no de "a ver explicame porque pide ese dinero y ahora explicame porque tienen que cambiar y prestarse películas y renovar contratos y porque me pides que le pague a este proveedor si a este le debes menos, no entiendo". Creo que lo entenderían mejor o nos cuestionarían menos nuestras decisiones si se involucraran un poquito más en la elaboración del proyecto, por lo menos un poquito, no digo que

ellos opinen, porque creo que difícilmente se les va a tomar parecer a ellos y sería una misión en este caso, pero si creo que por lo menos podrían tener el mismo entendimiento de hacia lo que buscamos aquí.

N: En el caso de las áreas de programación y continuidad, ¿Tú cómo ves está situación de integración de la gente?

B: Bueno, como tú bien lo sabes, era más sencillo en el área de programación porque era muy poquita gente, éramos hasta antes de esta tragedia éramos 8 personas y yo. Era relativamente fácil, yo podía tener si yo quería una junta diaria con cada uno. Creo que era más fácil comunicar lo objetivos. Recuerdo haberles llamado un par de años, tres años tal vez, para comunicárles los objetivos de un área de cosas que yo quería alcanzar y sabía que estábamos cerca de lograr: como tener mejores ratings, como tener una mejor explotación del material, como tener una mejor base de datos. En fin cosas que parecían no ser tan trascendentes, pero eran las bases para un mejor desarrollo. Cuando éramos pocos por supuesto era una comunicación mucho, mucho más, más personal, sin... y además yo no tenía intermedios en mi comunicación porque yo siempre he acostumbrado a hablar directamente con las personas que me interesa hablar.

Bueno del 3 de septiembre del año pasado para acá la comunicación ha sido muy difícil, por dos razones.

Una: porque si hay un intermedio el día de hoy entre lo que es la esencia de quien elabora cada canal, es decir me han puesto un gerente en medio, es parte del equipo. Yo no tengo nada en contra de eso ahora pero si en octubre porque sabía que iba a lastimar algo que a mi me había costado tanto trabajo hacer: que era mantener mis líneas abiertas de manera directa con cada una de las personas que... que mueven las masa ¿no? que se ensucian las manos para hacer la programación día a día y eso fue siento un... para mí... para mí... en lo personal: un retroceso.

Pero después, bueno eso por una lado y por el otro me confiaron un área de setenta y tantas personas, un área de continuidad que solo veía de lejos, que entendía porque era parte de mi equipo de trabajo, pero que no era... no es lo mismo ver de lejos que tomar en tus manos las riendas de una responsabilidad y guiar, perdon a mas de 70 personas que están esperando de ti un famoso... ahora se hacen muchas bromas de eso, a mi me disgusta te lo digo porque es una experiencia personal, caray, si cambiar las cosas fuera tan fácil como 1, 2, 3, ya lo hubiéramos hecho.

No ha sido fácil porque además, en cuando yo llegue aquí bueno mucha gente que sabía quien era, saben que yo soy de carácter fuerte, de muchas palabras, de decisiones rápidas y más o menos analizadas. Poca gente me tenía en el concepto de un ser humano normal: no se, además bueno ¡mujer!

Y una mujer más joven que muchos que ellos... muchos de ellos y bueno la persona que estaba tenía mucha, mucha, mucha experiencia, debe de estar rara, se sabía al revés al derecho una cantidad de cosas y una persona mucho más grande que yo. Sin embargo pasó aquel reto y dije "bueno, va"; no tenía muchas alternativas, ciertamente era eso o despedirme ¿no? dije "bueno pues gracias, me dieron un tiempo máximo de 78 horas para que los pensara, cosa que nunca me pareció justa. Si me avisan el jueves y te dicen el lunes "te encomiendo que te encargues de 70 personas"; pues yo doy gracias por la confianza, pero les daría más gracias si realmente me apoyaran ¿no?.

En este proceso de cambio muy poca gente va a quedar, la gente que más me apoyo fueron ustedes: mi equipo; porque no me dieron lata en ese tiempo, porque me dejaron actuar, porque me dieron mi tiempo y en ese tiempo, bueno, una de las cosas que más me preocupe por desarrollar fue precisamente eso: la comunicación ¿Por qué? porque cuando tuve un área y cuando yo empiezo a hablar de una serie de cosas que yo tenía como valores de mi propia programación, de mi propio equipo de trabajo me doy cuenta que aquí

(cambio de lado del cassette)

B: Ok, cuando vengo aquí a esta área me doy cuenta de que muchas cosas no se conocen, mira para acabar rápido y de una manera muy coloquial "me dejaron un tiradero"; un tiradero porque a la gente nunca se le informaba, porque se hacían las cosas... simplemente les daban órdenes y las tenían que cumplir y si no estabas cumpliendo ahí estaba la puerta, eso lo decimos mucho como jefes cuando estamos muy molestos, yo alguna vez lo dije cuando siento que no me entienden y es punto final

Ya te dije que tengo un "carácter" ¿no? pero no puede ser una política de vida, no puede ser una forma de trabajo, porque entonces a ti no te respeta, te tiene miedo, nunca vas a ser líder, vas a ser un dictador; a mi no me interesa ser ni el mejor jefe, ni mejor jefe hoy que mañana, me interesa ser una mejor persona, me interesa lograr de muchas formas esa comunicación: lo primero que me interesa aquí fue que entendieran un objetivo de trabajo ¿Cuál era mi objetivo de trabajo?. Tener la mejor calidad en la transmisión basada en el conocimiento del producto.

¿Cómo? ¿Cómo? ¿Cómo? ¿Ah? Si, a ver, a bueno además una cosa, yo no se porque, quizá porque aunque lo ves de lejos te das cuenta de cómo están las cosas en... con tus compañeros, yo ciertamente no hago caso de "radio pasillo", ni hago caso tampoco de conversaciones ajenas, si la gente me quiere contar cosas, está bien: los escucho y les doy el crédito de algunas cosas; pero no hago olas, no hago olas a menos que sienta que se puede comprometer el nombre de la empresa ¿no? entonces me atrevo a dar una opinión de esto y aquello, ¿Qué hay de cierto?.

No soy de las personas que se queden con las cosas sin investigar, si me dice por decirte alguna palabra rara: palitroche; y ¿Qué es un palitroche?. no lo se, bueno pues yo tengo que investigarlo porque si si no ya no concluyo bien y si no concluyo

bien, bueno al otro día tengo que investigarlo. No soy de las personas que se quedan así sin investigar, no doy por supuestas las cosas, aunque ¡sí me pasa caray!, soy un ser humano igual que todos.

Bueno pues una de las cosas que yo hice y les manifieste así a los coordinadores y supervisores era hacer una entrevista personal a cada una de las personas que trabajan en esta área ¿Por qué? porque realmente no nos conocemos, dije "bueno ¿Cómo les voy... como puedo sacar lo mejor de ellos si no se que piensas, si no se como son?" Entonces me dí a la tarea de día y noche, literalmente noche, hablar con ellos, creo que fallaron por ahí tres porque luego me enteré que estaban de vacaciones y porque cuando yo venía ellos no estaban y ¿Por qué es esto? Porque tengo 3 turnos de 8 horas para trans... para cubrir 24 horas de transmisión, entonces el tercer turno entraba a las 11:00 de la noche y sale a las 6:30 de la mañana, pues para mí no eran horas de trabajo pero ahora sí lo son, ni modo.

A la semana siguiente que hubo una, a los 15 días que tuve yo esa asignación en la continuidad, tuve que venir aquí y estuve una semana entera encerrada en las noches hablando con ellos y en las mañanas y en las noches y eran días de 8:30 de la mañana a 2:30 de la mañana ¿Para qué? porque estoy convencida que la comunicación es la base de todo los proyectos y lo primero que quise hacer fue eso: conocerlos; para después poder mandarles, para después poder decirles: "tu me dijiste esto, tu me dijiste que querías crecer y yo te estoy dando la oportunidad de un aprendizaje, entonces dámelo"; ¿no? implementamos en el master 3 cosas que me han costado mucho trabajo y no se porque, para mí son fundamentales pero entiendo que todos tienen que estar convencidos de eso: orden, limpieza y respeto.

El día de hoy te digo: el orden poco a poco se está dando. Hay más orden respecto a ideas, a conceptos, a transmisión, a operación, inclusive entre... en el master hay 2 áreas básicas, nosotros que somos la continuidad, que son los operadores que manejan las máquinas para que se transmita y todo lo que es la ingeniería; pues entre ingeniería y continuidad había pleitos de años, de años, que no se resolvían ¿Por qué? Porque... por falta de comunicación y por celos, me decían: "a ver usted, no se meta", cuando yo llegue allí, a mí ya me conocían y me conocían de carácter fuerte. Los primeros días que yo llegue allí por supuesto me hicieron lo mismo:
-usted no entiende y usted no encaja y ¿Por qué la pusieron? Y...
-momento, usted me va a respetar, primero ¿Por qué? porque soy mujer, su compañera de trabajo, porque tengo más tiempo trabajando aquí que usted y porque me lo he ganado, quizá no lo he hecho mucho en continuidad pero en programación nunca, nunca lo trate a usted mal ingeniero, así que le pido en reciprocidad lo que me he ganado".
Que se va a super, super enojado.

Pero el día de hoy las cosas no son como antes, ahora la gente por lo menos busca el porque de las cosas y no se queda con el: "pues yo lo hago porque me dijiste", por lo menos una cuestiona, no son máquinas, son seres humano, entonces el haber hablado con cada uno de ellos me obligo a saber con quien podía contar, quien estaba fuera, quien era un indisciplinado y bueno orden. El orden se empezó a dar por sí mismo: gente que faltaba indiscriminadamente, en navidad porque... que porque no quería venir, empezó a venir a su trabajo con un poco más de gusto, no digo que todos.

Tengo un problema: toda la gente que transmite en el master pertenece a un sindicato, entonces estamos obligados por el gobierno, yo no puedo tocarlos entre comillas, porque entonces puedo ser este... incriminarme a algo ¿no? que por contrato colectivo no está permitido, en realidad todos esos son mitos, para mí, sindicalizados o no, yo tengo el derecho de exigirles lo mejor como personas, si ellos no me lo quieren dar, ellos también tienen el derecho, pero yo busco lo mejor de ellos: bueno, orden se dio.

Limpieza, bueno Norma, me toco sacar basura, basura así... latas y refrescos, cosas podridas de las máquinas, bueno, esto es asqueroso pero es cierto, chicles pegados en las tabillas de control de la parte de abajo, todos los días que pasaba yo, pasaba Ivan y por supuesto, ¡Oh sorpresa, una piedra! No, es un chicle pegado, como en los peores restaurantes de la ciudad, así ese... eso había mal de nuestra... de lo que per... de lo que estamos dando para nuestra empresa, estamos hablando de máquinas de 100,000 dólares y ¿Un chicle pegado? No, es una falta de respeto, momento respeto entre compañeros y respeto a tu empresa, no lo puedo exigir aunque se que estoy en posición de hacerlo, primero lo estoy haciendo por propio convencimiento, si no va a funcionar así por las buenas, pues vamos viendo si por las regulares, por las malas todavía no.

El día de hoy no digo que no haya habido disciplina antes, porque se les prohibían muchas cosas: se les prohibía respirar, se les prohibía hacer mil cosas; el día de hoy yo no los siento... no verlos como una máquina, sino como seres humanos: que sienten, que piensan, que necesitan cariño también en su trabajo, no te habio de estarmelos ahí haciendo cosas ¿no? Te hablo de daries una palmada.

Ayer fue maravilloso verlos, ayer que Fox daba un mensaje y estamos en el noticiero, fíjate a donde nos puede llevar la comunicación, que se me... lo que estoy buscando que todos también lo busquemos al unisono. Hablo con deportes, primero me entero, hay un mensaje que Fox va a dar, nadie me viene y avisa nada, yo no me quedo con las manos quietas, voy con mi jefe: "jefe, Fox va a dar un mensaje, pero voy a preguntar al corporativo si lo tenemos que transmitir", pregunto al corporativo y dicen:

- ¿no sabes a qué hora?
- no pero mira es importante
- sí, pásenlo
- Ok.

Y después que me entero de la hora, es justo a la hora de las producción propia de deportes en vivo, voy, hablamos con el director de deportes, habló con producción, a ver con el productor:

-Oye productor fíjate que tengo este problema
-no te preocupes.

Y él... y pero... él resolvió el problema, pero yo estuve ahí para que viera que había de mi parte un interés, él habló con la gente que teníamos que dar el noticiero, porque vendemos a otros lugares, él habló con su locutor, con José Pablo: "oye José Pablo échanos la mano, mira va a haber un mensaje del presidente, ábrenos tú, presentanos para vestir nuestra transmisión, ándale".

Después con te... a hablar con técnicos, hablar con mi gente, hablar con todo mundo, salió la transmisión maravillosa, mara... no nos falló un segundo, llevamos conteo:

-Ah, estudio avisame

-si
-estudio tienes un minuto, eh
-la pizarra dice que en 30 segundos empieza el mensaje, tienes 20 por favor José Pablo
-bien y ahora les vamos a presentar un mensaje de suma importancia para México e... en las... a través de Vicente Fox, en un momento continuamos.

Al segundo siguiente estaba iniciando el mensaje del presidente, no hubo una sola falla, eso es lo que yo digo que es un buen trabajo. Rápido, lo que es la experiencia, los viejos lobos, el coordinador inmediatamente dijo a ver que habían hecho otros canales de televisión y claro: cortaron una programación (Suck) para meter un mensaje, eso no se hace, hay que tenerle respeto a la gente, abusan es lo menos que se merecen es pedirles perdón.

Así que creo que esas cosas han ayudado mucho, creo que estamos empezando una cultura de trabajo más disciplinada donde se trabaja más por voluntad que por ser una obligación y eso es bonito porque tienes mejores resultados de la gente, al final esa comunicación me tiene que servir para una sola cosa, para obtener los mejores resultados y ¿sabes qué? No me importa si no es lo que me estaban pidiendo, se que son mejores personas, lo se, lo se.

N: Imagino que debe ser muy difícil coordinar a toda la gente.

B: Si, claro.

N: ¿Como ves tú el flujo, el recorrido de la información, en todo lo que es el proceso de la dirección?

B: Pues mira, uno de los elementos que yo aquí integrado ahora a esto es el de la confianza, antes cuando... insistió mucho en el pasado porque así fue: de 14 años de experiencia que tengo, 13 y medio fueron así con grupos pequeños, la verdad es que para mí de 6 meses a la fecha ha sido todo un reto porque... si te digo, es cierto es muy difícil.

Lo primero que me di a la tarea de echar a andar es una mejor coordinación primero, antes de llegar al grueso de del equipo, los mandos intermedios, hable con mis coordinadores, hable con mis supervisores y le hice ver la importancia de mantener la comunicación, no de manera unilateral sino en todos los sentidos. Todos pueden hablar con todos, todos, si alguno por ejemplo de los operadores del master algún día quiere ir a hablar con Alejandro que es el director general, lo puede hacer y no tiene esa puerta cerrada. Lo sabe, si por decisión propia o por miedo, no lo hace, eso es decisión personal, pero no es una imposición de la empresa, no es tampoco una pantalla y decirles ¿no?: "vengan a hablar conmigo que si te voy a atender".

Si se multiplican los problemas porque se multiplican las formas de pe... de pensamientos, las formas inclusive de ver las cosas, tu y yo sentada en mis... en este mismo lugar si te digo: "vamos a ver la ventana", tu vas a ver otra cosa y yo voy a ver otra sólo somos 2, no es ningún proceso de comunicación, es sólo una percepción de las cosas; yo lo que les he hecho ver aquí a todos es que no hay ideas malas, ni ideas mejores, sólo hay ideas, sólo hay diversidad de pensamientos.

Es el ejercicio, primer ejercicio que hicimos fue de los de percepción, los tests psicológicos, ¿Te acuerdas de el rostro de una vieja y una joven?, "¿Que es?, ¿Es esto o es esto?", y unos me decían una cosa y otros otra y empezaban a pelearse y yo dije:

-No, ¿Por que peleamos? Si son las dos cosas.

-¿Como puede ser?

-Míralo, velo con el ojo derecho y ahora con el izquierdo ¿no? velo, a ver ven ponte aquí y veras la cosa que él ve, tú ponte allá y veras lo mismo, entonces ¿Quién tiene la razón? Los dos, porque en realidad la razón le asiste a los dos, porque son dos puntos de vista".

Eso nos pasa a nosotros aquí, hay cosas que no hablar tienen que ser como tienen que ser ¿no? ¿si? Yo no puedo poner el polo izquierdo o el cable rojo donde va el negro porque ¡Pum! Esto explota ¿no?: hay cosas que tienen como norma que cumplirse pero aquellos que requieran interpretación, nos hemos dado a la tarea de enriquecerlos por obtener los mejores resultados.

4

¿Cómo lo hago? Una de las cosas que hice fue poner un pizarrón en el master para comunicarme, por primera vez después de 15 años, bueno 14 años que es casi lo que va a cumplir la empresa... o 13... en fin, con la gente del master; la gente del master no tiene derecho a saber de que se tratan los canales, ni porque son, ni... no forman parte del negocio, pero son la última mano, son la mano que nos puede echar a perder las cosas, toda tu pla ¡Plum! Se desintegra en un segundo, en el segundo en que el operador se equivoca de botón, entonces el apretar el botón no requiere de interpretaciones, es una norma, la interpretación viene en el momento que él sabe lo importante que es hacerlo correctamente, eso es lo que estaba haciendo falta y eso es a lo que... yo no vine a enseñarles como operar porque ellos me llevan 13 años de ventaja, pero si vine a decirles que podemos hacer mejor las cosas y que no están solos.

Ya sabían que no estaban solos entonces pusimos... bueno no había un botiquín puesto ¿Qué le comunicas a la gente cuando niquiera les pones un botiquín? Las chicas necesitan una pastillita, se corto alguien, cada quien... El master es un lugar muy sucio, por ventilación hay mucho polvo, hay mucha estática y constantemente se tienen que estar limpiando los monitores, bueno mucha gente lo hacía con Kleenex, con su mano, lo hacían con un trapo que se traían de su casa ¿Por qué diablos no tenían? Bueno, les trajimos trapitos y los recortamos: "aquí está tu franela"... ¿Donde está?... ya la perdí... aquí tienes, ya no la pierdas". Ahí está el botiquín, hay un corcho ¡Ya les ponen de quien es cumpleaños!

Si, ya se hablan con los ingenieros, ya no le tienen miedo al supervisor (porque los supervisores parecían militares) ¿Por qué? porque el general de aquí arriba "A mi me traes las cuentas de esta forma y si no, no me traigas nada y ya te ho dicho", y era muy fácil levantar el teléfono y decir:

-Lopez Vega (que es el gerente de recursos humanos), López Vega, esta persona está fuera.

-¿Pero por qué?

-¡Está fuera!"

Era un plan de terrorismo, de terrorismo y la gente actuaba en consecuencia, la gente se quería ir, se sigue queriendo ir... ya por otras razones espero.

Cuando fue muy gratificante y a la vez doloroso de mis primeras entrevistas de trabajo, decirle a una chica:

-Hola (este ¿Quién fue? Angélica me parece), hola Angélica ¿Cómo estas? Buenas tardes.

-¡Ah! ¿Tú si sabes cómo me llamo?

-Pues sí, tu me dijiste ayer que te llamabas Angélica y pues ese es tu nombre.

-Es la primera vez en 13 años (no en 8 años dijo) que tengo aquí que alguien de jefe me llame por mi nombre, siempre me decían niña, a ver tú, me siento como ignorada, nadie me llama por mi nombre, es la primera vez que alguien se toma la molestia de venir a preguntarnos por lo menos como nos sentimos".

Y bueno no te voy a decir que se puede hacer eso todos los días, integrarlos fue difícil sin embargo a muchos les puse una carpeta, que es de cada canal, cada mes se las actualizo, saben que es lo más importante, en fin, Nos ayudan son parte del equipo y siempre los vemos como: tu ejecuta, tú no preguntes; ¡No señor! Son parte del equipo y son uno de los eslabones más importantes por una sola razón: porque son los últimos. Porque aunque no lo queremos ver así pueden ser el fillo más importante en la calidad del producto, nomás, nomás eso, pues por eso hay que tener un círculo de comunicación, ya lo... ya lo esta... ya lo hicimos.

No digo que estemos teniendo con todos los resultado mas gratificantes, no, porque además mucha gente está descontenta, andan cargando un pasado grande como, muy grande ¿no? de maltratos, de poca paga, de promesas que no se cumplieron y la verdad es que yo no podría hacerles frente de la noche a la mañana, no puedo, no puedo y hacerme un juicio de ellos tambien sería injusto de mi parte porque es muy poco tiempo, o sea no, no.

Así que vehículos de comunicación si los hemos inventado todos, bueno hasta papelititos, de veras hasta papelititos, los hago otorgar de otras cosas ¿no?: hay quien responde hav quien no, a veces funciona a veces no, a veces los tengo que obligar pero bueno, en fin. Bueno y esa es una parte, porque hay una parte que hace las pautas de... de transmisión con la que no he trabajado tan directamente, porque el problemas mas importante lo teníamos en el master.

El día de hoy no es que este resuelto, es que esta un poquito más encaminado ya: ya he hablado con mucha gente, ya saben como pienso, ya saben que quiero, quiero que estemos bien y que se negan las cosas bien para ser mejores ¿no? y además porque hay un cliente que está ahí esperando lo mejor de nosotros también ¿no?: "A ver, Sorprendeme"; también desde la redacción de pauta, desde como lo hacemos, de sugerirle a otras áreas cosas ¿no?: además somos, tenemos la triste. Insistimo tarea de reportarle a todas las áreas todos sus problemas y nos ven como acusadores, si yo no le reporto al área técnica "a ver tu señal por esto y por esto". Ellos se sienten ofendidos y yo digo: "¿Por qué?, no te estoy acusando, te estoy informando de algo que necesitas para que mejores tus procesos":si en noticias se, se, se le equivocan las cortinillas o si se cierra el micrófono, eso lo tengo que reportar, ¿A quien se lo reporto? Pues a la persona que me lo pide, que es el director general, pero no es porque... él no va y los Satanás ni mucho menos ¿no? "Oye tú batata"; no de ninguna manera, no se mete, es un reporte mas dirigido al área a manera de "paso esto, a mi no me des explicaciones, tú dedícate a tus procesos, yo nada más te estoy diciendo", y eso no le gusta a la gente.

¿A Quién le gusta que lo acusen? A eso que si hiciste, bueno, tienes que pagar por ello pero sino hiciste o fue involuntario... "oye pero me haces quedar como un tonto", no se trata de eso, se trata de que nos queden productos de calidad y el reporte es un control, es sólo eso, muchas veces esa comunicación es para control porque sólo es eso, para estar totalmente seguros de que las cosas se van a hacer como se estan pensando.

N: ¿Cuáles son las consecuencias de una inadecuada comunicación?

B: Bueno, pueden vanas desde llamadas de atención de parte del vicepresidente hasta (RING)... pérame tantito.

... ¿Consecuencias? Bueno, pues una llamada de atención como te decía hasta pues el despido ¿no?; en el caso de de los mas graves a lo que son los recursos humanos; pero ya en el caso de los productos pueden ser mucho mas graves, pueden quitar tu producto de las plazas donde estamos.

Un ejemplo claro, una película para adultos a las 8 de la noche cuando ya habia habido una advertencia de nuestro cliente en Chihuahua que está dos horas antes o una hora antes: "ya te habia dicho que por favor tus películas para adultos mas tarde porque mira me causas un problema". Y ahorita ya hubo una demanda de un cliente, por lo pronto, mi respuesta hacia el cliente es que no se preocupe no va a tener mas el canal, eso significa pérdida de ingresos y de ganancias para la empres, aunque puede haber compromisos de tener el canal y todo pero si falla un tiempo, ellos tendrán toda la razón para rescindir contrato y ya ¿no? "no estas cumpliendo, puedes arreglarlo o no?", pero ya cuando se enojan mucho, mucho, si es muy difícil convencerlos de que vuelvan con nosotros. Con los clientes solo hay una sola oportunidad de efectividad y no debemos desperdiciarla

Consecuencias de no tener una buena comunicacion, bueno, las peores ¿no?. Para nosotros es terrible porque... vamos a suponer que tengamos dos películas con un nombre que sea "El chico azul" y "El chico... El chico azul" o "El chico azul" ¿no?, una es una película para niños maravillosa y otra es una película de guerra por decir algo y entonces pusimos la de guerra en el canal de niños, yo creo si, la llamada de atención no es importante pero muchas veces ¿Qué pasa? Si te das cuenta al aires si tienes oportunidad vas y la cambias y armas un desbarajuste y si, si digo, si lo pudiste resolver. Si me comunicaron de un area que

-oye está película no puede pasar.

-¿Estás segura?"

Pero si no me comunican se va y puede que entonces: "oye, ¿Sabes qué?, te equivocaste".

Mira un dia nos paso y fue terrible, nos... no me preguntes como lo resolvimos porque no me acuerdo, pero ya ves que es muy comun que cuando cambia el año, los primeros dias la gente escribe la fecha con el año precedente ¿no?; nos paso a lo mejor en el 2003 todavia con eso, 19 de enero del 2002 y pues ya estamos en 2003, digo ahorita ya es mas, eso ya no te pasa tan fácil pro los primeros 15 dias tal vez de enero, bueno es un... bueno un verdadero reloj. Pues nos pasó al enviar... teniamos una revista mensual y enviamos la programación de enero de 1996 en vez de la del 97. O sea te fuiste tú, os asi la mando la jefa, entonces era mi coordinadora de programación, asi lo envió, el editor la in... ni... siguio, no se dio cuenta y asi se publico

¿Sabes que paso con 130.000 ejemplares? Se fueron a la basura, no hubo ingresos para la revista, fijate como un error tan pequeño se magnifica por la falta de comunicacion por supuesto, remedios bueno, en ese momento esa persona está con un pie fuera, este tuvimos que sacar de emergencia una segunda edicion de la revista pero en una papel que nunca te hubieras imaginado tener, oye estaban impresos todos, se mando una fe de erratas y pusieron modelos de programación y se usaron 10 hojitas mas y asi salio la revista, con toda la verguenza de nosotros porque no era una guia nada mas de programación de... de eramos ve... eran 26 canales, entonces 26 canales de television estaban mal un mes ¿Por qué? por un error que se magnifico, por falta de comunicacion, porque si el editor realmente se hubiera dedicado a hacer lo suyo, pues se da cuenta que las fechas no coinciden, no es miércoles 2, ¿Qué está pasando aquí?

No hay un control de calidad, no hay una comunicación, o sea no puedo disculpar un error que tuvimos ¿no? de ninguna manera, de ninguna manera, pero fue una comunicación muy tardia, demasiado tardia, entonces decias: "no puede ser"; y puede haber problemas mucho muy graves. Yo creo que los mas grandes para las empresas son perdida de dinero cuando ademas ya has gastado o en este caso como no manejarnos dinero, parece no haber demasiados problema, mira un... aquí en el area de programación nos pasa mucho con de repente con los títulos, podemos llegar a confundirnos con las versiones o etc, ya no es frecuente porque hemos puesto eh... ¿Cómo se dice? Filtros, hemos puesto lormas de control, en continuidad tambien, de repente pueden confundir un promo por otro y eso pasa, estás anunciando a continuación "Frankstein", ¡Ay! Y lo que sigue es "Anita la huerfanita", bueno ¿En que se parecen? A pues porque a lo mejor la clave del producto era la misma y nunca se fijaron... se van de memoria, entonces eso pasa.

Ahora mecanismos de control, si, gracias a sistemas hemos podido ponerlos ¿no? porque trabajamos con una base de datos que no es inteligente pero que nos previene de evitar ciertos pro... ciertas cosas ¿no? y bueno creo que los problemas más grandes en esta area, en esta subdirección pueden ser de prestigio y de... y de una comunicación incorrecta hacia nuestro clientes televidentes ¿no?

Pero nunca son problemas de dinero afortunadamente porque en el caso de los comerciales nosotros elaboramos la pauta tambien para que los comerciales saigan, la pauta comercial al final viene totalmente rectificada del área competente ¿no? que es "publicidad" cuando se disocio, nosotros ahí no tocamos nada, no les cuestionamos, sin embargo si vemos cosas que para el sentido comun no son congruentes con una realidad que estamos viviendo, levantamos la mano y preguntamos, hacer eso, hacemos mucho el camello: "a ver, a ver, ¿Estás pasando un comercial de Navidad en marzo? Si es correcto y o no tengo ningún problema así lo vamos a transmitir pro si no es correcto, o si no estás seguro, rectifícalo, cosas así, nunca gracias a Dios nos han costado dinero, nadie lo sabe nunca.

N: y por ejemplo en el caso de los cambios de programación?

B: Mira, en el caso de los cambios de programación nosotros dado que estoy en ci... mira, los cambios de programación si se dan con un tiempo razonable de anticipación no causan problema porque estamos en un tiempo de procesos en los que la gente puede corregir, allí lo que se pierde es tiempo pero se gana en veracidad y en oportunidades de información ¿cierto?

Pero si los comunicas de un día para otro porque son cambios que ni modo se vieron como gol ¿no? que si es que la película, bueno, si fue una cosa como esa en realidad ya no tiene ninguna repercusión porque la gente ya está demasiado tarde en un proceso, ya no se puede echar para atrás. ¿Como haces a una revista que des...? No puedes despublicar, ya está impreso ya salió a la venta ¿Qué haces?, ¿Recoger las revistas que ya vendiste? No puedes hacer eso, ni modo, ni modo un cambio de programación no se atribuye al editor sino al responsable de la programación en este caso nosotros, este si por ejemplo es una guía electrónica se puede corregir en 10 minutos, lo tienes corregido no hay ningún problema, pero como muchas cosas son impresas ni hablar.

N: ¿Se pueden dar por alguna falta de comunicación?

B: Si claro, o sea si por ejemplo tenemos un área que vela contratos y no nos comunicó que el día de ayer le cancelaron una película este... o por ejemplo este que esto pasa aquí lo... (cambio de cassette)

B: Bueno, retomo, por ejemplo un cambio de programación si se puede dar como un problema de comunicación porque si el área correspondiente no te informa, te decía yo de un ejemplo: la película "X", "la loba". Este resulta que el productor, era una coproducción y uno de los productores no estaba de acuerdo en que nos vendieran la película, pero nosotros la transmitimos hoy o mañana y si se tardan un tiempo en avisármelo sale publicado, sale en las guías electrónicas y puede que hasta salga una transmisión y después me dicen:

-pero es que tuvimos que quitar la película.

-según tu ¿Cuándo me dijiste?

¿no? si se puede pasar, claro que se puede pasar o puede pasar inclusive que nuestra videoteca de repente este se dio cuenta que editó mal las cosas y se lo dijo al área de continuidad pero nunca se lo dijo a programación y le hizo un desbarajuste y entonces ese desbarajuste creo un problema más grande o mira un día nos paso con una telenovela.

No te voy a decir cual fue pero una telenovela, de repente llegamos al capítulo haz de cuenta 150 después de una buena historia y de repente llegan 9 capítulos ¡Ah, salteados! Y 3 de esos estaban mal y 5 estaban bien ¿no? X ¿no? pero resulta que nadie se había dado cuenta que los 9 capítulos que nos habían mandado eran un resumen de los 10 capítulos anteriores más los 10 siguientes, entonces al aire ¿Como nos regresamos en la historia? Y nadie entendió eso hasta que allá abajo los operadores dice: "esto está mal", suben, rectifican y hasta que comunicamos con el proveedor: "¡Ah! Es que te mande la versión de Colombia no la de Mexico, perdón".

¿Qué pasó allí? No nos hacen perder dinero porque en esto no hay que pagar las cosas, pero si nos hacen perder el tiempo porque en una revisión de 9 capítulos por lo menos 9 horas de trabajo de una persona porque pues es un capítulo de una hora y porque se tiene que hacer una revisión y también es un problema de prestigio, imagínate la gente que sigue la telenovela día tras día y de repente te regresan 10 capítulos ¿Como?, ¿Qué les pasa a estos tontos? ¿no?

Si me hubieran avisado ¡Ah bueno! Otra cosa sería, corregimos, corregimos el rumbo pero desgraciadamente este problema se prolongó 3 días porque de Colombia no iban a llegar los materiales en 3 horas, imposible, entonces optamos por retomar la historia, buscar que nos servía y después continuarla. fue te digo... puede pasar, puede pasar, hay consecuencias de diferentes niveles pero si claro la falta de comunicación interna, sino de un proveedor hacia un cliente, un comprador que eramos nosotros, no nos dijeron, ellos se equivocaron al habernos enviado una versión ¿Nunca preguntaron que versión? Yo que se que pasó, la respuesta sólo la saben ellos, pero si se que aquí nos causaron problemas.

Así es que a todos lo niveles, mira por ejemplo, nosotros el día 21 no vamos a trabajar, si no se lo avisamos a la gente que esta en Miami que son socios nuestro para el canal USA, ellos hacen cambios de programación y dan por hecho que los apicamos el jueves o lo mandan temprano el viernes, pero ¡OH sorpresa, no hay nadie! ¿Qué hacemos, qué hacen? Menudo problema puede tener ¿no?: volvemos a los mismo, puede ser una falta de atención inclusive, de comunicación inclusive decir: "Bueno, no estamos el viernes en el trabajo porque es día feriado", etc. Y entonces ellos se aplican: "¿A ver qué pendientes tengo? Voy a ver, oye échame la mano con esto"; comunicarte te puede evitar muchos problemas, no nada más en el trabajo, con tus relaciones, con todo tipo de relaciones, tú velo, nuestra selección mexicana es lo mismo, no te hablas y no pasa nada, eso es

N: ¿Qué nos falta por hacer en cuanto al problema de comunicación como empresa?

B: Mira, como empresa yo creo que hacen falta... bueno muchas cosas pero enfatizaría 2: una: creo que es imprescindible un acercamiento de los mandos más altos, inclusive te podría decir del dueño con su personal a todos los niveles ¿Por qué no hacerlo? Como aquí venía y nos decía: "hola", no saben quien es pero él te decía: "hola", y tú te sientes bien porque sabes que es el dueño y sabes quizá que no sabe tu nombre y quizá lo perdona porque lo ves enfermo o acabado, grande

de edad pero dices: "es el dueño". El fue el que lo hizo y gracias a él lo... por gratitud o por lo que tú quieras; creo que te inspirar verlo, creo por una vez se necesita eso, o sea verlo.

Un día entra Alberto Ennis al master y no conocían su cara, sabían quien es, pero físicamente no le conocen, yo no se que piensan pero espero no pensarlo yo nunca, no de esa forma, bueno.

Entonces, una cosa en esta empresa creo que es esa, que los mandos altos se acerquen a todo el personal y que comuniquen los generales cada año, o sea "que queremos este año" ¿no? Ernesto los hace, Ernesto Vargas quiero decir, lo hace en la comida de fin de año, mas sin embargo nos dan un "quirol de entrada" pero no debe ser suficiente eso, no, yo no me conformaría con eso

Bueno y por otro lado a nivel de empresa creo que hace realmente falta un compromiso, este... hay una revista interna donde a mí me da mucha pena ver que a veces dicen cosas intrascendentes, yo no me siento identificada con esa cosa para nada, si me entero que hubo un partido de fútbol en Guadalajara pero ¿Es todo lo que quiero saber?, ¿Un partido de fútbol? No, mmmm, ¡No! ¿Que si se abre una nueva oficina?

Cuando hay nombramientos yo no me vi allí, si vi que el vicepresidente ahora es vicepresidente no se que cosa y si vi que los de radio... pero yo no vi ningún título de aviso de mi parte, yo lo hice. Entonces creo que si debemos comunicarnos mas con ciertas herramientas y hacemos, no diría adictos pero si deberíamos buscar formas que respetáramos y que esperaríamos.

Te digo la verdad: yo no espero una revista. ¿Para que yo quiero saberlo despues de dos meses? Fíjate en los pizarrones que tenemos en la empresa, mejor está el anuncio de "vendo Beta" ¿no?, en vez de "tenemos nuevos clientes en Guadalajara" o de "mañana Cine Latino cumple 2 años, 8 años, 20 años". Están los cumpleaños de la gente, está bien pero ¿eso es todo? La venta de loterías "vengan a comprar sus jugos del valle"; oye fíjate que para eso si tienen talento: para venderle a sus empleados, pero para comunicarnos cosas realmente importantes, no. ¿Por que no publican cual es el aumento general de la empresa de sueldo?. ¿Por que no?. ¿Qué tiene de malo?

N: Se evitarían rumores, se evitaría el "radio pasillo"

B: Por supuesto, "el gobierno autonizó un 5% a la fuerza laboral" o yo que se, si hay maneras de decir yo no me espero mas del 5%. ¿no? algo, un boletín de a de veras ¿Quiénes somos?, ¿Hacia donde vamos?, ¿Que estamos haciendo? Yo no lo haría detrás de un cristal ¡Por favor! Tuve la oportunidad de estar en Televisa y vi como lo hacían, no se si es la forma mas efectiva pero si se que es mas de tu a tu. Tu agarras un folleto y te lo llevas a casa, no vienen y te lo dan, porque cuando vienen y te lo dan parece una imposición "ve, tomalo" o a lo mejor si se los dan y eso es para los relance, yo no lo se, solo se que me gusta la idea de tener "nosotros somos así". No hay una identificación con la empresa, todo este rollo creo que sirvió para llegar a esta idea mas clara: "No nos identificamos con la empresa".

N: Entonces ¿Podrías decir que no nos comprometemos?

B: Sí, también por que si me preguntan: "¿Qué haces ahí?... pues transmito... ¿Que transmites?... ah, pues un canal que se llama ISI... oye ¿Y cuanto cuesta?... no, no se, yo trabajo aquí nada mas... oye y tu ¿Sabes si hay posibilidad de entrar a trabajar ahí?... no, pues no se... bueno ¿Me das la extensión de recursos humanos... no me la se... oye pero ¿Conoces a Margarita X?... ¿De que área? Ah, no la conozco. Y somos 400, no digo que tengas que conocer a todo ¿no? pero caray (Ring) muchas veces no sabemos ni como se llama la persona de (Ring) entonces si creo que la identidad no la hay, no la hay.

N: Bueno, no se, se me ocurre pensar ¿No será también porque igual y la gente siente que la empresa no se compromete?

B: Si, en parte si, pienso que es parte de lo mismo, si pienso que también está, sin embargo, ¿Por qué siempre esperamos que la empresa lo haga todo por nosotros?

N. Primeric ¿no?

B: No, ¿Que a nadie se le ha ocurrido? Yo creo que a mucha gente si, no se, no se, cuanta gente no se. A nivel de lo que es la subdirección creo que es mucho mas sencillo porque por supuesto somos menos gente, aunque somos un grupo importante siempre somos menos ¿no? Creo que basta y sobra con crear un canal claro de comunicación ¿no?.

Creo que la comunicación se da pero a veces de una forma un poco desordenada, hace falta un poco de disciplina respecto a las áreas involucradas ¿no? Creo que si por ejemplo hacemos una reunión aunque nos tome 5 minutos ó 10 ó 20 nada más y decir "señores a partir de hoy quier comunicación en este sentido, cada cosa que se haga en la programación se tiene que informar a la persona de continuidad, en pautas, de transmisión, de esto, de aquello y aquí están sus grupos"

¿no?. Es decir, es como trabajar, así como en pequeñas unidades de negocios, creo que podemos mejorar mucho esto si implementamos una serie de políticas y procedimientos, suena como que "tratado del tratado"; no, yo creo que deber ser muy sencillo, debe ser algo rápido, sencillo y sobre todo accesible, porque aunque estamos en la era de las comunicaciones tecnológicas, mucha gente no tiene e-mail, no tiene un teléfono a la mano, entonces tendríamos que encontrar una fórmula para comunicarnos y eso hace a veces una pérdida de tiempo pero creo que si es importante crear un canal adecuado de comunicación con sus alternativas si es necesario y una serie de reglas del juego ¿no?.

Por decirte algo, nunca se le debe dejar de informar al gerente digamos en mi caso, siempre yo mando esa comunicación que se que puede involucrar a mis dos áreas... a ver hay cosas que no me interesa que sepa Juan Almeida ¿no? que es al de continuidad, de que me sirve decirte que cambió el capítulo de lucha libre, en realidad a él eso no le importa porque es una grabación en vivo, yo que se, pero al de programación si, bueno entonces hay cosas que no les digo a los 2, pero cuando hay cosas que tengo que informar.

Ya tengo un grupo hecho en mi e-mail, un grupo de envía y se que nunca se me va a olvidar y yo no entiendo porque mucha gente teniendo la herramienta en su escritorio no lo hace, no se aplica y eso me parece que está muy mal, nos está costando más el instrumento. Creo que lo más importante es comunicarlo, porque a veces todo se queda en muy buenas intenciones, en muy buenas ideas.

N: Algo más que quieras agregar.

B: Vaya pues no, creo que podría hablar mucho, mucho, con muchas cosas que se quedarán en el interior, quizá lo único que quisiera terminar diciendo es que no hay creo yo en las empresas mejor comunicación que confirió la confianza al compañero de al lado de que está haciendo bien su trabajo, creo que nos tenemos que dar una chance, que chistoso, hemos perdido mucho el interés en la comunicación interpersonal, ahora es más fácil comunicarse por e-mail y el e-mail no siempre refleja el sentido de lo que uno quiere ¿no?.

Entonces creo que es bueno apelar a la tecnología pero creo que es mejor confiar en lo que te dice una persona y la regla número 1 ya la sabes "no supongas, pregunta" no pasa nada.

N: Bueno, muchas gracias.

ENTREVISTA A CARLOS MUÑOZ

Norma: Bueno, pues estamos aquí entrevistando a Carlos Muñoz del área de programación él es el gerente. Antes que nada, muchas gracias por la entrevista y bueno quisieramos que nos hablaras de ¿Cómo fue que incursionaste a MVS Television?, ¿Como ha sido tu trayectoria?

C: Ok, estaba cursando en 1996 el sexto de mi carrera de periodismo y comunicaciones. Vi la oportunidad de ingresar en el área de noticias, había una convocatoria para incursionar haciendo prácticas profesionales. Me pareció muy interesante poder mezclar la teoría de la escuela con la práctica y bueno, si se podía dentro de mis objetivos estaba muy claro y muy firme quedarme ya a trabajar en la empresa.

Estuve 6 meses en el área de noticias como asistente de producción, dentro de las actividades que desarrollaba hacia... grababa las notas a los reporteros, calificaba el material de las agencias en las que ellos vestían sus sotas, hacia vaciados de información, de imágenes de formatos diferentes como el betacam a high8, high8 a 3/4, etc. Capturaba la información, calificaba los cassettes y capturaba la información en su base de datos para que ellos pudieran localizarlo mejor, de vez en cuando batallaban los reporteros asistiendo en alguna nota, salía con ellos para ver que onda, realizaban alguna entrevista con algún funcionario, como cubrían una nota de importancia, esa fue mi trayectoria durante los seis meses que estuve en MVS Noticias.

Posteriormente tuve la oportunidad de que me llamaran al área de deportes cuando estaban las olimpiadas de Atlanta 96 precisamente, también allí tuve la oportunidad de realizar actividades diferentes, allí fue un poco un retraso para mí porque de las actividades que yo realizaba en el área de noticias eran como que más enriquecedoras.

En el área de deportes yo simplemente fungía como un capturar de información, capturaba también Caselles pero mis funciones no tenía tanta cercanía con los reporteros ni con la gente de producción aunque por inquietud propia si lo hacía, pero dentro de mis tareas que me daban no había ninguna posibilidad de hacer esto, yo la verdad lo vi como otra buena experiencia porque era estar en un área totalmente diferente: me gustaban mucho los deportes, me gustan de hecho el fútbol, el box; todos los deportes me encantan.

Este, posteriormente tuve la oportunidad con la que hoy es mi jefe, Blanca Muñoz, me hizo la propuesta de abrir una plaza en su gerencia en el área de programación; yo hasta ese momento desconocía todo absolutamente, todo lo que podía

hacerse en un área como ésta. Pero siempre mi convicción ha sido probar de todo siempre y cuando tenga que ver con las comunicaciones. Como era un terreno que del cual yo no tenía la menor idea me pareció interesante. Siempre los retos y lo desconocido creo que han sido el mejor reto para mí, que algún tema o algún área que yo pudiera dominar.

Pasaron desde que yo estuve en deportes otros seis meses para que yo incurriera en este departamento. Cuando llegue obviamente todo fue aprendizaje, nuevo para mí, se me hizo muy interesante. Creo que Aprendí a ver la televisión de una manera muy, muy diferente a la que la veía cuando era estudiante y obviamente cuando no tenía ni la más remota idea de lo que eran las comunicaciones, ejercer el periodismo, etc.

Y bueno después de todo el proceso de aprendizaje tuve la oportunidad de llevar un canal que ahora conocemos como "Superstation": cuando vienen reunidos todos los generos, no hay un perfil de programación bien dirigido y bueno pudiendo meter cualquier tipo de contenido. etc. ¿no?

Dure yo creo que unos seis meses u ocho con ese canal. Después me dieron la oportunidad de manejar un canal de cine latinoamericano: un canal que yo quiero mucho, que en su tiempo disfruté mucho, pero que gracias al esfuerzo de todo un equipo ha evolucionado. Cuando yo lo manejaba era un canal cuyos contenidos no eran la fortaleza para competir en un mercado tan fuerte como esta ahora, era programación muy vieja, programación en blanco y negro. Los títulos eran demasiado arcaicos, para mí obsoletos, ya no tenían la frescura y creo que a la gente si le gusta disfrutar de su nostalgia, pero finalmente lo que está a la vanguardia es lo que marca la moda, lo que es reciente. Los temas que nunca pasan de moda son los que pueden ser... tener más jugo para el espectador. Pero bueno yo en ese tiempo me tocó una etapa transitoria, vamos a llamarla así, de ese canal el cual maneje durante un año yo creo.

Posteriormente tuve la oportunidad de volver a regresar con el canal de superstation ya no como programador, ahora me dan la oportunidad de tener la coordinación del canal; que tiene la peculiaridad de tener relación e interactuar con casi todas las áreas de la empresa: con noticias, con deportes, con producción, con comercialización, videoteca, con trámites, con ingeniería, con master, etc. Era un compromiso grande, un compromiso interesante. El canal yo lo podría describir como siempre lo he descrito: un camaleón; o por lo menos ese concepto tengo, de un canal superstation, yo no sé si en otras televisoras lo ven así pero aquí yo lo veo así, como un camaleón, como ese ente impredecible que nunca vas a saber cuando va a estar en paz, cuando va a tener un sobresalto, cuando va a dar un giro de 180°, etc.

Fue importante también asimilar todo ese proceso porque ahí me di cuenta de lo importante y lo trascendente que es la comunicación interpersonal y la comunicación grupal; lo importante de tener muy claro la función del emisor, del receptor, ego, alter, como quieras llamarle, que a veces nosotros en la organización suponemos o damos por entendida muchas cosas y creo que en una organización de cualquier giro pero más si es de comunicaciones tiene que estar muy claro y muy presente que hay que informar todo a todos.

Me podría describir como enemigo de "la información es poder", creo que ese concepto ya es muy añejo. Podría decir que la gente que piensa así se queda rezagada, ¿no? y creo que ya no está para competir en los niveles que ahora se cumple ¿no? Ahora es simplemente lo vemos con el internet, ya "toda la información" entre comillas está disponible para todo mundo y pues ya los secretos no existen. Ahora te enteras de lo que pasa al otro lado del mundo en menos de lo que te puedes imaginar. Precisamente eso es lo que a mí me llama la atención: que en una empresa de comunicación como ésta, a veces haya tantos trastabilleos para que una información simple, ni siquiera compleja, te pueda llegar sin ninguna modificación, es como si estuviéramos jugando al famoso teléfono descompuesto: cada quien le va dando su interpretación su entonación, etc. hasta que tú llegas a recibir una información totalmente diferente ¿no?

¿Qué pasa después con la coordinación? Pues la desarrollo durante 2 años, 3 años y me llega la oportunidad de llevar, de encabezar otro proyecto de la empresa que es el proyecto UHF Canal 52 ¿no? Un proyecto muy ambicioso de MVS Comunicaciones donde se pretende va llegar a otro público, a otro nicho ¿no? Ya no se quiere llegar a las clases A, B, ahora se pretende llegar a las clases sociales más bajas, a lo mejor ya no usar un producto exclusivo, vamos a usar y formar parte de la masa, pero bueno esa es la idea, la... el nuevo concepto de la empresa y bueno quieren que la bandera sea el Canal 52, un canal que tiene las características, otra vez del famoso superstation que está bien soportado, que empezó muy bien soportado, yo diría con un balance excelente de generos, con una programación muy rica, muy variada, donde podrías encontrar la programación para todos los gustos, edades, etc. El proyecto empezaba bien pero hay un problema, el proyecto sale antes de tiempo, el proyecto no tiene impacto, no llega al público al que tendríamos que haber llegado desde un principio, la gente que nos recibe la señal ya con el proyecto en sí, en forma global se lanza al aire, pues ya ve todo desarrollado, ya ve todo desarrollado, etc. Ya no es el mismo impacto que causas o que queríamos causar en ellos. El canal 52 lo veo como un proyecto interesante, como un proyecto rescalable, diferente y bueno esa coordinación la llevé durante un año, una año y medio.

Yo creo que la experiencia que me da este canal me hace tener una visión muy global de la mayoría de las tareas que se desempeñan en las diferentes áreas, no a fondo pero si me hace tener un este... un conocimiento general ¿no? por encima si tu quieres.

Me dan asumir la oportunidad de una gerencia, un reto importante, un reto diferente, difícil, no solamente por el aspecto profesional sino por el aspecto humano e... nunca había tenido gente a mi cargo, es difícil cuando desarrollas una tarea al mismo nivel y después das un salto, pero bueno, finalmente te das cuenta que todo te lo tienes que ganar con trabajo, con respeto y abriendo mucho más los canales de comunicación.

Eso es lo que yo te diría de a groso modo de mi trayectoria aquí, no es quizá tan detallada como yo quisiera dártela pero sí creo que son los procesos que yo he sentido que han hecho que yo evolucione en esta empresa, en este departamento, en esta dirección.

N: Partiendo de ahí ¿Tú como entiendes la comunicación en la empresa? ¿Hay una política de comunicación?

C: Una política no creo y de hecho si hubiese una política de comunicación yo la sentiría como un proceso negativo; siento que la comunicación se debe desarrollar tan natural como surgió ¿no? y con la finalidad que tiene: comunicar a través de un mensaje a uno o más individuos que conforman un grupo social o forman parte de una comunidad, en este caso es la empresa ¿no?

Creo que el problema es que no todos tenemos el mismo concepto de lo que es la comunicación, lo que implica y la importancia que tiene desarrollar una tarea o función. Yo creo que sería suficiente con que todos tuviéramos ese mismo concepto y que lo llevaríamos a cabo sin que se tuvieren que delinear políticas o reglas a seguir para emitir un mensaje, para emitir un comunicado, etc. ¿no? Cada quien podrá tener sus tareas, sus funciones bien delimitadas pero si la gente no sabe o no le queda claro que la comunicación es esa herramienta que nos va a permitir interactuar a todos de la misma manera pues nunca vamos a tener un buen resultado como grupo de una empresa, como grupo de una dirección, internamente y obviamente de manera externa ¿no?

Creo que yo no entiendo ni he podido comprender porque una empresa de comunicaciones como esta a veces parece como si fuera mejor tener la información oculta el mayor tiempo posible, para después ya al último, cuando casi todo el equipo está en el proceso de cierre, entonces si ya se da la luz verde ¿no? para poder sacar ese misterio, esa información oculta ¿no? resguardada así con todo este... la discreción absoluta ¿no?

Esto que te estoy explicando no se da en todos los niveles ni en todos los procesos de trabajo, se da en los más estratégicos podría decirlo, se da cuando esa información tiene que llegar a la gente indicada para ser emitida con el tiempo suficiente ¿no? Hay veces que le podría decir esto con mucha claridad que ese afán de mantener resguardada la información le ha costado a la empresa, le ha costado y hablo económicamente.

N: un ejemplo.

C: Un ejemplo, sí, tendremos seguramente la cobertura de algún evento deportivo, cultural, de espectáculos, político, la información llega a cuentagotas o no llega, este... nosotros ya hicimos todo un proceso de una estrategia de promoción en cartelera, en días de programación en internet en promoción pantalla, y súbitamente nos dicen: "¿Saben qué? Tenemos la cobertura de este evento" "¿Cuando faltan 2 días o 3 días para que se lleve a cabo? ¿Que implica esto? Cancelación de todo el esfuerzo que ya se había hecho y crear un nuevo material. Que a lo mejor, sí, finalmente se llega a hacer un gasto pero se pudo evitar el otro ¿no? el de sacar la promoción, cancelar cartelera, en donde se hace el gasto, etc. Se hace un gasto económico, se hace un gasto humano, se desgasta la gente, entonces es el grave problema que tenemos en esta empresa: se desgasta la gente con esa desinformación con ese ejercicio; creo que indebido de resguardar a lo máximo los datos, este... y eso es lo que yo te puedo poner como ejemplo ¿no? Es un grave problema, es un grave problema.

N: ¿Tú concibes la comunicación en la empresa como algo digamos...

C: Una herramienta.

N: En el área canales ¿Como se podría definir? ¿Cómo algo problemático?

C: Sí, si definitivamente, siento que la información se podría dar sin ningún problema, seguramente la gente tiene sus razones para trabajar así; te digo, yo no lo comparto a lo mejores mi forma de ver la comunicación, de trabajar, pero a mí me encanta compartir lo poco o mucho que voy recibiendo ¿no? trato de así como lo recibo lo proceso, pero así mismo lo, lo, lo...

N: transmito.

C: Lo emito lo transmito ¿no? y para mí que la gente este bien comunicada, bien informada, pues me va a dar mejores dividendos ¿no? Uno puede pedir uno... un mejor resultado de equipo; inclusive creo que la comunicación en la dirección general debe ser para integrar y creo que ese ejercicio te permite llevar a cabo esa función ¿no? Cuando tu consideras a tu equipo, te preocupas porque estén informados es obvio que quieres que esa información la canalicen de alguna manera ¿no? También sería un error de los receptores solamente ser eso, simples receptores y no activar otro proceso con esa información recibida. Depende de los datos, no siempre será igual el caso pero siempre yo que cuando alguien recibe la información debe uno de trabajar con ella, siempre para bien ¿no?

Quizá ese sea otro de los tabúes ¿no? de la comunicación, de la libre comunicación entre las empresas, que a veces yo creo que no hay la suficiente confianza en un equipo de trabajo como para soltar cualquier tipo de información, yo creo que no se confía en la gente y se trata de evitar las fugas de información ¿no? las famosas fugas, yo creo que se debe apostar

a que todo debe ser íntegro, honesto y que la información se va a dar ahí y que se va a trabajar ahí mismo, adentro y que si tiene que salir pues saldrá pero por los medios y los representantes convenientes.

N: ¿Cómo ves esa relación entre los miembros de las áreas o departamentos que conforman la dirección?, ¿Hay una integración?

C: No, no existe, o sea yo no te podría utilizar la palabra existe a medias o se da más o menos, no, no existe ¿Por qué? porque después de 6 años de laborar aquí me doy cuenta de que si... siguen dándose los mismo problemas de comunicación que cuando entre.

¿Esto que quiere decir? Que la gente no ha evolucionado en ese sentido: de interactuar, de unirse y interrelacionar va con el mismo concepto, yo creo que la... yo creo que la manera en que ellos ven también su organización, su trabajo, es muy sectaria, muy individual, o sea "yo se que tengo esta información y es para mí" y a lo mejor no tienen esa visión, es perspectiva de "ok, creo que me va a funcionar mejor si comparto esa información con estas áreas" ¿Por qué? porque e... me gustaría ponerle un ejemplo: a lo mejor en videoteca, se tienen muy claros los procesos que realizan con el material, se tiene muy claro que hay que reportar, e... algunas fallas en el material recibido, pero en ocasiones es muy coartada esa comunicación, ¿se da? Si, a su gerente de área, etc, pero no se reportan, no se manda un reporte a los coordinadores de canal, a lo mejor se manda a la subdirección operativa, pero mientras un elemento, mientras un factor no partu... no sea partícipe de ese juego, ahí ya está perdiendo todo.

Entonces yo creo que entre áreas de la dirección general de canales, no hay una buena integración, no existe una integración, a través de la comunicación, no existe, no se da...

N: ¿Y?

C: Hay un esfuerzo porque se da, pero no, no se ha dado.

N: ¿Tú crees que los flujos de información que existen en la organización son los adecuados?

C: Pues no, no creo que sean buenos los flujos de información porque casi siempre se quedan arriba ¿no?. La información no tiene que ir de arriba hacia abajo, ni de abajo hacia arriba, creo que se debe dar en los dos sentidos siempre.

Lamentablemente creo que en esta Dirección la información se queda mucho arriba y como si fuera una coladera por ahí se llega a colar algo y empieza a caer poco a poquito, de una manera no clara, no específica; este... y creo que eso es lo que causa problemas ¿no? porque finalmente de ahí surge el rumor ¿no? ¿Qué es el rumor? Acuérdate es la comunicación no institucionalizada ¿Que quiere decir esto? Que pues sí, alguien lo dijo ¿Quién? ¿Quién sabe! Pero ahí está, mientras la comunicación no sea clara, mientras la comunicación... la información recibida no sea confirmada no puedes actuar con ella, ¿no puedes?

Y vuelvo a lo mismo mientras te llegue al último... no vamos a poder llevar a cabo una un buen trabajo, una buena labor de equipo y obviamente se va a ver reflejada en resultado.

N: ¿Cuáles serían digamos los principales conflictos así en cuanto a comunicación?

C: Pues.

N: ¿Cuáles serían los principales conflictos que tú ves en la comunicación dentro de lo que es el área de Canales?

C: Aquí me atrevería a decirte que la principal y más grande problemática que existe para que no se de la comunicación tiene que ver con el aspecto puramente humano. Hay conflictos, lucha de intereses y lucha... vuelvo a lo mismo al poder de "yo mantengo esta información, yo la manejo, yo la conozco la domino pero no la quiero compartir porque este es mi mundo, este es el universo que yo domino, en el que yo mando. Si la comparto a lo mejor hay un... va a haber una opinión y a lo mejor va a tener un punto de vista diferente, pero a lo mejor va a acertar en algo que yo no me he dado cuenta"; y eso es otro grave error.

Finalmente compartir la información es retroalimentarme en todos los sentidos, lograr mejores resultados, lograr mejores estrategias o trabajo de comunicación, pero ese es principalmente el factor: que la gente se adueña de su mundo y no se abre: por egoísmo, por problemas personales, la integración, etc, ¿no?. Y principalmente de poder, simplemente "información es poder" así lo ven, lo ve mucha gente, yo no comparto esa idea, pero así lo ve mucha gente y ni tú, ni yo o cinco, vamos a hacer la diferencia de la mayoría, entre la mayoría sería pensarlos igual. No vamos a lograr un cambio radical.

N: ¿Cómo es la relación entre los jefes y subordinados?, ¿Tú cómo la ves hacia arriba? y ¿Cómo la ves hacia abajo con la gente que tú tienes a tu cargo?

Norma A. Palma Martínez

C: ¿Cómo la veo hacia arriba? de arriba hacia mí la veo complicada, a veces tengo que investigar, no mis jefes directos sino con gente de otras áreas para conseguir información que ni mis propios jefes tienen ¿no? en ese aspecto creo que sí, no se está abriendo totalmente el canal de comunicación.
¿Cómo la veo de abajo hacia arriba o de mí hacia abajo?

N: de tí hacia abajo.

C: De mí hacia abajo la veo bien, la veo... me falla, me falta mucho pero abro todo, todos los canales, todo, todo lo que puedo este... recibir como información que tenga un interés con el equipo, realizo la función de darla uno por uno o darla en grupo pero haciendo mi política de trabajo desde que asumi esta gerencia y que de hecho yo desarrollaba cuando tenía la coordinación a mi cargo.

Normalmente de mí dependía que la gente sacará su trabajo a tiempo y que no hubiera ningún tipo de retraso, ni ninguna confusión con la información, que también eso es muy importante: hay que saber como transmitir esa información para no causar malos entendidos, para no causar conflictos, etc. ¿A qué me refiero? Uno debe ser lo más claro, lo más concreto. Creo que uno no debe de hacer muy extenso un mensaje cualquiera que sea, debe ser muy específico con todas las características esenciales y darlo de una manera muy, muy sencilla, con un lenguaje breve para que la gente que obviamente vivimos en tiempos donde el tiempo es oro, la gente pueda entenderlo en la primer leída y que además tenga una retentiva de ese mensaje por el tiempo en el que va a influir en su operación. Eso yo creo que es muy, muy importante.

N: ¿Tú crees que la falta de comunicación o a su vez la buena comunicación influye en los procesos de trabajo? y ¿De qué manera?

C: Sí, sí influye, influye tanto de manera positiva como de manera negativa.

De manera positiva cuando tú te encuentras a la gente en esos procesos de comunicación estás fundamentando ese espíritu de equipo: todos pertenecemos al mismo grupo, todos tenemos una misma meta.

Cuando tú no involucras al equipo con falta de comunicación, con ocultar la información, provocas en el equipo una especie de sentimiento de no tomarse en cuenta, de no sentirse involucrados, de no sentirse participe de esa labor en equipo y ahí vienen los resultados. Obviamente si tú influyes de manera positiva con tu gente, tu gente te va a responder, de la mejor manera y no estoy hablando de cuestiones económicas simplemente: creo que en el aspecto profesional es muy importante que siempre luchemos de una manera paralela sin hacer diferencias jerárquicas, de status, de fuerzas, etc.

Finalmente debemos de manejar otro concepto, todos estamos en la misma situación o por así llamarlo en el mismo barco, todos debemos ir hacia el mismo objetivo que es hacer de esta empresa un negocio. Nuestro negocio es vender televisión, vender contenidos, dar entretenimiento a la gente y eso pues tiene solamente una fórmula ¿no?: trabajar en equipo, bien comunicados, bien informados; y de esa manera se va a tener... se van a lograr muy buenos resultado

N: En cuanto a lo negativo ¿Cómo influye una inadecuada comunicación hacia los procesos productivos?

C: Ok, la gente cuando no tiene la información necesaria, cuando trabaja a ciegas, obviamente no va a recibir el objetivo que tiene un director general por osmosis o por arte de magia, cuando no se involucra a la gente en los procesos de comunicación, cuando no se te dice "ahora el perfil de este canal va a ser para niños, vamos a tener un target de 8 a 13 años exclusivamente, nuestros programas van a ser únicamente didácticos, nuestros clientes potenciales de una serie de productos que tengan el perfil y el contenido de lo que queremos transmitir a través de esta programación". Cuando no se te informa de todo eso, de todos esos planes y cuando se te dice "oye vamos a hacer un simple cambio de programación, cambia este título por este y este por este otro mueve esto y esto, ok". Obviamente tu productividad pues si va a ser excelente en cuanto a tus procesos pero no en cuanto a tu visión, no en cuanto a ese horizonte que tienen tus jefes, que quieren alcanzar a través de una estrategia, pero que nunca te comunican.

Entonces ¿Qué pasa? Tú a lo mejor en el trabajo no utilizas las herramientas necesarias como para que esa estrategia se refuerce ¿no? porque no lo sabes, no lo sabes simple... a lo mejor lo podrias suponer pero no lo conoces con exactitud.

N: ¿De qué manera crees que el hecho de que no exista una comunicación adecuada pueda influir en el aspecto así como los cambios de programación?

C: Te podría dar este... un ejemplo. El año pasado yo me senté con la subdirectora de programación para elaborar una estrategia de programación de los resúmenes anuales de noticias y deportes. Se tomaron en cuenta muchos aspectos, los ratings, el mejor horario, la competencia, el tipo de información que se había dado a lo largo del año, los patrocinadores, los conductores que estaría ahora en esos resúmenes. Se hizo un buen trabajo entre la subdirección y la gerencia, se transmitió a la vicepresidencia de MVS Television, a la Dirección General de Canales.

Nunca se tomó en cuenta o nunca se tuvo una respuesta de la gente de noticias, de la de deportes sí, pero de la de noticias no ¿Qué pasó? Que la gente de programación envió un comunicado, envió la programación, con horarios y fechas que ya se habían concensado, pero... ¿Que pasa? Otra vez vuelvo a lo mismo: somos un grupo, no somos un conjunto de...

Noticias por su parte decide elaborar otra estrategia diferente, la gente de noticias va a la vicepresidencia, le presenta un proyecto para transmitir su resumen, el vicepresidente dice "si adelante"; hay una confusión, se genera una confusión, porque obviamente vuelvo a lo mismo: no hay una comunicación que alguien afronte, que alguien diga yo estoy diciendo este comunicado.

Se empieza a escuchar el rumor, uno empieza a hacer sus investigaciones, nos damos cuenta que aquí hay un juego un poco, no un poco, demasiado extraño porque la vicepresidencia que ya tenía la propuesta de programación acepta la de noticias. Entonces se genera un conflicto, se comprometen horarios y días con patrocinadores. Yo en esa ocasión hablé con el Director General de Canales y le explique toda la situación. Él dijo que no había ningún problema, que se dejara la programación como nosotros la habíamos decidido. Yo le insistí en que tenía que reunirse con la gente de noticias, con la vicepresidencia, para que dejaran hacer ese juego de frases, de toma de decisiones ¿no?

¿Que paso al final? Que se tuvo que hacer un cambio, un cambio de horarios y días de transmisión en ese resumen anual de noticias porque al final la gente de noticias pudo tener mayor labor de convencimiento, mayores fundamentos para pedir esos días y esos horarios de transmisión o sea es aquí donde se da ese conflicto, surgen ese tipo de conflictos, claro que surgen, cuando la información no se maneja adecuadamente.

N: Y eso ¿origina gastos?

C: Sí claro, claro, claro sí, porque ya había promoción al aire, ya se había impreso la información en revistas, entonces ya todo mundo, todos los cableros, todos los cliente, internos, externos, habían recibido la información y finalmente se les cambio. Pues sí, claro que sí genera un gasto, un gasto de promociones, un gasto de cassettes, un gasto de máquinas, de fierro si tu quieres, pero finalmente gasto, gastos que no están considerados y tu si haces la suma de todos esos gastos que se genera provocados por esa falta de información, pues te podrias llevar una gran sorpresa, una gran gran sorpresa al final del resumen de cortos operativos de cada uno de los canales.

N: Y bueno ahora que hablas de los canales ¿Que tan frecuentes son estos problemas?

C: Mira, no son muy frecuentes, no son muy frecuentes pero si se han dado y te digo son principalmente porque cada quien juega en su juego y no se hace participe del juego a todos, cada quien tiene sus intereses, cada quien cumple con sus funciones de area, no de empresa. Ese es el grave problema que tenemos, que no tenemos una comunicación empresarial, una comunicación organizacional, esa no existe: la comunicación organizacional no existe en esta empresa

N: ¿Cómo la definirías, la comunicación organizacional?

C: la comunicación organizacional la definiría como toda aquella información que se da entre las diferentes areas que conforman una empresa para un objetivo común, para un re... para lograr un resultado que en este caso pues es obtenerlo a traves de dar un buen servicio, un buen producto a traves de la television, de un sistema de comunicación masiva ¿no?

N: ¿Y crees que esa imagen, que pretende dar la organización: "soy una empresa de comunicación" concuerda con los procesos tanto comunicativos como productivos?

C: No, no concuerda, no concuerda hay muchas cosas que se dan que son tangibles y te puedo poner otro ejemplo. Hace unos meses estaban negociando la señal de Teleformula ¿no? todo este concepto de radio donde están los principales líderes de opinión en diferentes ambitos a la television. Se estaba negociando, fuera de un supuesto, nadie tenía nada en concreto

Salio un desplegado en el periódico Universal donde se hacia alusión a ese nuevo proyecto con el grupo MVS y no se llevo a cabo, finalmente no se llevo a cabo. Este grupo decido firmar con PCTV y bueno pues ahí podria tener un ejemplo claro de que la comunicación no se lleva a cabo o no se refleja como nosotros seguramente la tendríamos que este... llevar a cabo ¿no?

N: ¿Qué tendria que hacer MVS Television tanto a nivel externo como a nivel interno, para poder mejorar esos canales de comunicación?

C: De manera interna tendríamos que abrir los canales de los jefes, de quienes manejan, de quienes reciben principalmente toda la información, de inclusive jerarquizarla y dirigirla a quienes realmente tengan un involucramiento operativo o de toma de decisiones, no importando la jerarquía. Creo que se debe transmitir esa cultura... esa cultura de comunicación, se debe de transmitir porque no la hay y es muy difícil, muy difícil cambiar esa actitud de la gente ¿no?. Yo creo que esas dos premisas son basicas para mejorar el ambiente de comunicación en una empresa como esta.

Al exterior pues sería básicamente lo mismo que se llegara bueno, ahí no hay, no hay el mismo problema que interno ¿Qué es lo interno? Perdón ahí pues obviamente se maneja toda la información, arriba en el corporativo de una empresa se maneja toda la información, se toman las decisiones, etc. Aquí lo que veo yo como problema es que la gente no se coordina, no hay coordinación. Que se toma una decisión, sí, pero no se sabe o no se toma con firmeza: como debe salir esa información a la gente o como debe de llegar al grupo, a quienes laboramos en esta empresa. Yo creo que eso es algo

que se debe corregir ¿no?: la coordinación, el manejo de toda esa información, como la vamos a transmitir, de que manera nos conviene hacerlo, ¿asi o no?, etc.

¿Ejemplo? Te podría poner la campaña de MASTV, todos vemos comerciales o grandes espectaculares, con imágenes que no nos decían absolutamente nada ¿no?: un luchador, una chica con una texana. Veíamos en el comercial de televisión las puertas del metro que se abrían y entra un ser extraño entre neblina, entre humo, pero finalmente ¿Qué era MASTV? o sea, pues si causo a lo mejor curiosidad pero no despertó un interés, un interés fuerte por conocer, conocer ese proyecto y es en ese sentido donde yo creo que la gente de un corporativo se debe asesorar súper, super, super ¿Para qué? para llegar a un buen nivel de comunicación ¿no? de transmitirlo de una manera adecuada.

N: ¿Crees que exista esa asesoría realmente?

C: No lo se, yo no podría asegurártelo, este según yo veo por los resultados, por lo que yo veo materializado, si existiera esa asesoría, yo creo que no es la adecuada y pues bueno en los resultado se ve ¿no? y se ven desde la marca de los canales o sea ese también es otro proceso de comunicación, quieres llamarlo mercadotecnia, publicidad, etc. Pero finalmente no se ha hecho desde hace 12 o 13 años: finalmente ahí hay este un problema grave de comunicación y es otro ejemplo ¿no?

N: ¿Cómo ves el ambiente en cuanto a relaciones interpersonales, en cuanto a relaciones de trabajo?

C: El ambiente lo veo difícil, propiciado principalmente por la falta de oportunidades que hay en esta empresa, por falta de incentivos, finalmente uno trabaja, si por... porque uno es profesional, porque uno desarrolla una labor para la cual se preparo durante muchos años, pero siempre es necesario ese incentivo, economico o no, siempre es importante.

Yo creo que eso ha desmotivado mucho a la gente y lo puedes percibir en lo más elemental ¿no? en el simple saludar cotidiano y si lo puedes llevar a otro nivel, pueden ser, los problemas de comunicación ¿no? Creo influye mucho en la gente, ya no esta concentrada al 100%, ya no es participe de ese proyecto como lo venia haciendo antes y eso va generando una descomposicion ¿no? de todo ambiente organizacional, esa inquietud, ese impetu por llevar a cabo un trabajo; hay una desmotivacion, una preocupacion, ya la gente empieza a dirigirse... a distraerse en otros factores, y entonces mi respuesta es esa ¿no? No hay ningún ambiente organizacional

N: y ¿Crees que la comunicación afecte el ambiente en la organización?

C: Pero claro básicamente el ambiente organizacional se ve afectado por los argumentos que te dí hace un momento y la comunicacion pues influye claro y no se da como yo te he dicho, no se da y yo veo muy difícil, muy difícil poder erradicar ese mal, ese mal habito que la gente trae ¿no? de no comunicar las cosas, de no compartir esa información con el unico fin de trabajar en equipo unicamente.

N: ¿Es algo que ya trae la gente o es algo que se va dando conforme está en el proceso de trabajo?

C: Mira, yo estoy de algo seguro la gente puede llegar con esos vicios y la gente se puede enviciar. Pero la gente que tiene conviccion de trabajo, de actitud, es la gente que trae la actitud de trabajar en equipo de compartir, de luchar como equipo de trabajo pues no tiene ningún problema, llegue al ambiente que llegue. Claro que siempre va a influir ¿Por qué? porque aunque tu traigas una idea muy clara y muy especifica de lo que quieres desarrollar como trabajador de una empresa, siempre el ambiente te va a acabar absorbiendo, pero finalmente no es necesario que tu caigas en ese juego ¿no? pero no vas a poder sobresalir porque eres una minoria finalmente

N: Tú como encargado de un area ¿Qué haces para lograr que la comunicación fluya?, ¿Qué podrías hacer?, ¿Qué se te ocurre?

C: Ok, ¿Que hago? Cada que tengo la oportunidad de comunicar algo, bueno, primero no me quedo con nada, sea en el ambito en el que tenga que ser, laboral o no laboral, porque a mi me gusta involucrarme mucho con la gente pero en el aspecto humano. Me gusta tener mucho contacto con ellos, me gusta transmitirles, mis dudas, mis inquietudes, pregunto mucho, soy una persona que me gusta preguntar mucho, a lo mejor es un defecto pero a mi me ha abierto muchas puertas aunque no lo creas

Cuando tengo una idea en la cabeza trato de transmitirla inmediatamente a lo mejor me equivoco, a lo mejor no, a lo mejor ni siquiera se lleva a cabo pero yo la transmito y te digo yo cumplo con mi parte, con desprenderme de esa información y si la gente que la recibe no la canaliza, pues creo que también es mi tarea tratar de inyectarles esa inquietud para que puedan conocer esa información, pero también depende eso de la otra parte. ¿Qué hago? Pues hago pequeñas reuniones, yo soy enemigo un poco de las juntas pero creo que el tener relaciones esporádicas con mi equipo, tengo mucho contacto interpersonal asi, por telefono, por correo, personalmente, trato de preguntar "¿Como vamos en el proceso?", ¿Qué problemas hay?.

Cuando se presenta un problema trato de resolverlo con ellos, hasta ahorita creo que no he desarrollado alguna estrategia para mejorar esa comunicacion, pero si he llevado mi idea de abrir todos los canales y de pasar la información y también

estoy abierto a recibir, eso creo que ha sido muy importante porque he aprendido de mi equipo, he aprendido de mis errores y esos errores yo también los transmito.

También no soy, no soy muy afecto a que si cometo un error me lo guardo o me lo quedo, trato de transmitirlos. ¿Para qué? Digo finalmente nadie experimenta en cabeza ajena pero si trato de crear una conciencia primero, no tenerle miedo al error porque somos seres humanos y todos tendremos... tendremos, perdón, a equivocarnos pero si soy también muy fanático de esa idea de "ok, se puede presentar este error, ojo, ustedes que hacen un trabajo de mucha logística, de mucha investigación, aguas puede pasar esto". Estoy dando algo así como una advertencia de lo que a mí ya me pasó, lo quiero compartir con ustedes ¿no?

También cuando tengo algún buen proceso de comunicación con las otras áreas, también me gusta compartirlo "¿Saben qué? Yo trabajo así, desarrollo este tipo de documentos, lo transmito a ciertas gentes, haganlo ustedes para que no tengan problemas, etc." Eso es lo que he hecho y lo que haría pues, simplemente cerrar la estrategia donde cada vez haya más retroalimentación, porque ya se dio lo principal y lo básico, que yo abra los canales, que ellos estén abiertos, pero falta tener más retroalimentación, nada más retroalimentación para enriquecer, para criticar para mejorar, para superar siempre el trabajo, siempre, siempre.

N: ¿Tú crees que la gente le tiene miedo a abrir los canales?

C: Si, le lo digo por temor a que manejando su información, no se, a lo mejor piensan que van a perder su trabajo, no se, pero si es un poco el temor a abrir los canales por inseguridad, por pensar que alguien va a superarte y bueno pues eso es parte de la competencia, y que bueno que exista ¿Por qué? porque cuando hay competencia, una competencia sana, siempre el trabajo va a ser mejor que va a tender a la excelencia ¿no? siempre va a haber ese ímpetu por hacer mejor tu trabajo, por desarrollarlo mejor y la gente que tiene miedo de abrir los canales o compartir los datos, pues simplemente es porque es un ser inseguro, un ser que no está dispuesto a perder su mundito o su mundote como quieras verlo y yo creo que eso es básico ¿no?

N: ¿Cuáles son los otros obstáculos a los que te enfrentas cotidianamente para establecer una buena comunicación?

C: Pues mira, yo te podría decir que básicamente son esos, digo ese, el temor, la inseguridad de la gente y porque yo no te podría decir que hay otros, creo que a lo mejor la participación de la gente, eso si ya veo otro problema: que la gente no participe de generar algo positivo con esa información recibida. Se queda ahí, ahí como si la metieras a un costal y nunca más la volverías a sacar o a tocar, ese yo creo que es uno de los obstáculos también que me he encontrado.

N: ¿Cuál es la perspectiva ante eso?

C: La perspectiva y hablo de personalmente y a título personal es que llegue más gente con esa ideología de quitarse de la cabeza que: información es poder, que esa información me va a permitir mantener un cargo durante mucho tiempo o ir escalando, cuando suceda eso yo creo que la perspectiva va a ser diferente y no falta mucho y no es difícil ¿Por qué? Yo te estoy hablando de las generaciones pasadas, no de las nuevas.

Las nuevas generaciones creo que traen un nuevo concepto, una nueva perspectiva de lo que es comunicación de lo que es el trabajo en empresa, de lo que es el trabajo en equipo, siempre van a existir los intereses personales pero creo que ya la mayoría de la nueva generación trae otro concepto en la cabeza y cuando esa gente empiece a ocupar los lugares estratégicos de esta empresa cuando esta gente se convierta en la mayoría y no en la minoría como somos ahora, la perspectiva de la comunicación organizacional, de la comunicación como grupo nos va a permitir trascender, cambiar, modificar, inclusive, no se, romper paradigmas, crear paradigmas, etc.

N: ¿Y tú perspectiva personal?, ¿Por qué estás aquí?

C: Estoy en una empresa que a pesar de sus graves errores, de sus graves fallas, creo que es una empresa con un estilo, con un estilo propio, estoy finalmente en una empresa que desarrolla lo que a mí me gusta, que es la televisión, lo que me gusta que son las comunicaciones.

¿Mis perspectivas de que? De estar aquí pues es el crecimiento que he logrado, el proceso pudo haber sido lento, pudo haber sido rápido, no lo se, llevo 6 años aquí, pero mi perspectiva ha sido cumplida, en el aspecto profesional puramente, en el aspecto profesional se me han abierto muchas expectativas que antes no tenía, me han permitido manejar otros procesos en lo que yo no me involucraba demasiado y tengo la oportunidad de involucrarme más en la operación del área, de la dirección.

Soy más participe a tener contacto con directivos, con gente que desarrollan procesos estratégicos, recibo mucha información que antes no recibía. Esa información como ya te dije trato de compartir siempre con el equipo de trabajo y eso es básicamente mi perspectiva de estar aquí, que satisfice en todos los sentidos el aspecto profesional, no el económico, el profesional.

N: ¿Estás viendo que ahora que ya estás en un puesto estratégico tienes derecho a la información.

C: Si, sí, muchas veces motivado por el puesto que desempeño, como lo comparo con ese abismo, porque cuando desarrollaba yo la coordinación de los canales que ya ten mencionaba con antenonada, pues era información única y exclusivamente relacionada con los canales que yo trabajaba.

Ahora ya tengo una visión más global, una información que me permite tener, una perspectiva de toda, todo el negocio, porque me involucro en cuestiones de presupuestos, veo resultados, anuales de canales, constantemente me informan sobre la situación de cada uno de ellos, en cuanto a ingresos, egresos, etc.

Soy participe de las estrategias, de las tomas de decisiones en un comité de programación, soy invitado a muchas juntas donde se tratan varios temas relacionados a la operación. la situación de nuestros canales y entonces, esto lo que va a permitir es tener una mejor visión de todos ellos, bueno verlos operativamente poco a poco cada uno de ellos y tener un mejor manejo y una mejor visión de esto. Entre más yo conozca los canales como conozco los que yo opero pues voy a tener un mejor trabajo de equipo con la gente, con la gente que labora en mi equipo.

N: ¿Cuáles serían tus consideraciones finales y tus propuestas concretas? Primero sobre los costos de una inadecuada comunicación y segundo sobre como poder ejercer una adecuada comunicación.

C: Mira el ejemplo de como podría ser costoso manejar mal la información pues lo podemos ver en el cuadro de resultados de cada año en los canales porque se hubo un excesivo costo en promoción, en cintas, en kits de producción, etc, que es la más escandalosa ¿no? y pues te creas un ambiente de desmotivación en la gente.

La desmotivación da una, bueno un equipo que desarrolla un trabajo extra, que no estaba presupuestado que se somete a presiones, porque finalmente la pantalla siempre te exige salir, no en tiempo sino en trabajo y ese es el costo de la desinformación, que sometes a la gente un trabajo al que... a una carga de trabajo que no está presupuestada, que obviamente ese es un presupuesto que a lo mejor está cotizado bien que lo ejerzas, pero que en ocasiones se sobrepasa ¿no?

Y ¿Que propondría? O ¿Qué haría? Bueno después de ver las cosas negativas, creo que sería muy fácil y muy concreto, mandaría, no creo que fuera con la vicepresidencia, pero sí con la Dirección de que formo parte y trataría de por todos los medios tratar de que la información bajara, la información general que bajara.

También estoy de acuerdo que hay información que maneja un director que es obviamente es cuestión de seguridad y ahí se lo veo bien, evitar intentar la fuga de información contra, no se, contra la empresa en sí, creo que es importante que se conserve con una Dirección, una Subdirección o lo que sea. Pero la información general, hablemos de la información general que tiene que ver con la operación de los canales, esa yo creo que es básica, que se tiene que abrir que ya no se tenga miedo, que ya se quiten esos complejos de que si la información llega va a ser mal utilizada, etc.

O ¿Cómo podría decirlo? Que se establezca a lo mejor una actitud de comunicación más real, en ocasiones siento que la información en la Dirección no baja por, aparte de que la gente que está en la Dirección piensa que ese es su mundo y eso lo tiene que compartir como él quiera: siento que si esta persona compartiera más su información podría desligarse de algunos problemas.

¿A que me refiero? Que a veces le dan tanta información que puede causar conflictos, a veces puede ser esclavitud y no poder tener tanta información y que cada uno de los elementos tenga la información adecuada sobre cada uno de los procesos operativos te va a permitir llevar a cabo una mejor labor, pero eso es lo que yo propondría, simple y sencillamente que la gente que es la que percibe toda la información, la debe desglosar en una cascada, así simple, simple, sin la necesidad de crear un memorandum, una gaceta, un periódico interno. O sea creo que eso no funciona, no funciona porque también tenemos otro problema, no sabemos leer, ni estamos acostumbrados a leer.

Creo que tienes más retentiva cuando la gente te lo dice directamente, cuando la gente comparte contigo de manera interpersonal y creo que eso es básico, muy muy, básico, y creo que se podrían lograr muchas cosas positivas si la Dirección General de Canales abriera un poco más los canales de comunicación y permitiera que todos interactuáramos en el mismo sentido y hacia el mismo fin ¿no? Como mencionaba, que hagamos de esto un negocio vendiendo canales con calidad imagen y todo sobre un mismo concepto, compartiendo en mismo concepto, sería todo.

N: Muy bien ¿Algo más que quieras agregar?

C: No.

N: Muchas gracias.

ENTREVISTA A JUAN ALMEIDA

Norma: Lunes 17 de marzo, entrevista a Juan Almeida Gerente de Continuidad. Antes que nada muchas gracias por la entrevista. Como le expliqué en esta entrevista nos tardaremos más o menos como una hora

Como primera pregunta, me gustaría que nos dijera ¿Cuál ha sido su trayectoria aquí en MVS Televisión?

Juan: Bueno, yo llegué en 1993 el primero de marzo como coordinador de el control maestro de lo que es el área de continuidad. Posteriormente fui promocionado a una subgerencia, que era la de estrategia promocional. A la salida del titular de esa gerencia me dieron a mi dicho puesto y ahí estuve algunos años hasta que se terminó y se unificaron lo que es la gerencia de continuidad y la gerencia de estrategia promocional. Así a grandes rasgos es el trayecto que hicimos dentro de la empresa

N: Han casi 10 años. A lo largo de esos años ¿Cómo definiría su participación en la organización?. Sus logros.

J: Bueno, la participación la primera que tuve que por la carrera que yo tengo este fue cuando llegamos al máster tratar de organizar un poco la cuestión de la promoción. Tú estás todavía muy joven, creo no llegabas. Este se estalaba de que la gente de promoción la cual ya estaba dentro de la estructura como tal, llegaba y te entregaba a tu coordinador una serie de promocionales que tu tenías que meter al aire pero sin ninguna característica de acuerdo al perfil de audiencia o de acuerdo a un target que tú quisieras llegar, sino única y exclusivamente para cubrir este... tiempos muertos que le dicen aquí.

Entonces empezamos nosotros cuando llegué yo a tratar de organizar ese tipo de situaciones en el sentido de poder buscar una definición dentro de los tiempos que nosotros tenemos muertos. ¿Cómo organizar la promoción y podería insertar al aire de forma que fuera adecuada para el público, para el tipo de público que tenemos en los diferentes horarios?. Teníamos ahí un síndrome muy especial ¿Eso si tu lo alcanzaste a ver!.

Te recordarás que teníamos unos musicales de ajuste. Dentro de esos musicales de ajuste si el muchacho de moda era Luis Miguel, en ese entonces se oía a Luis Miguel a cada ratito. Entonces lo que hicimos fue organizamos y decires: "no, no nada más es este muchacho, son 15 o 20 cantantes y señoras que prestan su voz aquí y hay que rotarlos y hay que proporcionarles a todos un número de impactos X".

Obviamente si alguien es muy famoso, tiene el número de moda en el top pues hay que darle un poquito más pero... pero sin dejar al lado el esfuerzo de toda la demás gente porque ahí había promociones que nunca pasaban y se hacía esta promoción: se usaban tiempos de cabina, se usaba un presupuesto, se usaba un locutor, se usaban muchas cosas muchas.

De ahí nació la idea, cuando llegó Francisco Vargas este de que pudiéramos ver con María del Mar que fue la primera que... ¡no! Con Antonio Barquin que fue el primer gerente, este... que yo pudiera auxiliarios y en ese sentido ya poder organizar los cortes con la promoción integrada en una misma edición.

De ahí sale el paso este de ver como poderamos ya por información de la audiencia nos proporcionare la gerencia de marketing, de comercialización, pudiéramos nosotros poder poner la promoción.

Creo que otro de los principales logros fue el que nos aceptaran la propuesta que hicimos en base a ese estudio y que a la fecha todavía nosotros como área seguimos este viendo con los compañeros de promoción: que es lo que más y que es lo que más le podría interesar al público. Obviamente nosotros no decidimos, damos las sugerencia y también que tiempos son los que nosotros necesitamos

Tú has visto sobre todo en el área de programación que muchas veces no nos ajusta el tiempo a número cerrado, entonces de ahí la participación de nosotros de decir: "necesito este tipo de piezas de tantos segundos".

Porque es la única forma en que nosotros podemos cumplirle al público aquel horario que manda programación. Creo que una de las partes más importantes de MVS Televisión, sobre todo los canales propios es que lo que se ofrece: se transmite en el horario que está pautado. Y eso lo aprecia la gente de fuera. Si tú quieres ver tu película a las 18 horas, tu película está a las 18 horas, ni antes, ni después, porque somos una empresa en ese sentido. Si creo me siento muy contento y orgulloso que cumplimos con lo que decimos, no este, sobre todo en la cuestión de la transmisión, no levantamos falsas expectativas, no engañamos a la gente y le decimos: "no pues tu película está a las 18:00". Pero hoy va a pasar a las 18:15. ¡no! Somos muy puntuales en ese sentido.

N: Entonces ha habido un avance importante con estos ajustes de musicalización y ¿Esa estructura fue básicamente una propuesta suya?

J: En parte, en parte, o sea fue un estudio que hizo María del Mar, Toño Barquin y nosotros colaboramos, también Elsa Caravantes y yo. Con ese estudio que este y se presentó la propuesta en ese entonces a la Dirección General de Operaciones y se aceptó. Este yo creo que no es un logro personal, sino coadyuva uno a un determinado tipo de inquietudes y el cambio como tú dices fue radical. Actualmente tenemos la promoción al aire que es la parte más importante. Este... siempre va acompañada... acompañando a la comercialización. No descuidamos ese pequeño fondo de

información que en medios de comunicación es vital, debes informarle a la gente: qué, a que horas, cuando y donde; y eso lo cumplimos y eso lo cumplimos nosotros al pie de la letra.

N: Eso que menciona es muy importante. ¿Cómo concebiría usted la comunicación e MVS Televisión al exterior?

J: Mira, yo creo que a través del sistema MASTV ahorita que es el hijo de Multivisión este... con el tiempo se han visto que hay cosas que por lo menos nosotros si podemos entrarle a ese público a través de la pantalla, nuestra programación en el horario y nuestra promoción con un alto nivel de calidad técnica, bueno y del audio, con los datos precisos. Está área tú la conoces, tiene por este... característica principal revisar no el contenido en cuanto a su aspecto artístico, sino al informativo y al técnico.

Entonces yo creo que si cumplimos con una expectativa, donde a lo mejor se rompe un poco, es la cuestión no de nosotros como Dirección General de Canales sino que dependemos de terceras gentes para la entrega de esa señal, en cuanto a físicamente tener un receptor. Creo que ahí es la única parte en que se ha roto un poco esa comunicación hacia el televidente ¿no? Y de repente por situaciones que obviamente no pueden decir a la entrevista, no se cumplen algunas expectativas. Nosotros si a través de la pantalla creo que hemos cumplido y ha sido radical el tener todo aislado a ser una organización que tiene dentro de su proyecto de trabajo presentarle al público lo más sobresaliente en pantalla.

N: ¿Quiénes serían esas terceras personas de las cuales dependemos, que impiden que se cumpla la expectativa?

J: Bueno, tú has estado ahí en algunos centros de atención. El problema que nosotros estamos viendo es que nosotros como o yo como forma particular, como televidente a veces este... he pasado esa inquietud a los mandos superiores ¿no? en este caso al director: llegas a los centros y no hay eso: atención. Te ofrecen algunas cosas, las cuales no cumplen a veces y sobretodo en la cuestión cuando a ti o no te entregan en equipo para que tú ya estés gozando de lo que tú pagaste o te entregan el equipo y cuando tienes una falla el problema no se soluciona. Y es donde creo que digo, parte de la situación donde a lo mejor el público tiene un mal concepto es ese.

Actualmente creo por las pláticas que hemos tenido con algunos otros funcionarios que se ha aliviado mucho esa situación. Entonces aparentemente ahorita al nicho de gente que estamos llegando con los precios tan reducidos que tenemos y con la buena oferta de canales que están en ese sistema este... aparentemente si ya hemos logrado que la gente vuelva a tener confianza en nosotros.

N: ¿Ha ido mejorando poco a poco?

J: Yo creo que si, pero el cambio de sistema, más que nada el cambio de sistema, se logró un avance muy importante sustantivo en la cuestión de atención a clientes, porque hay gente que ha trabajado mucho en ese sentido ¿no?

N: ¿Cómo definiría la política de comunicación o la comunicación internamente en la Dirección General?

J: Yo creo que aquí es una de las pocas áreas que tiene muy oxigenado el problema de la comunicación.

N: Explícame eso de "oxigenado".

J: Nosotros, si, nosotros si tenemos un sistema de comunicación dentro de la Dirección General de Canales. Nosotros si tenemos un buen sistema de comunicación por alguna situación nos enteramos siempre de todo lo que acontece alrededor de los canales, alrededor de la programación, alrededor de inclusive algún incidente de tipo personal de los compañeros.

Esto nos ayuda a nosotros mucho en el sentido en que ya no estamos a la expectativa de ver que pasa con una película por decir hacerte el comentario a lo mejor un poco fuera de lugar: ¿Qué pasa con una película o que pasa con un canal?, ¿Sí?, o ¿Qué pasa con un programa especial?. Normalmente si nos enteramos y después de enterarnos normalmente llega un comunicado oficial.

Eso nos permite a nosotros echar a jalar una serie de operativos y tú los conoces perfectamente. Si hay un problema ahorita que estamos esperando y ojalá y no se dé: la guerra en el cual el señor Bush va a mandar un mensaje al pueblo norteamericano. Con nosotros esperando que ese mensaje en cualquier momento se incluya en alguno de estos canales porque es de interés para todo el mundo, entonces ya nosotros tenemos puesto el dispositivo para que si pasa eso, aunque no hay comunicación oficial por parte de en este caso el área de noticias, ya estamos advertidos.

En cuanto esto sea nosotros abrimos el espacio y ellos posteriormente mandarán su aviso. Ya podemos ordenar la programación con toda tranquilidad y no hay ningún problema. Sin en cambio hay otras áreas donde tú sabes que la comunicación no es así entonces pues tropieza con muchas cosas y las principales... escolló es.

-oye ¿Por qué no lo hiciste si yo te dije?

-¿A qué hora me dijiste?

No hay entonces aquí. Creo que lo tenemos muy versátil ese sistema de comunicación y yo creo que el más efectivo por lo menos en este caso es el de boca a boca ¿sí?. Posteriormente pus nos llega el oficial. Eso es importantísimo para nosotros

también pero el boca a boca nos previene ¿no?. o sea yo ahorita descuelgo el teléfono: "Supenor, ten cuidado por este canal va a entrar esto este hay que estar pendientes".

Posteriormente la gerencia correspondiente nos mandara el aviso: "oye ¿Sabes qué?, ya va a entrar, ya entro, ahí va tú aviso".

Es a lo que yo me refiero como oxigenado, en otros lugares no se oxigena tanto, no vive porque eso es lo que nos da el oxígeno ¿no?, vida. Entonces no vive, entonces se queda ese sistema de comunicación muy en el fondo ¿no?, o muy entre "yo te dije" ¿no?. o sea es que no es: "yo te dije, te avise eso".

N: Hay algunas cuestiones en donde se ve la comunicación pero supongo, que hay otras situaciones en las que esta comunicación no se da de una manera tan efectiva ¿Como lo vive continuidad?

J: Mira, yo creo que el problema más agudo que tenemos en cuanto a comunicación interna haz de cuenta es con el personal del master ¿Por qué? Porque muchas cosas de las que nosotros gozamos en el sentido de avisos. Te voy a poner un ejemplo que vendieron hace poco aquí en recursos humanos algunos elementos de consumo para la gente.

Quiero decirte que como ellos no tienen un sistema de máquina como las de nosotros que nos llega casi por vía inmediata, no se habían enterado. Lo que nosotros hacemos es que en cuanto nos llega algo que es de beneficio para todo el personal, imprimimos una hoja y en lugar de que se pongan los... en las vitrinas que hay aquí ex-profeso para eso, nosotros por instrucciones de la subdirectora del área se puso un pizarrón de corcho y esos ya saben que ahí cualquier aviso importante vamos y se lo pegamos.

Entonces lo primero que hacemos es agarrar, lo imprimimos y vamos y los pegamos y verbalmente les avisamos a todos. "¿ Saben qué?, van a vender esto, tal fecha, tales horas, quienes estén interesados ahí está el aviso en el pizarrón". Entonces esa es una manera de ayudar a la organización a que la comunicación fluya ¿no?.

Tal vez un poco, bueno no es sólo de recursos humanos o de quien tenga que mandar el mensaje. El problema es de que nosotros abajo no tenemos ese tipo de sistema porque tu has visto la operación del master, ahí es: estar sentado, concentrado, revisando el material, viendo su transmisión. Entonces pues no les permite el tiempo ¿no?. Nosotros no tenemos ese sistema.

N: ¿Sólo es el master con quienes se enfrentarían cierto tipo de problemáticas?

J: Mira, a nivel gerencial creo que sí, este, yo creo que un poco más arriba debe de haber algunos problemas. Yo lo desconozco porque realmente no me dedico a administrar porque es ya como en sí la administración de los recursos financieros.

Yo me imagino que hacia arriba por los comentarios que he escuchado a lo mejor sí también hay algunos problemas de comunicación pero realmente no pudiera yo opinar con certeza de que áreas son las que están generando ese ruido y como nos repercute. Los que sí nos repercuten a nosotros en ese sentido de algunos elementos de información general que nos llegan a tiempo con los compañeros es ese.

N: En el proceso general de la Dirección General de Canales ¿Como definiría el flujo de información?, ¿Es efectivo?

J: Sí, fíjate que sí, sí es efectivo. Mira, en cuando se creó la famosa gerencia de estrategia promocional por María del Mar, este nosotros empezamos a presionar por tener una junta en la cual se veía un catálogo. Antes no existía ese dicho catálogo.

Un catálogo para cada canal, que definía las piezas y de acuerdo a programación. Tu programación son las más importantes para su exhibición en transmisión. De ahí estuvimos este insistiendo, que finalmente se autonzó y todavía a la fecha sigue vigente aunque ya no se celebra como se celebraba antes.

Sigue siendo vigente ese catálogo, sigue siendo vigente ese tipo de comunicación. Creo que la gente de programación todavía siguen en estrecha comunicación con la gente de promoción y informándole que es lo que viene más importante y ellos a su vez ya por la misma mecánica, la inercia de este sistema nos informan: "oye,

¿sabes qué? Hay esto, hay lo otro, este vamos a hacer estas piezas especiales, viene este aniversario o bueno acaban de designar un ciclo para determinado actor, vamos a hacer estas piezas".

Esa situación obviamente pues a nosotros como anteriormente te había comentado pues si nos ayuda. Nos hablan este... extraordinariamente o verbalmente nos pasan la comunicación y después llega ya el catálogo susodicho. Tenemos una relación muy directa con la subdirección. Es una de las cosas que aquí creo es lo que ha permitido que la comunicación sea expedita.

Hay áreas y tal vez no en esta empresa o tal vez en esta empresa, donde la gente que está arriba nada más sabe lo que...

N: Lo que está pasando.

...lo que esta pasando y hacia abajo en cascada no descendi nada y esa es una situación muy peligrosa. Yo creo que obviamente hay informaciones... tu sabes que hay algunas informaciones... porque tú a veces también manejas ese tipo de información, que no se puede divulgar porque ocasionarían algún problema dentro del personal o ocasionarían de tipo financiero o ocasionarían a lo mejor hasta un tipo problema personal.

Sin embargo hay información que se tiene que decir, que se tiene que dar, este, aquí lo válido de esta dirección es de que, no hay ese... esa piedra que no te deja pasar y me refiero a esto: tu programadora no le puedes preguntar al gerente, porque el gerente no le puede preguntar a la subdirectora, la subdirectora no le puede preguntar al director porque no tiene que preguntarle. Sin embargo, aquí no, aquí se pregunta todo y muchas veces se cuestiona también todo ¿no?. Eso es muy válido y es muy bueno para la comunicación.

Primero a ti como gente te da la posibilidad de decir: "oye, si pertenezco a la institución, puedo formar una opinión, puedo dar mi opinión y tal vez sea tomada en cuenta para modificar procesos operativos". Aquí con nosotros eso se da mucho ¿no?. Inclusive bueno, no se si te ha tocado ver en este piso: llego el director y se mete con la persona que está de responsable de una pequeña área a ver como está esto o viene aquí o va al máster y le dice al coordinador y le dice: "oye, necesito ver esto" o al con el responsable de videoteca y ya después nos dice:
-estuvo el señor director y solicito esto.
-Ah bueno.

Que bueno ¿no? nos comunicamos todo, en cuanto a la situación obviamente requiere no de ver algo sino de tener alguna opinión sobre algun caso en concreto, sobre alguna particularidad de una... de un programa, de una programación, de una canal, pues llama a los respectivos técnicos especialistas en eso y en esa situación haz estado tú, ha estado Blanca, ha estado tu servidor, ha estado un programador. "A ver programador vengo ¿Como está pautando este canal?"; o sea, eso es creo, que eso es importante, hay otros lados que no lo hacian.

N: Y en ese sentido ¿Cuál sería su concepto de la información es poder?

J: Fíjate que es una cosas que se ha estado manejado, siempre desde el inicio de lo que es la comunicación hace mucho tiempo ¿no?. Ahí si nos quedamos jóvenes todos. Esto se ha dado a través de desde el inicio del mundo. Cuando se habla de comunicarse la gente cree que muchas veces o siente que es poder desde la comunicación ¿no?. Y yo no creo que sea tanto, que sea así porque finalmente no hay gente que conozca todo, de todo.

Siempre hay gentes que conocen parcialmente algo de todo. Yo no creo que sea poder. Yo básicamente pues se inventó por eso no la bueno o no se inventó, se dio como una necesidad del ser humano ¿no?, inclusive de los animales: el poder comunicarse para organizarse. Entonces, yo definitivamente no pienso que sea poder. Si, alguna gente de a medios escritos dicen o de medios electronicos dicen que es poder el que tú tengas información, este, así hay mucha gente.

Tú lo puedes escuchar en algunas estaciones de radio que lo usan para malonar las personas ¿no?, y no te dan la posibilidad maravillosa de que tu puedas este usar el derecho de réplica. La comunicación es eso o sea tu me vas... que me vas a comunicar, me vas a comunicar que tu película "X" no se puede transmitir y yo voy a levantar el teléfono:

-oye Norma, ¿Que pasó?

-Ah, paso esto.

-Ah, perfecto, oye, muchas gracias por la información.

¿Que ganarías tu con decirme no se va a pasar y no darne la explicación de porque no se va a pasar?, ¿Cuál?, ¿En dónde estaría radicado el poder ahí?. Yo no lo veo.

N: Me referia hasta cierto punto en cuestiones mas jerarquizadas.

J: Aja, aja si hay mucha gente, modifica obviamente como tu dices su conducta en base a haber un despido masivo: "Ah, y el unico que lo sabe es tutando de tal". ¿no? a lo mejor ahí si radica el poder porque sabe a quienes van a correr. Lo que pasa es que muchas veces ni a el mismo le dicen quien está dentro de la lista. Así nos paso aquí, entonces ¿Dónde está el poder?

N: En el área de continuidad ¿Cómo es el proceso comunicativo con otras áreas?

J: Mira el proceso comunicativo normalmente nosotros lo hacemos a través de algunas formas impresas de tipo especial. El primer la primer entrada que tenemos durante un proceso es el de comercialización en el sentido para llevarlos a continuidad ¿no? Obviamente nosotros nos obedecemos a toda la parilla de programación. Lo que tú programes para nosotros es sagrado, no se puede mover, no se le puede hacer nada no se puede desaparecer ¿sí?. Pero el imput real de disparo para un proceso dentro del área de continuidad.

Lo primero es comercialización. Entonces comercialización no manda una formas. Tiene dos sistemas de mandarlos. Uno que es a través de una maquina impresora y ellos mandan ya el detalle de como cargaron su comercialización en lo que es ya la programación del día y el otro es una forma impresa en que nos mandan ellos cambios o agregados o este o cancelaciones. Tu sabes que eso es dinero. Esto nosotros si lo tenemos que manejar así independientemente de que nos

avisen: "oye hay un agregado". Haz de cuenta ahorita ya está entregándose el día de mañana todo lo que va a llevar cada canal de comercialización, pero muchas veces a determinada hora nos avisan:

-oye acaba de hablar tal cliente que quiere cancelar su comercial, ahorita le mando la forma -perfecto.

Nos permite a nosotros detener procesos operativos en video servidor que es la edición y decirles: "saquen eso por favor del aire, podemos sustituirlo con algo que es esto, donde vaya hay que rehacerlo y sustituirlo, ¿Si?". Y cuando nos mandan agregados es: "señores ya estaba todo listo pero tenemos, hay que cam... hablo tal cliente que quiere por favor tres impactos más de este comercial"

Entonces volvemos a detener el proceso. Venimos a donde vamos, si no nos afecta lo metemos y continuamos proceso ¿Si?. Ese es como normalmente nos obedecemos nosotros y trabajamos con ellos. Siempre hay la advertencia verbal y luego sigue la... el documento oficial para hacer este tipo de situaciones, como es dinero nosotros guardamos todo eso, para que en algún momento dado si un cliente por alguna circunstancia dijo: "es que no lo quería cancelar, lo quería meter mas... aquí esta la hoja en donde me informaron que se cancela" o "aquí está la orden donde me informaron que se adiciona".

El otro disparador que no deja de ser importante pero no es tanto como lo es comercialización porque es dinero, es el de promoción ¿Si?. Promoción nos entrega el famoso catálogo y nos va entregando de acuerdo a ese catálogo unas piezas.

Muchas veces se lleva unas circunstancias especiales. Como ababa de pasar lo de el festival de Río, de carnaval. Nos avisan:

-oye, está llegando, vamos a tener la promoción a tales horas ¿Podrías meterla al aire?
-Si como no, a tales horas va a entrar al aire.

Entonces ese aviso verbal también a nosotros nos permite ver en que horarios están disponible para meterlo como lo podemos meter y posteriormente ellos avisaran ya de manera oficial: "¿sabes que? te estoy entregando esto, esto y estos productos y vaya todo eso dentro de una calificación que tiene el material". Esos son los dos disparadores importantes para mí.

N: ¿Ha llegado algún momento en donde alguna falta de comunicación en el proceso pueda afectar económicamente?

J: Yo me imagino que si mira, realmente lo que nosotros hacemos o sea nuestro poder de decisión no llega hasta ese nivel en cuanto a nosotros como área operativa, completamente operativa. Lo único que nos dan a nosotros son instrucciones. Entonces nosotros las aplicamos o les decimos en su momento ¿Cómo podemos aplicarlas mejor?, ¿Si?. Entonces ese tipo de situaciones este... nos... a nosotros nos permiten elaborar nuestro plan de trabajo, pero ¿Como repercute hacia la estación en cuanto a recursos financieros? Si, yo lo desconozco

Eso obviamente lo maneja la gente de comercialización ¿no?. Pecaría yo de mentiroso decirte: "no es que si nos pega, no es que no nos pega" No, la verdad no se. Obviamente debe haber algo que si pegue o que no nos pegue, pero básicamente la información de dineros no la manejamos nosotros.

N: Y en cuanto al proceso operativo en el área de continuidad ¿Puede llegar a afectar el proceso?

J: Si, no eso es definitivo y hemos estado en pláticas con la gente de comercialización que es donde más vienen los problemas. Hay dos fuente aquí que nos pueden meter comercialización y otra es la fuente de vicepresidencia. Comercialización porque nos cancela o nos adiciona material y obviamente tu conoces el proceso. Cuando se inicia en video servidor nosotros editamos alrededor de 3 horas comerciales y promoción para cubrir los tiempos faltantes en pantalla. Obviamente si el proceso ya terminó de un canal "X" y hay cambios ahí tenemos que hacerlo todo. Eso nos retrasa elaborar otros canales ¿Si?

El otro que te comentaba, la otra fuente es la vicepresidencia cuando ellos a través de relaciones consiguen estos especiales muy importantes ¿Si?. Que nos dicen que hay meter esta promoción ahorita, entonces detenemos igual el proceso, metemos la promoción y obviamente no podemos ocultarlo, no podemos decir que no, también nos detiene la productividad del personal

N: Esto ¿tiene que ver con algún flujo de información que llegue retrasado?

J: No, no se da yo creo hay mucha gente que está observando en comercialización mucho el mercado, como se comporta con tu producto. Yo creo que ha estado investigando con la gente de comercialización. De repente poner un ejemplo: Nissan. Nissan tiene ahorita una fuerte campaña con el producto "Almera" que es un producto que se caía dentro del mercado mexicano. Lo que quieren ellos es reforzar porque ese producto va a los jóvenes con poder adquisitivo, los jovencitos que tienen sus posibilidades de comprarse un coche.

Entonces empezaron ellos a otra vez a re... a querer encantar otro mercado y si tú ves: está la prensa, está la radio y estamos nosotros: como medio de comunicación. A nosotros nos han mandado promoción, comercialización de un día para otro o en la misma tarde para el otro día de ese producto en específico.

Norma A. Palma Martínez

Entonces hay gentes dentro de las empresas de publicidad que se dedican a ver:

"oye, ¿Cómo está mi mercado?", y está muy mal aquí: "vamos a pegarle más a ese tipo de mercado y yo me interesan los jóvenes y tengo este producto, ¡Comprenten tiempo!". Obviamente todas las estaciones de televisión o yo hasta la fecha no me he enterado de ninguna que te hablen y te diga alguna empresa de publicidad: "oye, necesito que me vendas tiempo para mañana y eso son tantos pesos"; que le digan: "No".

Todo mundo, todo mundo abre sus espacios ¿no?. Obviamente si no los hay pues no los abres. Te da la oferta de en que otro tiempo lo puedo tener ese tipo de transmisión, pero todos, todos tenemos tiempo para darle paso al producto ¿no?. Porque pues ayuda económicamente.

El otra situación es... no es falta de comunicación, muchas veces, ahí es donde yo concibo que la información no puede ser vertida así como si fuera agüita y llegue en cascada, en el sentido de que yo voy a conseguir que los diablos rojos firmen conmigo y sea el equipo exclusivo de un canal de MVS Televisión pero si yo no lo tengo amarrado, yo no le puedo decir a nadie.

Si muchas veces el amarrarse se da hasta los últimos momentos entonces es cuando todo mundo empezamos a correr pero no es porque no se quiera fluir la información. Básicamente es porque no están amarradas todas las cosas y también del otro lado, bueno el actor del otro lado no es tan fácil como para que te diga: "no, tenlo si, si me voy contigo". Hay otras gentes también interesadas que están molestando que quieren esa señal y ofrecen algunas cosas y es donde el este... el titular de un equipo de una empresa decide que le conviene más. Entonces cuando decide que nosotros somos lo que damos mejor oportunidad, mejor oferta de penetración decide en esos momentos y a los 5 minutos están hablando por un celular, avisando: "por favor hagan esto y lo quiero al rato". Ahí no puedes hacer nada.

N: En cuanto a los flujos de información o el recorrido entre las áreas de la Dirección General de Canales ¿Cómo lo ve usted?

J: Bueno, o sea yo lo veo bueno, le digo que nos hemos quitado ese esa bendita de los ojos que: "yo no le puedo preguntar al señor director porque es la máxima autoridad aquí y entonces que tal si me ve con malos ojos", ¡No!. "Señor director yo tengo esta inquietud por favor permítame preguntar", o también ¿no?, si no le dice a la subdirectora o al gerente puede enojarse porque yo fui a ver a tal persona que conoce este problema en particular.

N: o sea ¿que entre las áreas y entre los departamentos si se ha abierto la comunicación?

J: Si, si, yo creo que básicamente tiene que ver con la empatía, si no somos empáticos entre todo el grupo de trabajo de la Dirección General ¿no?, difícilmente lo lograremos. Y si, digo afortunadamente ha habido eso, no nada más somos programación y continuidad, no nada más es la gerencia de continuidad, no nada más es la gerencia de programación, es toda la gerencia de videoteca, la de tramites, la subdirección que se hace cargo de eso y que finalmente uno dice: "eso no pues me repercute".

o sea a mí finalmente que me importa que que material vayan a comprar, no, si nos importa porque si tú en la vivencia diaria que tienes nos avisas: "oye va a venir 'Todo el poder' para 'Cine Latino' o 'Todo el poder' para tal canal... oye, que agasajo". Porque finalmente si tenemos un producto que es de calidad buena, que la gente lo ha visto y que al verlo en la pantalla chica pus lo va a ver con más alegría y nos va a permitir jalar a esa gente hacia nuestros canales, eso es muy importante.

Quien ahorita, en estos momentos en la Dirección General diga que allá esto pues que "lo que les pasa no le ha afectado", está mal y creo que ahorita no se ha dado así

Yo tengo esa percepción ¿no? Tal vez no sea así, tal vez alguna otra gente diga: "no, es que aquí no me comunican nada de aquí, este estos compran lo que quieren o pagan lo que quieren y yo soy afectado" ¿no?. Yo creo que hasta ahorita todos se ha coordinado de tal forma que podemos tener acceso a ese tipo de comunicación, información básicamente. Ya teniendo la información entonces si, yo me comunico con mi compañero para decirle: "oye, pues yo estoy de acuerdo" o "no estoy de acuerdo en esto".

N: Claro, ¿Cómo percibe la gente del máster el no tener acceso a la información tan oportunamente como lo pudieran tener otras áreas?

J: Si, fíjate que ese era un mal endémico ya de la organización con toda la subdirección ¿no?: Cero comunicación.

"Tu te vas de vacaciones, cuando yo quiera que te vayas de vacaciones. Tú vas a gozas de un periodo de permiso, cuando yo quiera. Tú vas a enterarte de lo que yo quiera que te enteres". Y eso ya se quitó.

Para nosotros es muy importante que la gente que es el ul... el último punto de salida que tenemos que es la transmisión al aire, sea consciente que sin el trabajo de ellos, nosotros por más que trabajemos no vamos a salir bien y para nosotros es tan valioso que ellos conozcan desde como compran una película (que es en el proceso ahorita que estamos nosotros retomando) o un programa a como se arma un canal tanto en programación como en promoción, como en su

comercialización ¿Por qué? porque ellos te van a da la facilidad de cuando tú llegues como coordinadora de programación a ver tu canal que tienes un problema te digan: "oye, ¿Por que no haces esto?". Y no lo vas a tomar a mal.

Si ellos no conocen, primero, no te van a poder dar una opinión y segundo, si te la dan te la dan equivocada. Si conocen es más fácil recibir ayuda de ellos, ya tienes arreglado el camino. Ahonta es lo que estamos tratando de derribar, eso de que de que no vas a enterarte mas de lo que yo me quiera enterar. Esa es una mentira o sea no te haces ningun bien a ti mismo.

N: Y ¿Cómo están haciendo esto?

J: Si, si, mira el primer paso fue ponerles, aunque parece de manera arcaica, este... de cómo niños de primaria: su pizarron de corcho. La segunda es abrir la gerencia y la subdirección a las inquietudes que tenían los muchachos ¿sí?. Y el tercer paso es apersonarse en los lugares de trabajo porque por algun instante en su lugar de trabajo ellos no pueden estar moviendose, entonces uno se apersona y se pone a platicar con ellos, primero para darles confianza y comentarios de que hay cosas que no se van a volver a repetir en el sentido de que, "no se, o no te lo voy a decir, no se lo investigo".

Y te voy a poner un ejemplo, así pues fue un... pasaron unas formas para que tu pusieras cuantos hijos tenias menores de 18 años, se bajo, se informa a una gente que necesita esta llenar esas formitas. A los 10 minutos el ruido en el master era terrible. Estaban diciendo que iban a correr a la gente que tuviera hijos mayores de 18 años. ¿Y eso por qué se da? Porque se acerca mucho "radio pasillo".

Porque cuando llegaron las gentes de recursos humanos: "llenen estas formas" y no les dijeron: "oye, esto es porque va a haber una actividad en el 'museo papalote del niño' organizada a nivel integral con todos los niños de las empresas del grupo y los vamos a lleva, necesitamos hacer el censo para formar los grupos de acuerdo a sus edades, por favor ayúdenos".

Como nunca les dijeron pues la gente... eran tres días que habian pasado, no querian llenarlos. Se les subieron:
-oye, ¿Qué paso?

...
-¡No!, es para esto, ¿Que no les dijeron?
-No.

Pues ahí es donde se rompen la informacion. La información se mal entiende. No hay comunicación porque ni el emisor ni el receptor dicen nada ¿sí?. Tu emisor llegas con tus hojas: "Llenenlas". Tu receptor dices: "¿Y para que será?". En lugar de que digas: "oye, yo las lleno, yo las lleno, pero dime para que es esto ¿no?". No hay comunicación.

Se requirio una informacion entonces lo que hicimos: Hablar. "Oye no, vengan muchachos, se trata de esto, las que no son casada, los que no son casados ni se preocupen, los que tienen hijos mayores de 18 años ni se preocupen, es o sea, no van a poder gozar de una actividad que es padrisima".

Si haz tenido la oportunidad de estar ahí con un niño pues te diviertes más que el niño pero no se les obliga. Entonces eso es como nosotros hemos tratado de ir, de ir, de ir con la gente trabajando, trabajando, esa es la unica manera que tenemos.

No podemos poner una maquina como la que tenemos es... hay una en el master pero no llega la informacion y si llega pues la ve el supervisor y ya ¿no?. Mejor aca nos dan el informe y se pone el papelito y con el proceso abriendoselo a ellos. "oye, aquí estoy, soy un facilitador de las cosas, problema que tenga digamelo".

N: ¿Y cómo has visto la respuesta de la gente?

J: ¿Como? Al principio con temor. Tu sabes que despues de un tiempo de tener esta situacion la gente tiene temor ¿no? Tiene temor de preguntar. Hay alguna gente que no tiene temor y pregunta pero la mayoría no. Yo ahonta yo creo que ya que le dice un 60 ó 70%, ya se acerca con el tipo de inquietud de que.

-oye, ¿Que vamos a hacer?
-pues vamos a hacer esto. ¿Quien quiere curso de capacitación?, ¿Qué quieren saber de esto?.

Estan dispuestos a preguntar, suben, o suben aquí o suben con la subdirectora o van a ver a Carlos y: "oye, yo tengo, no se como se hace esto, a ver explicame". Y eso es muy importante. No te voy a decir que estamos al 100% pero ya hemos avanzado muy, muy, muy buen trecho

Pues mira yo basicamente tengo un punto de vista es... dice un dicho por ahí que: "la mula no se hizo arisca, que la hicieron" ¿no? Pues si tu vas 3 veces y preguntas.

-oye, ¿Para qué es esto?
-no se
O "Tu hazlo no te debe importar". La gente ya no pregunta ¿no? y empieza a inventar. No hay comunicación.

N: ¿Eso se vive, se da más en el máster que aquí en continuidad?

J: Sí, aquí arriba tú ves el trabajo y es igual que con los compañeros de programación, somos menos, no por eso quiere decir que seamos menos importantes ¿no? o sea somos menos este... pero por el como están diseñados.

Por ejemplo aquí este tercer piso, la comunicación entre nosotros es muy rápida, no hay tanto el sentido de debajo de que hay como una división entre un lugar y otro. Si tú te quieres comunicar con tu compañero operador del canal 52 tienes que recorrer 2 pasillos ó 1 ó 3 ó 4 ¿Sí?. Entonces también forma parte del problema la... el diseño de un área ¿no? o sea ¿Cómo vas a caerle bien a una gente que...? o ¿Cómo va a caerle bien una gente si casi nunca la ves?. Entonces ahonta ¿no? estamos trabajando en eso ¿no?.

Antes era dirigirse a una pe... a una persona por su sobrenombre en lugar de decirle: "hola Pednto ¿Cómo estás?... hola gordo ¿Cómo estás?" ¿no?. A lo mejor le disgusta que le digas el sobrenombre ¿no? y le gusta más que le digas por su nombre. o sea ahonta lo que se está haciendo es llegar y tomar en cuenta a la gente: "a ver ¿Qué es lo que quieres?, oye tenemos este problema ¿Cómo lo podemos solucionar". no: "tenemos este problema y solucionalo así, porque sabes que yo soy el jefe". Eso no es cierto.

Tú lo dijiste bien al principio, conozco una parte del proceso operativo, otros compañeros conocen otra parte del proceso operativo, otra gente conoce todo el proceso operativo pero no tiene las mismas andanzas que el último eslabón de la cadena ¿no?

Entonces si tú vas y le dices: "Como jefe te digo que tú te quitas y va a venir esta gente a trabajar aquí mientras pasa este evento especial". Pues ese muchacho que trabajo durante "X" tiempo haciendo eso, ya no va a querer estar ahí, lo lesionaste, lo lastimó pero como no habia comunicación no podía decirte: "oye, ¿Por qué me haces eso? Yo también se y soy tan valioso como él. Dame oportunidad. Si yo no demuestro que soy bueno, entonces pues quitame, pero dame esa chance". Te caliento y te quito.

N: ¿Cuánto tiempo se vivió con esta forma de operar?

J: Un buen tiempo, un buen tiempo, considero que como unos 11 años ó 12 años, 11 ó 12 años así.

Ya ahonta te digo, no, no ora si que todos estén contentos y son muy comunicativos, no, pero la gente se está abriendo y eso es muy importante ¿no? eso es muy importante. Ya nos permite a nosotros en un momento que yo tuve... tenga un problema con programación, decirle: "ven vamos a ver al programador, vamos a ver al coordinador, a ver que nos dice ¿no?, para que tu también entiendas. No es de que él es el malo o sea él sufre igual que tú porque no le dan material, entonces para que él también te explique, pues su problema y tú lo entiendas".

N: Siendo ustedes el último eslabón de la cadena, ¿la gente sabe cómo es el proceso en general del área?

J: Sí, ahonta sí, antes no se tenía una organización la cual te permitía a ti acceder a una diagrama de proceso ¿Sí?. Ese diagrama es publico, es que lo quiera ver, porque tambien hay el otro problema ¿no?.

Yo voy y te digo "mira, este es mi proceso de información que tengo, este es mi proceso operativo de como me está llegando todos los productos y como salen hasta su transmisión al aires". Y que lo veas y digas: "¡Ay qué padre!". Otra cosa es que tambien la gente se interese

Obviamente nosotros buscamos motivando ¿no?. Pero en general la gente si conoce el proceso como está llegando, tal vez no así con los puntos muy finos ¿no? pero si a grosso modo conoce como se integra un canal, sobre todo en los canales que propios en donde ellos estan trabajando, perdon, conocen como va el proceso.

N: Este proceso ¿Cómo se les da a conocer?

J: Hay un manual. Hay un manualito que a la llegada de la subdirectora se hizo, inclusive ese manual ahí está. Este, la gente que quiere ir a conocer, ahí bueno ¿Qué porque luego deshaces a una estrella medio fea o medio bonita o muy bonita? Ah, pues ahí esta, tú que tienes los juegos, porque ¿Cómo se integra la programación?, ¿Qué cortes lleva?, ¿Cuáles son los cortes promocionales que tienen que ir?.

Todo se hizo en un pequeño cuadermito que está en la mesa del supervisor, ahí pueden los muchachos que tienen duda van y lo consulta, lo leen y lo pueden leer todo, no hay de que:

- ¿Tu de que canal eres?
- este soy de master
- ah, tu no puedes leer eso

Esos son los... nosotros... son los procesos que se han, que ha implementado la subdirección en el sentido de decir: "conoce que es en lo que estás trabajando". Esa es la información, de esa información va a nacer una comunicación y ahonta ha sido, no te voy a decir que excelente "uy, descubrimos el hilo negro", no. Ha sido bueno y creo que puede ser mejor.

N: ¿Ha sido satisfactoria?

J: Si, sí hay re... no como la quisiéramos, o sea la verdad que no es como la quisieramos. Yo quisiera que se integraran mas las gente. Quisiera que el día del brindis todos nos abrazáramos de veras así como parte de un equipo de trabajo este... yo espero que este... a lo mejor no lo vemos.

N: ¿Y por qué esa integración no se ha dado?

J: Yo creo que ha sido de malos manejos de un "radio pasillo" muy activo ¿no?. De que llega fulano o llega fulanita:
-¿Y qué crees? Tú le caes mal, a lo mejor te corren.
-este no, ese cuate me cae mal ojala y ni me lo pongan.

Pero no nos ponemos a investigar de porque nos caemos mal ¿no?. No hay y ahora si se da y sube la persona:
-yo creo como que no le caigo bien,
-ay a ver esperate ¿Por qué me dices eso? No yo también siento que me ves feo.

Y te lo voy a decir porque entonces trabajando con eso hemos...

(Cambio de lado del cassette)

J: Una actitud este que ha sido mal formada de tu persona porque estás personas muchas este fulanita porque trajó un vestido feo ¿no? o sultanito lo cae mal a aquel porque fuma un cigarro que es fuerte y él fuma cigarros muy suaves, por decirte una tontería ¿no?.

Pues realmente son cosas un poquito más profundas pero básicamente eso se da por desinformación ¿no? y por preferencias. Cuando tu quites las preferencias, todos juntos o todos iguales porque todos tienen los mismos derechos aquí, las mismas obligaciones, sea nombre o sea mujer, la situación se aliviana mucho.

N: ¿digamos que son preferencias por parte de los jefes?

J: Si a veces, a alguien se le va el pie y tiene una consentida o un consentido ¿no?, eso marca, marca a la demás gente ¿no?, o sea eso te a ti como persona te hace sentir mal. "¿El por que es el consentido?, o sea ¿El que tiene que yo no tenga?. Si tu quitas eso y todos son iguales, mismos derechos y mismas obligaciones, que igual situados tengan el mismo sueldo, se aliviana la situación.

N: En ese sentido ¿Cómo ha sido la relación que usted como jefe tiene con su personal?

J: Trabajo, ya estaban implementado, lo que estamos haciendo ahorita es optimizarlos algunos procesos que se les da mucho la vuelta que esos son redundantes. Entonces en esta etapa ya estamos nosotros optimizando esos procesos. El segundo es la información que sobre tu persona vierten hacia el personal, entre ellos mismos inclusive a veces no es la idonea. No te voy decir que yo le caigo bien en la generalidad de los muchachos. Creo que sería una mentira ¿no? pero no tengo malas relaciones con ellos de hecho he tenido conflictos laborales graves con algunos de ellos y después de un tiempo se dan cuenta que no es una cuestión personal, sino que precisamente es labora y siempre se los he dicho: "Mira, no te pegues en el bolsillo, porque los errores que cometes y no me avises te van a pegar en el bolsillo. Si tu me avisas podemos ver donde esta el problema y solucionarlo, pero si no me avisas y se nos fue al aire y hay una repercusión en otro lado, quiere decir que no te intereso tu trabajo y estas afectando a terceros ¿Si?".

Y el más importante, mucha gente dice: "Ay, no seas así ¿Por qué dices eso?". Es más importante esta empresa. Te voy a decir porque: de aquí ahorita comemos 1300 gentes. Para mí es lo más importante. Yo creo que como tu eres profesional en tu trabajo y lo profesional es eso, no te pegues a mi trabajo porque me van a dejar sin el mismo y a mi familia también. Y siempre se los digo y de repente como que cae mal el comentario ¿no?: "No muchachos, veámoslo todo, si hacemos un equipo y es un buen equipo y es un gran equipo, la empresa va a ser una gran empresa, sino, no."

N: ¿Cuál sería su propuesta de comunicación al interior de la organización?

J: Si yo creo que todas las empresas deben empezar desde adentro y si tienen un equipo sano de trabajo, ese equipo sano de trabajo se proyecta hacia fuera muy facilmente, muy facilmente.

Tú ve el ejemplo de Bimbo. Bimbo trabaja hacia adentro, tiene un producto de primera necesidad, que a lo mejor aunque tuviera mal su organización adentro, lo vendería. Pero no, ellos trabajan adentro y el vendedor sale a vender mu... de muy buena forma su pan, con otro tipo de visión y con una característica de una atención al cliente muy buena. Tú velo como trabaja Bimbo, ellos y esto te digo porque tengo algunos amigos que están dentro de la organización y son felices. Ellos no quieren salir porque les pagan de acuerdo a lo que hacen y si tú lo haces muy bien tienes oportunidad de progresar y su organización interna es maravillosa.

Es maravillosa, eso es cierto, es una realidad. Entonces nosotros deberíamos de ir muy... pon tú que nosotros no seamos una maravilla ¿no? pero debemos trabajar desde adentro con todo el equipo de el recurso humano que tenemos, para aprovechar en forma eficiente el recurso este técnico que tenemos.

Si no tenemos gente educada en medios, si no tenemos esa gente que conoce, que sea profesional por más que le pongas el mejor equipo no lo va a saber operar.

Si tenemos nosotros una gente educada en medios, si tenemos una gente que está llena de confianza y que sabe que su trabajo lo están viendo millones de gentes, o sea no es una... se va a sentir importante y si sabe utilizar el recurso técnico, el recurso material, ya estamos del otro lado, eficientamos muchas cosas.

N: Ante eso, ¿Cómo se ve Multivisión?, ¿Qué nos faltaría?

J: Mira, yo creo que la propuesta aquí sería infantil que me saliera así como por arte de magia ¿no? de parte mía, pero creo que debemos nosotros trabajar muy seriamente con las áreas de las cuales dependemos.

Yo no tengo una relación directa con el cliente, para mí mi cliente es Multivisión, para mí mi cliente es plazas y en la medida de mis posibilidades yo trato de darles lo mejor que tengo como servicio a ellos, que mi operación sea buena en el máster para que no haya queja del televidente a través de MASTV.

La ayuda a plazas para que tengan toda la información suficiente y no me estén bloqueando tiempos, no me estén haciendo cosas que no tienen que hacer, que cuando ellos requieren el apoyo técnico, este yo me pueda mover rápidamente con las áreas de ingeniería para que los ayuden directamente. Estar yo de intermediano. Lo único que hago es presentarlos decirles: "oye, hay este problema por favor ingeniero ayuda con estas gentes, es muy importante para nosotros".

Este, creo que nosotros debemos de trabajar dándoles a los terceros en este caso plazas Multivisión que son nuestro principales, este, distribuidores de señal igual que cableros: una atención buena. Para ti es a su vez digamos bueno, si aquí me atienden bien pues yo tengo que atender bien a la gente que está atrás de ese televisor ¿no? al que lo está viendo, para que nos ayude y tengamos este el flujo financiero necesario para seguir manteniendo el sitio.

Yo creo que debemos de trabajar mucho con la atención al cliente ¿no? y una cosa bien importante es: Tú prometes cumplido, no despiertes falsas expectativas ¿no?

Si mi programación es de cine mexicano contemporáneo que sea cine mexicano contemporáneo ¿no? si es, si mi programación es de cine de Hollywood, si mi programación es de cine underground que le dicen o cine de para televisión que sea eso, pero que no sea muy definido, no tener de chile, mole y muchas creo que es como nosotros vamos a hacer que la gente vea que cumplimos expectativas de lo que ofrecemos es real.

N: ¿Cuáles serían sus propuestas tanto a nivel interno y obviamente que se reflejen a nivel externo?

J: Mira, yo creo que aplicando un sistema de comunicación en que en la que sea participativo, no de información.

N: A ver explícame eso.

J: No queremos un informe, mira, es que es muy fácil siempre confundimos ¿no?

La información es esa, es una cosa que a ti te dan por escrito, que escuchas, que es una nota, te están informando de un departamento.

Cuando se hace comunicación es cuando a ti te permite que ese acontecimiento. Tú lo dijeras y puedas decirle, oye no estoy de acuerdo con esto o si estoy completamente de acuerdo contigo, la comunicación se da entre dos partes, esa es la diferencia entre la información y la comunicación ¿no? ¿Qué es lo que nosotros estamos haciendo? Primero la comunicación entre las áreas de la Dirección es fluido. Esa fluidez debe de contemplarse en otras áreas.

Yo no quiero que me informe el señor director de administración y finanzas. ¿Cómo van las finanzas, la administración? ¿no? Le tendrá que informar a mi señor director ¿no? Pero si hay algo que a mí me pegue en este sentido, en el que no hay ciertas para el año que entra, me tienen que informar ¿si me explico?

N: Sí, sí claro.

J: Ese es donde la información, la información debe de fluir para que yo haga un proceso de comunicación y le diga perfecto si tenía 50, voy a tener 20 no te apures voy a tratar de sacar algunas de este otro lado.

Lo queremos ser abiertos, si la información fluye y la conocen otras áreas, que ellos también se embullan de ese espíritu y que nos den la información para que nosotros empecemos a elaborar nuestro proceso de comunicación con ellos.

N: ¿Cómo retroalimentación?

J: Sí.

N: He visto aquí problemas, creo se están concentrando mucho en lo que es el máster. ¿"Radio pasillo" no ha podido alcanzar a otras áreas?

J: No, el "radio pasillo" se da a nivel de, en todas las empresas ¿Sí? Peor este "radio pasillo" es un producto y es un ruido originado por falta de información ¿Sí?.

Dentro de los cursos que nosotros hemos tenido aquí, a mí me llamo mucho la atención de una empresa que se dedica a químicos, que cuando iba a correr a su gente les mando hasta psicólogos para que los ayudaran. Pero fue una gente leal con la empresa y la empresa fue muy leal con ellos ¿Sí? Los voy a correr porque ya no tengo con que pagarles, pero les voy a tratar de ayudar para que no se sienta tan duro el ramalazo de la despedida ¿no? y eran gentes que tenían 15 o 20 años.

Entonces, si bueno, tu ves que hay empresas de ese tipo ¿Sí? Que se han dado a la tarea de hacer buenas y que su proceso de comunicación es ese, hay se acabo el "radio pasillo". Hay ya no hubo de que:

- no, fijate que a fulanito lo van a correr.
- híjole, que pena.
- a sutanito también, a fulanita a menganita, hijole
- ¿Qué van a hacer?

No, señores la lista de los que van a salir de la empresa es ésta, tienen dos meses para terminar todos los proyectos que estaban en el tinero, arreglar los asuntos administrativo y aquí estas las asesorías psicológicas. ¿Cuál era el "radio pasillo" ahí? No había.

Aquí se da mucho el "radio pasillo" en todas las áreas ¿Por qué? porque le falta información a la gente, porque la información que no fluye, pues detiene la comunicación y se vuelve eso o sea "radio pasillo" o como se le conoce: chismes ¿no?.

Chismes, que son muy... dañan mucho la imagen de un jefe, la imagen de una empresa, la imagen de un producto o sea dañan a todo.

N: ¿Puede repercutir en cuestiones operativas?

Claro: "¡Qué ya me van a correr!. Pues ¿Sabes qué? Yo ya no trabajo". Y resulta que no era él, era él de al lado ¿no? entonces al que no iban a correr pues lo corren por no haber trabajado y el otro se salva.

N: ¿Cómo podríamos hacer frente a esto?, ¿Como?

J: Con información, o sea mira, finalmente y si hay una decisión de reingeniería, en cuanto a recursos humanos se refiere pues la sabrán determinado gentes y si nos se aplicará en algunos momentos, lo que pasa es que esa información pues la conoce la secretaria, la conoce "X" señor que esta haciendo una nomina, la conoce "X" señor que esta amigo de la secretaria, ahí se va...

N: Desvirtuando.

J: Desvirtuando, todo, toda la comunicación, ahí se va desvirtuando ¿Por qué no podemos ser claros señores y muchas empresas sí?: "No tengo dinero para aumentar sueldos, no va a haber aumentos de sueldo. Los que no estén de acuerdo disculpenme, pero así lo voy a hacer, no tengo con que. Los que estén de acuerdo de este lado porque son las personas pues ya no les voy a poder seguir pagando. Los que estén de acuerdo y se van a aguantar conmigo de este lado".

Tú ya decides y ahí se acabo el "radio pasillo". "Que van a correr a fulano, sutano, mengano, que no hay aumentos de sueldo porque la empresa pues no, no hay aumentos de sueldo porque la empresa no tiene dinero" y el señor dueño de la empresa se lo dice a todos y entonces unos deciden si se quedan o no.

Hay está lo del proceso, señores se acabo el "radio pasillo", eh, una claro ejemplo de como matar las... el chisme, las insinuaciones, todo. "señores no tenemos dinero, vamos a dar de baja todo el equipo, los que se quieran recontractar, de este lado, los que no del otro lado", y cada quien decidio.

Bueno, los señores tienen todo su derecho de hacer lo que esta contemplado en la ley, ademas los indemnizan. Si ellos no quieren aceptar eso, ellos tambien tienen todo el derecho de defenderse y en mi equipo, la organizacion no les digo que no: "Señores defiendanse, traigan a sus abogados y vamos a poner a los de nosotros y saben ustedes lo que hacen ahí, se hacen ustedes ahí bolas

Mataron el "radio pasillo" de una forma...

N: ¿Nos faltaria eso?

J: Exacto. A veces sí, o sea te digo es el claro ejemplo de que nadie les informo poner a sus hijos mayores de 18 años ¿no? y los que no tenían hijas, digo hijos, las señoras ya estaba así (comiéndose las uñas) ¿No?

Si tú llegas: "vamos a hacer una entrevista y se trata de esto". Yo ya no me voy a ver sorprendido, yo ya se que es lo que vas a hacer, entonces ¿Cómo voy...? Vas a salir tú de aquí la oficina y yo voy a inventar: "Ah, no, vino y me entrevistó, no se para que lo vaya a usar y que ¿sí o no?".

N: Sí.

J: Es un claro ejemplo, ahorita toda la gente paso y volteo aquí: "¿Qué estarán haciendo?, ¿Qué harán?, ¿Qué estarán tramando?".

N: Se tardaron mucho, sí, efectivamente.

Al rato que me pregunten: "Ah, sí, hice una entrevista para la escuela". Como está grabando no tiene que... tienen que verme contestando el cuestionario, se acabo el "radio pasillo". Sino aclaro cuando me pregunten...

N: Para finalizar, propuestas personales que tenga usted, en su área para poder eficientar la comunicación. Los costos de una inadecuada comunicacion y finalmente las propuestas que a nivel personal está usted llevando o piensa llevar con su equipo.

J: Bueno. mira el... la primer punto, creo que se parece al tercero, pero ahí te va.

Lo que tendríamos que implementar nosotros como área de mandos medios es: la información de aquí tiene que fluir rápidamente en forma inmediata; porque lo que nosotros manejamos son ¿Cómo te podría decir? No, no son problemas, son situaciones que pueden agrandar o molestar al cliente, o sea en este caso al televidente, nuestra información debe de fluir inmediatamente.

Si tu ahorita me dices de un cambio verbal, en estos momentos yo agarro, doy la orden, hago bien este cambio: "muchachos ponganse a las pilas todos porque tenemos que trabajar este cambio".

Lo segundo es abrirme de tal forma que la gente, cuando requiera la información yo se la dé de manera este expli... que la entiendan, que yo me pueda explicar con ellos de que se trata, porque muchos de nosotros tenemos la costumbre de decir: "ah, fíjate que esto, ah, pero esto es por esto y esto". Y ya cuando tienes que retomar el tema pues ya te olvidaste de que te preguntaron.

La información debe que ser eso ¿no? precisa ¿no? precisa y muy corta ¿no? por lo menos en esta área. No estamos hablando de un noticiero estamos hablando de una, un sistema de operación que transmite ese noticiero, entonces las instrucciones a nosotros deben ser muy claro, muy preciso par que la gente no tenga lugar a dudas.

Las dudas que hay, bueno ser abiertos y dárselas a volverse las a explicar a las personas o a lo mejor en su defecto ellos tienen la razón y yo no. Entonces, bueno, corregir sobre eso ¿no? que se debe de permitir y muchas áreas no permiten eso. Eso serian las dos partes muy importantes para nosotros como mando medio en la forma de tratar de que hubiera una comunicación interna mejor, mas adecuada.

En cuanto a la cuestión ésta de la, dela, de que, de que nosotros propondríamos como flujo de información o de comunicación en ciertas áreas pues mira que nosotros no ocultamos nada, o sea la verdad, no ocultamos nada ¿no? inclusive hay... aquí antes se manejaba que el reporte del área de "operaciones" contra el reporte del área de "ingeniería". No se podían ver.

Tenemos ahorita acceso a esas informaciones que reporta uno y que reporta el otros porque ahí lo que tú dices: "ahí me pega"; si uno reporta una cosa y el otro otra, quiere decir que nunca se hablaron para ver en forma conjunta un problema que teníamos en el área de master y eso rompe el proceso operativo, porque en lugar de llegar entre todos y solucionar el problema, a lo mejor alguien lo solucionó, no de la mejor forma pero lo solucionó, siendo que hubiera sido más rápido, adecuado, sin tanta pérdida de tiempo porque para nosotros, ahí tener un comercial en el aire es dinero, entonces...

N: ¿Ese sena el ejemplo de un costo de una inadecuada comunicación?

J: Exactamente, es eso, es eso, ahorita no, ahorita ya se hablan entre ellos y ven que pueden hacer en beneficio de solucionar un problema. Que eso es donde nosotros, no digo que tuvieramos un costo pero seria menos ¿sí?. Eso es lo que nosotros así como, como área ahorita estamos luchando mucho porque ellos entiendase como tolerancia, a lo mejor no son de su agrado, todos pero eso es diferente aquí.

Lo que estamos tratando de inquir en ellos es el espíritu que lo laboral está aquí, de aquí comemos, si nos queremos ir a tomar la copa, el café o convivir un rato, a lo mejor lo hacemos afuera. Que ellos se paren, ¿En qué?, ¿En qué?, ¿En qué ámbito estan en ese momento? Su tiempo y su espacio es el laboral, su tiempo y su espacio afuera es el recreativo,

videncial y en donde a lo mejor un día como ha pasado en anteriores ocasiones, tú invitas a alguien: "venga vamos a platicar". Y se van y toman un café y entiendes un poco más a la gente desde dentro ¿no?.

N: *¿Qué se abra un poco más?*

J: Aja, sí, lo que te decía que ahora ya nos apersonamos, antes pues ¿Quién bajaba? Pues quien sabe, ahora no, ahora baja todo el mundo, mandos medios y superiores bajan:

-¿Que pasó?

-no pues no...

-explicame ¿Cómo estás?'

N: *¿Hace cuanto tiempo podríamos decir que esto se ha venido dando?*

J: Septiembre del año pasado.

N: *¿A raíz del... del reajuste de personal?*

J: De cambios, de cambios en recursos humano que hubo o sea a raíz de eso se empezó a... Trabajar ¿no?. A trabajar como se debe trabajar en cualquier organización, no te quiero decir que se inventó el hilo negro. Eso es una mentira.

Pero bueno, afortunadamente aquí tenemos gente que ha estado primero, tiene una carrera universitaria, después tuvo cursos, diplomados, donde se veía todo esto como: ¿Cómo pudiéramos nosotros mejorar nuestra calidad de trabajo, mejorar nuestra productividad, mejorar nuestra comunicación?. Y todas las empresas lo hacen, entonces bueno, nosotros ya nos formamos ¿Por que no lo aplicamos?, ¿no?.

N: *Nos habíamos tardado un poco ¿no?*

J: A algunas gentes no les gusta que se abran así. Eso también es otra realidad ¿no?. No pasa nada más aquí en la empresa, pasa a nivel nacional, es un mal endémico.

Entonces las gentes que estamos convencidos de que si yo te conozco a ti. Tú me conoces a mí y tenemos la confianza laboralmente hablando, de hacer un mejor trabajo si lo platicamos o lo comunicamos. Los que si queremos tenemos que trabajar y luchar con unas piedrotas y unas piedritas ¿no?.

Hay de todos tamaños, pero yo estoy convencido de que debemos de hacer algo con nuestros ratos libres en ese sentido ¿no?. ¿Como... como se para que primero ocultar mi correo? Pues darlo, no ocultar nada. ¿Que voy a ocultar?.

-Que nos van a dar un tal por ciento de aumento de sueldo?

-Pues sí, yo lo se ¿Sabes qué? Ni te emociones es de tanto por ciento".

N: *¿Se acaba el rumor?*

J: Se acaba el chisme. A ti te toca. "No que ahora si va a ser de tantos mil pesos y que voy a comprar tal yate". ¿Cuál? Entonces nada más da la información eso te abre el proceso de comunicación a ti.

N: *¿Algo más que desee agregar?*

J: No, no, no al contrario gracias a ti por considerarme, estoy muy contento.

N: *Muchas gracias.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN