



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA COMUNICACIÓN INTERSUBJETIVA COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN LA
CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INGENIERÍA DE
TELEVISIÓN EDUCATIVA, DE LA SEP**

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
MARÍA DEL CARMEN PÉREZ TRUJILLO**

**TUTOR:
DR. RAFAEL RESÉNDIZ RODRÍGUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Un agradecimiento especial al
CONACYT
por el apoyo financiero otorgado
durante mi formación de maestría
para llevar a cabo la presente investigación

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor:

Dr. Rafael Reséndiz Rodríguez, no hay palabras para agradecerle su confianza y orientación a lo largo de la investigación. Sus observaciones y comentarios siempre fueron una guía esencial en la elaboración de cada capítulo de la tesis.

A mis lectoras:

Dra. Alma Rosa Alva de la Selva, le agradezco mucho la lectura de la investigación, las sugerencias para mejorarlo y sus observaciones tan pertinentes. Gracias por sus atenciones y las sugerencias bibliográficas que me hizo a lo largo del camino.

Dra. Verónica Mondragón García, gracias por la lectura tan detallada que le hizo a mi trabajo de investigación y por sus correcciones tan atinadas. Le agradezco su apoyo y su disposición para escucharme.

A mis sinodales:

Dra. Virginia López Villegas, le agradezco mucho la lectura de la investigación y el apoyo que me ha brindado. Gracias por sus amables atenciones y el valioso tiempo que compartió conmigo.

Dra. Francisca Robles, gracias por el apoyo y la confianza que me ha brindado desde la licenciatura. Le estaré agradecida siempre por sus consejos y la forma tan amable como me ha guiado desde que tengo el placer de conocerla.

A todos les agradezco profundamente sus consejos, sus observaciones y sobre todo, el tiempo que con gusto me dedicaban para resolver mis dudas. Su compañía y orientación durante este proceso fue muy grato y rico en conocimiento; crecí no sólo a nivel académico y profesional, también personal.

Al personal de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa:

Gracias a todos por permitirme llevar a cabo la realización de mi investigación en su área laboral. El tiempo que me dedicaron durante las entrevistas y, en general, su excelente disposición para consultar con ustedes datos y dudas, fue indispensable en este proyecto. Gracias por sus atenciones y su trato tan amable.

A mis padres:

Gracias a ambos por su inmenso amor, apoyo y comprensión en todo momento. Gracias por el respeto a mis espacios de trabajo y la tolerancia que me mostraron para llevar a cabo la investigación.

Y gracias a todos aquellos que formaron parte de este proceso tan importante para mi crecimiento académico, profesional y personal. Gracias por el cariño tan grande que me demostraron con cada palabra de aliento a través de sus consejos.

A la UNAM, mi alma máter que me permitió continuar con mi aprendizaje y formación.

ÍNDICE

Introducción	8
1- El clima organizacional y su vínculo con la comunicación intersubjetiva	13
1.1 El clima organizacional	14
1.1.1 La comunicación organizacional	16
1.1.2 Elementos que conforman a la comunicación organizacional	21
1.1.3 Escuela de los sistemas sociales	25
1.1.4 Las relaciones humanas en la organización	30
1.2 Percepción del clima organizacional	31
1.2.1 La influencia de la cultura en el clima organizacional	34
1.2.2 El liderazgo	39
1.2.3 Teoría del clima organizacional	41
1.3 Hacia una comunicación intersubjetiva	46
1.3.1 De lo interpersonal a lo intersubjetivo en la comunicación	49
1.3.2 Bases teóricas de la comunicación intersubjetiva	52
1.4 El clima organizacional y su vínculo con la comunicación intersubjetiva	57
2- Televisión Educativa: Estudio de caso de la Dirección de Ingeniería	61
2.1 Televisión Educativa	62
2.1.1 Evolución Organizacional	62
2.1.2 Organigrama Institucional	71
2.1.3 Principales funciones de Televisión Educativa	72
2.1.4 Filosofía Organizacional: Misión, Visión y Objetivos	74
2.2 Áreas de Televisión Educativa	76
2.2.1 Dirección de Producción	76
2.2.2 Dirección de Planeación	77
2.2.3 Coordinación de Informática	78

2.2.4 Departamento de Certificación de Locutores	79
2.2.5 Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual	80
2.2.6 Coordinación Administrativa	82
2.2.7 Dirección de Ingeniería	83
A. Organigrama de la Dirección de Ingeniería	86
B. Filosofía: Misión, Visión y Valores	87
C. Descripción de las áreas que conforman la Dirección de Ingeniería	87
D. Descripción de la Subdirección de Ingeniería	91
3- Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería	
de Televisión Educativa	99
3.1 Generación de conflictos	100
3.1.1 Conflicto	101
3.1.2 Conflicto Interpersonal	103
3.1.3 Manejo del conflicto	104
3.2 ¿Qué es un diagnóstico?	110
3.2.1 Técnicas	112
3.3 ¿Qué es el diagnóstico organizacional?	114
3.3.1 Eficiencia organizacional	117
3.3.2 Ecología de la organización	118
3.3.3 Diagnóstico del clima organizacional	120
3.3.4 Operacionalización de las variables	122
3.3.5 Instrumentos de recolección de datos y observación	126
3.4 Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería	
de Televisión Educativa	128
3.4.1 Ambiente Físico	129
3.4.2 Estructura	132
3.4.3 Ambiente Social	134
3.4.4 Ambiente Personal	136

3.4.5 Comportamiento Organizacional	137
4- La comunicación intersubjetiva como factor de influencia en la construcción del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa	140
4.1 Análisis del conflicto en la dinámica cotidiana de las relaciones interpersonales	141
4.2 El clima organizacional de la Dirección de Ingeniería y sus elementos intersubjetivos	154
4.3 La comunicación intersubjetiva como factor de influencia en la construcción del clima organizacional	162
Conclusiones	168
Fuentes de Consulta	178
Anexo 1	185
Anexo 2	186
Anexo 3	188
Anexo 4	190

Introducción

La comunicación ha presentado diversas transformaciones desde el lenguaje –en sí mismo– hasta la manera de transmitirlo a través de un mensaje (verbal, no verbal y escrito). En parte, ha influido en el cambio de las sociedades, y al mismo tiempo, éstas han propiciado los cambios en la comunicación.

La tecnología, a partir de su llegada, también ha jugado un papel muy importante en la forma como nos comunicamos con los otros. Pese a que el modelo de los clásicos continúa vigente (emisor-medio-mensaje-receptor-respuesta), se han presentando nuevas formas de llevar a cabo dicho proceso.

La comunicación es un proceso indispensable para el desarrollo de toda organización y las herramientas que utiliza para llegar al público interno y externo son los canales o medios que deben de tener un óptimo funcionamiento para el logro de sus objetivos y el mantenimiento de la relación entre los miembros de la misma. Pero, ¿qué pasa cuando el medio principal de comunicación falla? ¿Qué pasa si la comunicación cara a cara es la causa de conflictos constantes en un grupo social?

Vivimos en un mundo globalizado, en donde tenemos diversas herramientas para poder comunicarnos con el otro y múltiples maneras de enviar un mensaje sin importar en donde nos ubiquemos físicamente; sin embargo, nos encontramos con diversos conflictos ocasionados por la forma más básica y esencial de comunicación: cara a cara.

No hay organización que se escape de tener conflictos de diferentes índoles, desde cuestiones técnicas hasta personales. Y es precisamente esta última la más relevante en la presente investigación, por ser aquella con la cual se tiene que trabajar cotidianamente: las relaciones humanas.

Una de las principales inquietudes que surge, como estudiosos de la comunicación, es: ¿Qué impacto tiene el clima en una organización, con respecto a la motivación y productividad del personal en cuestión?

Una de las formas mediante las cuales el ser humano está en contacto con los demás desde que nace es por medio de la comunicación interpersonal, la cual con el tiempo y la debida atención puede transformarse en comunicación intersubjetiva; ambas, aparentemente similares y fácilmente confundibles pero con fines diferentes.

Podemos hacer uso de la comunicación intersubjetiva en todo momento; buscar conscientemente el entendimiento con el otro, debería ser una tarea constante y permanente. En la vida laboral tendría que ser una cuestión primordial, dado que en un grupo se buscan objetivos y beneficios en común. Y esto, es precisamente lo que está fallando en la mayoría de las organizaciones en la actualidad.

Es así como nos planteamos, de manera particular, la siguiente interrogante: ¿De qué manera la comunicación intersubjetiva contribuye en la construcción del clima organizacional en una organización? Para ser más específicos y acotarla a un caso muy particular de estudio se eligió la problemática de la dinámica comunicativa en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa vinculándola con la comunicación intersubjetiva como un factor de influencia en la construcción de su clima organizacional.

Los orígenes de la problemática de la presente investigación se ciñen a estos dos ejes: organización e intersubjetividad. Por lo anterior, el estudio de este fenómeno comunicativo, se decidió enfocarse en la interacción social; sólo a través de ésta, podríamos identificar y analizar los elementos principales que dieron origen al clima organización conflictivo en el área.

Para dar respuesta a nuestra principal interrogante, y al tratarse de una problemática de investigación exploratoria que abarca diversas dimensiones, nos apoyaremos de la observación participativa (bitácoras de trabajo), los cuestionarios, las entrevistas y las entrevistas a profundidad. Y como base para realizar nuestro análisis, tomaremos las siguientes perspectivas teóricas:

- Teoría de los Sistemas Sociales
- Teoría del Clima Organizacional

- La comunicación intersubjetiva desde: el Interaccionismo Simbólico, la Sociología Fenomenológica y la Teoría de la Acción Comunicativa

Por lo anterior, el problema central de nuestra investigación tiene como objetivo explicar qué elementos conforman el clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa y cómo influye la comunicación intersubjetiva en su construcción.

El clima organizacional es el estado de ánimo de la organización y al concebirse de esa forma, es importante procurarlo para mantener la integración del personal elevando la productividad en el área.

Por lo anterior, la comunicación intersubjetiva toma un papel fundamental dentro de Televisión Educativa –y en cualquier organización– ya que por medio de ésta la integración, la motivación y el vínculo con las relaciones interpersonales entre los miembros que lo conforman se hacen posibles. Es fundamental que el personal siempre esté motivado y conforme con sus condiciones de trabajo, así aumentarán las posibilidades de crecimiento y mejoras en el clima organizacional dando como producto final una comunicación interna efectiva y organizaciones exitosas.

De esta forma, nuestro estudio de caso se apoya en la construcción teórica de la escuela de los sistemas sociales y del clima organizacional para analizar la dinámica comunicativa de conflicto presentada en el área de Ingeniería.

Así, la presente investigación constará de cuatro capítulos, de los cuales el primero responde al objetivo de conocer la manera cómo influyen y se ven influidos los miembros de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa por el clima organizacional para crear el vínculo con la comunicación intersubjetiva a partir de su comportamiento, percepción, pensamientos y acciones para interactuar con los otros.

Iniciando con una breve descripción de lo que es una organización, estudiaremos el concepto del clima organizacional dentro de la comunicación organizacional y la comunicación interna. Considerando que la organización es un sistema, analizaremos dicho tema con la teoría de sistemas sociales y la teoría del clima organizacional. Se

definirá qué es la comunicación intersubjetiva y se contextualizará el surgimiento del concepto desde diversas perspectivas teóricas: el Interaccionismo Simbólico, la Sociología Fenomenológica y la Teoría de la Acción Comunicativa.

El segundo capítulo se concentra en la Dirección de Ingeniería, desde el origen y la evolución de Televisión Educativa. Se describirán todos los aspectos más relevantes del área en donde se concentrará el trabajo de investigación, en donde se realizará el diagnóstico del clima organizacional.

Se describirán los aspectos más sobresalientes de esta dirección, identificando a su vez las áreas en las cuales está dividida: Departamento de Ingeniería y Mantenimiento Especializado así como el Departamento de Ingeniería Eléctrica Especializada. Se identificarán los espacios físicos (sus herramientas y máquinas de trabajo), además de conocer las actividades que realizan de manera individual y en equipo.

Luego de conocer a la organización en la cual se llevará a cabo el estudio de caso, continuaremos con el tercer capítulo cuyo objetivo será diagnosticar el clima organizacional de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, identificando cuáles son los elementos que están poniendo en peligro el ambiente de los miembros de esta área y analizando su ambiente físico, de estructura, social y de comportamiento organizacional.

En este apartado, también estudiaremos qué es el conflicto y cómo se puede manejar en beneficio de la organización. Hablaremos sobre las bases del diagnóstico organizacional, en especial sobre el diagnóstico aplicado al clima organizacional, señalando los indicadores en los que nos basamos en esta investigación para llevar a cabo el estudio y el diseño de los instrumentos de trabajo de campo.

Finalmente, basándonos en los resultados arrojados mediante el trabajo de campo – realizado de agosto de 2012 a agosto de 2013– y el análisis a través de las perspectivas teóricas estudiadas en la primera parte de este trabajo, concluimos con el cuarto capítulo. Éste tiene como objetivo analizar si existe la influencia de la comunicación intersubjetiva

en la construcción del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa para solucionar o aprender a manejar los conflictos, mejorando sus relaciones interpersonales a través de la comunicación para generar mayor motivación y elevar la productividad del área. Mostraremos el trabajo realizado con los instrumentos de recolección de datos: bitácora de trabajo, cuestionarios, entrevistas y entrevistas a profundidad.

Mediante el diagnóstico del clima organizacional en el área de Ingeniería y el estudio de la comunicación intersubjetiva en el campo de la comunicación organizacional, identificaremos si existe la influencia para su construcción. Sin más preámbulos, a continuación daremos inicio a la exploración de dicho caso en Televisión Educativa.

1

El clima organizacional y su vínculo con la comunicación intersubjetiva

“Sin comunicación, no hay
contacto, no hay relación, no hay vida.”

Norbert Wiener

La comunicación al estar presente en nuestra vida a partir del nacimiento y al mantener un carácter cotidiano, puede resultarnos poco atractiva de reflexionar. La desvalorizamos al considerarla natural sin hacerla consciente y mucho menos digna de nuestra atención.

En el ir y venir de la vida no nos detenemos a pensar si nos estamos comunicando con los otros transmitiéndoles lo que en verdad queremos o debemos, según sea el caso; simplemente, creemos hacerlo y no lo verificamos hasta que comienzan a surgir conflictos de diferentes índoles.

En el campo de la comunicación, se ha dejado a un lado las formas más elementales y básicas de ésta. La comunicación cara a cara como la que se establece de manera interpersonal e intersubjetiva, desde hace tiempo, ha quedado supeditada al fenómeno tecnológico en todas las esferas de nuestra sociedad. Comenzando con el núcleo familiar, continuando en el escolar y agudizándose en el profesional.

Y es precisamente en el rubro de lo profesional en donde centraremos nuestra atención, estudiando el caso de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa. Pero antes de presentar a la organización que será nuestro objeto de estudio contemplándolo en el siguiente apartado, en este primer capítulo se definirá qué es el clima organizacional y cuál es su vínculo con la comunicación intersubjetiva tomando en cuenta algunas teorías que nos permitan explicarlos.

Abordaremos el clima organizacional comenzando con el estudio de la organización como un sistema, basándonos en la escuela de los sistemas sociales; entraremos a la comunicación organizacional, hablaremos un poco del liderazgo y de la cultura como elementos importantes dentro del clima organizacional para dar paso a éste explicándolo a partir de la visión de los psicólogos Likert, Litwin y Stringer, con la teoría del clima organizacional.

Enseguida entraremos a la comunicación intersubjetiva como concepto en construcción y eje de nuestra investigación, pues aún es un campo poco explorado. Por ello, la definiremos y contextualizaremos para explicar algunos puntos de vista bajo las premisas sociológicas, psicológicas, filosóficas y de la comunicación siendo éstas, las más representativas en su origen y formación. Se explicará el tránsito de la comunicación interpersonal a la intersubjetiva para diferenciarlas ya que, en ocasiones, suelen confundirse o considerarse la misma.

Este capítulo tiene como objetivo principal introducir al lector en el campo del clima organizacional y a la influencia que tiene la comunicación intersubjetiva en la construcción de éste en un área perteneciente a una organización en donde se encuentran diversos sujetos que día con día, pese a los conflictos por sus diferencias, realizan un esfuerzo para convivir y cumplir con ciertos objetivos comunes de la institución. Buscamos acercarnos a la manera cómo influye y se ven influidos por el clima organizacional para crear el vínculo con la comunicación intersubjetiva a partir de su comportamiento, percepción, pensamientos y acciones para interactuar con los otros.

1.1 El clima organizacional

El clima organizacional, clima laboral o ambiente de trabajo (conocido con varios términos) tiene un papel muy importante dentro de todas las organizaciones. Desde que surge la organización humana en sectores privados y públicos, surge el clima organizacional como parte de la comunicación interna, pues cada uno de sus

colaboradores lo conforman. Sin embargo, no siempre se ha prestado atención al importante y delicado papel que juega dentro de las organizaciones.

Con el paso del tiempo y a través de enfrentarse a diversos conflictos en estos espacios, se han ido estudiando e identificando desde diferentes áreas del conocimiento aspectos que conforman el clima organizacional y pueden ser los causantes de dichos problemas.

Todo grupo social se encuentra envuelto en un ambiente, éste influye en él y a su vez se ve influido por el individuo. Siendo un aspecto que siempre nos acompaña y que involuntariamente ha estado y seguirá con nosotros considero de importancia conocer qué es aquello que lo compone y por qué influye en nuestra percepción de la cotidianidad.

Parece extraño pensar que nuestras conductas y actitudes se ven modificadas constantemente por ese clima o ambiente que permanece en torno a nuestra persona, que nos acompaña como una sombra pero no sólo durante el día que podemos observar su reflejo sino a cualquier hora, momento y lugar.

Con respecto a las organizaciones, el clima se vuelve un aspecto estratégico muy importante, el cual si está bien manejado puede ser más fructífero y satisfactorio que otro tipo de remuneraciones entre el personal que las conforman. Pero de ignorarse y no procurarlo, puede traer graves consecuencias entre los trabajadores, desencadenando ineficiencias y baja productividad, ocasionando pérdidas fuertes y escasas o nulas ganancias llevando a la organización a la quiebra total.

Por ello, antes de adentrarnos en el estudio del clima organizacional y su repercusión, definiremos qué es la comunicación organizacional y cómo surge ésta para comprender lo esencial de su estudio en cualquier organización.

1.1.1 La comunicación organizacional

La comunicación dentro de las organizaciones es aún un campo que no ha sido muy explorado. Sufre marginación y desvalorización en la actualidad a pesar de los estudios que ya se han realizado en las ciencias sociales, principalmente. En las organizaciones no es común encontrar un área dedicada a la comunicación organizacional, considerando que la comunicación se ve como un acto muy natural y simple. En Televisión Educativa, se carece del área de Comunicación y parte de sus funciones las lleva a cabo la Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual.

Pero antes de hablar de la *comunicación organizacional*, nos enfocaremos en definirla y más adelante conocer de qué elementos se compone.

Las palabras “comunicación” y “comunicar” han pasado por diversas transformaciones desde su aparición en la lengua francesa en la segunda mitad del siglo XIV con el vocablo *communier* (propietario en común), en latín *communicare* (participar en común), a finales de siglo también hace referencia a “transmitir” y hasta los siglos posteriores al XVI comienza a tener otros significados como *objeto* del que se participa en común y como *medio* para proceder a esa participación (con el surgimiento de las grandes industrias de la prensa, cine, televisión y radio en Estados Unidos y Gran Bretaña)¹. Existen múltiples conceptos de comunicación así como autores que han incursionado e intentado definirla desde varias perspectivas, ciencias, áreas e incluso épocas. El significado de este vocablo ha designado, incluso una acción que involucra medios externos a nosotros los seres humanos como un aparato llamado televisor, por ejemplo. Sin embargo el fin en común que ha motivado a *comunicar*, no importando su forma, es la exteriorización de algo sobre alguna circunstancia propia o del entorno.

La comunicación es considerada un medio que a través de la trasmisión de símbolos aprendidos (código común de lenguaje verbal o no verbal) permite manifestar expresiones que dirigen unos a otros, emitiendo y recibiendo mensajes como miembros de un

¹ Winkin, Yves. *La Nueva Comunicación*, Barcelona, Kairós, 1994, págs. 11-14

grupo². También es definida como un proceso dinámico que permite el intercambio de ideas, implicando a un emisor, un receptor y un mensaje contenido o estimulado para asumir una actitud y actuar como resultado de éste: retroalimentación³.

Entonces, podemos decir que la comunicación humana es un proceso continuo de intercambio y manifestación de símbolos aprendidos (lenguaje, gestos, movimientos corporales, mirada, silencio ausencia...) que pone al individuo en contacto con su entorno y grupo social en donde influirá y a su vez será influido por éstos en su actitud y comportamiento mediante la interacción.

El término *organizacional* proviene de la palabra “organización” y ha sido muy estudiado por varios autores cuyos enfoques teóricos han aportado un sin número de conceptos. Para esta investigación se emplearán sólo algunos que, apoyados en las ciencias sociales (administración y comunicación) nos puedan aclarar de manera muy puntual su definición.

Siguiendo dicha referencia podemos comenzar con la conceptualización del autor Jorge Prieto quien menciona:

“Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos tienen que ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos”⁴.

La organización es percibida también como un organismo compuesto por grupos de individuos orientados a ciertos fines y objetivos a través de las funciones que cada uno

² Elias, Norbert. *Teoría del Símbolo. Un ensayo de antropología cultural*, Barcelona, Península, 1994, págs. 34-36 y 57

³ Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamérica, 1990, pág. 40

⁴ Prieto Herrera, Jorge. *La gestión estratégica organizacional*, Colombia, ECOE Ediciones, 2001, pág. 9

asume (rol, lugar y tareas), coordinadas y dirigidas por un líder formándose a su vez una identidad propia⁵.

El escritor Carlos Bonilla en su libro *La comunicación: Función básica para las relaciones públicas* se refiere a la organización como la interacción de sus integrantes, estructuras, objetivos y actividades que originan a su vez una clasificación en organizaciones formales e informales. Las formales, son aquellas que se rigen por medio de una estructura definida dando una división del trabajo como consecuencia para conseguir un fin en común como es el caso de Televisión Educativa. Las informales son aquellas que surgen dentro de una estructura formal caracterizándose por la unión natural de los miembros de ésta de acuerdo a su interacción y comunicación, repercutiendo en la eficiencia y productividad de su trabajo; como es el caso de los grupos que se forman dentro de Televisión Educativa para comer juntos o simplemente compartir parte de su tiempo libre, por ejemplo.

De acuerdo al texto de *La organización habitable* de los autores Rafael Serrano, Jaime Pérez, Fernando Mendoza, Xavier Ávila y Mario Revilla, una organización es un sistema social que crea y recrea un conjunto de acciones buscando subsistir y garantizar la existencia humana a través de un orden constituido con normas institucionales e informales de cada subgrupo. La finalidad de todo sistema es adaptarse cada vez mejor al entorno.

El término que manejaremos en esta investigación será la organización como un sistema. Por lo tanto lo definiremos como un ente, una unidad o un sistema formado por sujetos que son sus elementos o subsistemas cuyas relaciones mediadas por normas institucionales permitirán el logro de sus objetivos comunes.

Son muchos los factores que se involucran en una organización, por ello, en esta investigación a pesar de abarcar el sistema de organización formal para explicar algunas cuestiones propias de sus normas y organigramas institucionales de Televisión Educativa para conocer su estructura, nos centraremos un poco más en el sistema de organización

⁵ Palaci Descals, Francisco José. *Psicología de la organización*, Madrid, Pearson Educación, 2005, pág. 250

informal al estudiar la percepción del clima organizacional que se da como parte de las relaciones interpersonales y de su comunicación como grupo social en el caso específico de la Dirección de Ingeniería.

La organización desde su perspectiva interna, puede ser vista de diferentes maneras dependiendo del rol y posición que desempeñe el sujeto además de sus ideas, creencias y valores. A medida que una persona se encuentre abajo, según la jerarquía organizacional, tendrá una visión de la estructura de ésta; pero si se encuentra en un puesto en donde tienen gente a su cargo, su visión será a nivel sistémico de relaciones entre relaciones. Cada uno, la vivirá desde perspectivas distintas pero finalmente como subsistemas que forman parte del sistema llamado "organización".

Por lo anterior, la comunicación dentro de las organizaciones debería ocupar un lugar privilegiado, como menciona José Luis Pariente Fragoso, doctor en Educación Internacional. La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que es influenciado pero a su vez también influencia al medio en donde se presenta. Éste implicará actitudes y sentimientos reflejados en la relación de los sujetos que lo conforman dentro de sus mensajes que transmiten.

La comunicación organizacional, según el comunicólogo y sociólogo Carlos Fernández Collado, es un conjunto total de mensajes que a través del intercambio entre los sujetos que integran una organización, se comunican entre ésta y el público que forma parte de su entorno⁶.

Para el profesor Gerald M. Goldhaber, la comunicación organizacional se refiere al flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes en un grupo dentro de una organización. Tiene como objetivos la creación y mantenimiento de la imagen de la organización tanto con sus trabajadores como con su público mediante el trabajo planificado y sistematizado de la información, la creación de los canales para comunicarse

⁶ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003, pág. 11

entre ellos y el exterior así como la construcción de un clima cordial para llevar a cabo sus funciones.

En palabras de los autores Ronald B. Adler y Jeanne Maquardt Elmhorst, la comunicación organizacional es aquella que se da en forma de redes formales de comunicación siguiendo el sistema más frecuente en las organizaciones llamado organigrama. Existen diversas direcciones en las que fluye la comunicación formal: comunicación descendente (de superior a subordinado), ascendente (subordinado a superior) y horizontal (entre compañeros de trabajo con responsabilidades semejantes o en distintas áreas. También plantean las redes informales de comunicación, éstas son patrones de interacción basadas en intereses compartidos personales/profesionales, amistad y proximidad:

“La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia afuera.”⁷

La comunicación se presenta en las organizaciones como una actividad natural y social, determinada en gran medida por sus roles, el organigrama, su estructura y sus relaciones informales principalmente. Es también una acción permanente, es decir, sus miembros siempre se están comunicando dentro de las organizaciones.

Se menciona en el libro de *La organización habitable*: “Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes”, como sujetos que se comunican de manera consciente con el otro buscando una comprensión, un acuerdo, un entendimiento, una comunicación intersubjetiva. Es decir, pasar de una cuestión interpersonal hacia lo intersubjetivo.

Entonces la comunicación organizacional la entenderemos como aquellos sistemas de redes comunicacionales cuyas direcciones son diversas pero cuentan con un fin en el que convergen: poner en común un mensaje que permita el desarrollo de actividades en la organización, mediante el orden y la estructura del sistema en el que se encuentre.

⁷ Serrano, Sergio. et. al. *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001, pág. 58

Partiendo de esto resta decir que la comunicación organizacional se enfoca a dos grupos, el externo y el interno.

La comunicación externa, en palabras del empresario y consultor mexicano Ricardo Homs Quiroga, es aquella que se centra en los proveedores, accionista, clientes, medios de comunicación, otras organizaciones como las gubernamentales o privadas, sindicatos, instituciones, asociaciones, etc. Es decir, son toda aquella comunicación que tiene la organización con los actores que componen su entorno principalmente con sus clientes como consumidores de los productos o servicios que brinda ésta.

Dentro de la comunicación externa también se consideran a las relaciones públicas y a la publicidad⁸ como actividades que la integran para su difusión, pues finalmente como ya lo indicamos esta comunicación va dirigida hacia su público fuera de la organización.

La comunicación interna, es aquella que se da al interior de la organización como su nombre lo dice, es la comunicación que tiene lugar entre los miembros que conforman a la organización. Uno de los principales objetivos que tiene, es integrar al trabajador a los objetivos y filosofía de la organización. También se puede entender como el conjunto de actividades que realiza la organización para crear y mantener las buenas relaciones con y entre sus miembros buscando motivarlos e informarlos como menciona Fernández Collado.

Esta comunicación, cualquiera que sea su destino, cuenta con elementos básicos que conforman el proceso que se lleva a cabo a través del flujo de mensajes en las organizaciones, por ello, los identificaremos a continuación.

1.1.2 Elementos que conforman la comunicación organizacional

Si la comunicación organizacional se encuentra dentro de un sistema abierto influenciado y que a su vez influencia a los sujetos (actitudes, sentimientos y relaciones

⁸ Fernández Collado, *op. cit.*, pág. 31

interpersonales) que lo componen, implicando un flujo de mensajes con un propósito bajo una dirección entonces, podemos mencionar que los elementos más esenciales de este campo propuestos por Goldhaber⁹ son los siguientes:

1) Mensajes

En la comunicación organizacional el interés se concentra en los mensajes derivados de la información. Los mensajes tratan únicamente con información significativa sobre personas, objetos y situaciones generados mediante las interacciones sociales. Éstos pueden ser estudiados según la modalidad del lenguaje, los receptores, el método de difusión y el propósito del flujo. La modalidad del lenguaje hace referencia a los mensajes verbales (conversaciones) y los no verbales (lenguaje corporal, conducta, volumen y tono de voz, espacio personal, objetos y medio ambiente).

Los receptores son todos aquellos que componen tanto al personal interno (comunicación interna) como a los clientes y al público en general (comunicación externa). Dentro de la comunicación interna están los boletines, las reuniones, los memorándum, etc. y con respecto a la comunicación externa se encuentran las campañas de publicidad, las relaciones públicas, las donaciones, los patrocinios, las demostraciones, la presencia de stand en ferias y exposiciones, entre otras.

El método de difusión se refiere al cómo se difunden los mensajes y están divididos en su mayoría en dos categorías: “software”, para lo que se requiere de la habilidad y capacidad individual para comunicarse con otros y “hardware”, cuya base depende de la fuerza eléctrica para su funcionamiento como la computadora o el teléfono.

Finalmente, el propósito del flujo se refiere al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje además de la función específica que cumple. Con respecto a la función del mensaje, el autor Goldhaber hace mención de informar, regular, persuadir e integrar a un grupo social.

⁹ Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984, pág. 23

Para efectos de esta investigación, sólo nos interesa estudiar la comunicación cara a cara en un grupo muy específico de Televisión Educativa (verbal y no verbal) sin empleo de algún medio que dependa de la fuerza eléctrica.

2) Redes

En las organizaciones existen diferentes posiciones o roles, según el puesto que ocupen en la estructura formal. Se le llama red de comunicaciones al flujo de mensajes que se da entre los miembros de alguna área determinada o en general dentro de la organización, es decir, una red de comunicaciones puede constituirse con dos sujetos o con un gran número de éstos.

Los roles son muy importantes en las organizaciones ya que ayudan a identificar la posición que ocupa un sujeto y por lo tanto el trabajo que realizará (formal e informal), definiendo de manera superficial con que personas tendrá que interactuar. Menciono el término superficial porque en la mayoría de los casos una persona de "X" área termina relacionándose con la mayoría de los departamentos, sobre todo tratándose de nuestro estudio de caso en el Departamento de Ingeniería. Por ejemplo, un ingeniero tiene incidencia en toda la organización, pues su trabajo está directamente relacionado con cada espacio que compone a la Televisión Educativa, en el caso específico de esta investigación.

3) Interdependencia

La interdependencia se refiere a las relaciones que se entretienen en la organización como parte de un sistema abierto que son afectadas y a su vez afectan al entorno. Las relaciones de interdependencia se llaman así por el grado de influencia que se ejerce en ese sistema, por la interacción tan cercana que se manifiesta.

4) Relaciones

Las relaciones que son más importantes para el estudio de una organización, teniendo en cuenta que es un sistema vivo y abierto, son las mismas personas que la conforman. Son

las relaciones humanas en donde se concentra el verdadero desafío en la comunicación organizacional ya que en éstas es pertinente estudiar la conducta y el efecto de ésta, las actitudes y la moral de los miembros de una organización de donde se pueden extraer elementos para mejorarla.

Las relaciones dentro de las organizaciones se presentan como redes formales e informales, como ya mencionábamos en el punto 3. Cuando los mensajes siguen el camino oficial orientado por la jerarquía de la organización o por la función laboral, hablamos de redes formales.¹⁰ Y dentro de estas redes se encuentran la comunicación ascendente (mensajes que van de la dirección a los empleados), la descendente (mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores) y la horizontal (intercambio lateral de mensajes entre personas del mismo nivel).

Cuando los mensajes no siguen ninguna línea jerárquica determinada por la organización, entonces nos referimos a las redes informales.¹¹ Este tipo de redes, regularmente, se manifiestan por cuestiones personales como son el compartir valores, gustos, preferencias, actitudes, formas de pensar y sentir, actividades profesionales y/o personales, etc. A veces, simplemente se da la llamada “empatía” entre dos o más sujetos que los lleva a establecer una relación interpersonal, pese a no trabajar directamente con ciertos grupos o personas.

Pace y Boren, menciona Goldhaber en su libro *Comunicación organizacional*, emplea el término de “interpersonal” para referirse a la comunicación que se da en las relaciones cara a cara. Más adelante, en este mismo capítulo, retomaremos el concepto para ampliarlo. Por el momento, vamos a conocer los principios más básicos que nos pueden ayudar a entender la importancia de cada una de las piezas que componen al sistema social en un grupo (área u organización) que se concentran en la escuela de los sistemas sociales.

¹⁰ Goldhaber, *op. cit.*, pág. 131

¹¹ *Ibidem*, pág. 140

1.1.3 Escuela de los sistemas sociales

La escuela de los sistemas sociales trabajan bajo la siguiente lógica: “[...] todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización.”¹² Por lo anterior, podemos manifestar que lo que afecta a una parte del sistema social, ya sea un departamento o una organización completa, afecta a todas las partes de éste. Al definir en esta investigación a la *organización* como un sistema abierto, retomamos esta lógica, pues todo lo que la conforma afecta y es afectado por sus relaciones de interdependencia y el ambiente que la envuelve.

Tanto los aspectos estructurales como los humanos son importantes dentro del sistema social, no puede minimizarse el efecto que puede provocar la actitud de un trabajador, ni ignorarse una instrucción y mucho menos desatenderse un conflicto. Es importante la coordinación de un grupo pero también lo son la conducta, los roles, las personalidades y las actitudes de cada uno de sus integrantes.

En la teoría de los sistemas existe una tendencia hacia la integración, sus propiedades tienden a la unión buscando su organización de múltiples maneras. Las ciencias sociales tratan con sistemas socioculturales¹³ pues son formados a su vez por grupos humanos desde los más básicos como la familia, hasta los más numerosos como una nación son el resultado de los llamados encuentros de fuerzas sociales que forman parte de un universo creado por el mismo humano conocido como la cultura.

El sistema que estudiaremos en el presente trabajo será precisamente un sistema sociocultural, la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa. Éste, se encuentra formado por un grupo de personas (en su mayoría ingenieros) cuyas características, creencias y costumbres propias dan paso a una cultura determinada en esa área a la que pertenecen.

¹² Ibidem, pág. 51

¹³ Liliensfeld, Robert. *Teoría de sistemas. Orígenes y aplicaciones en ciencia sociales*, México, Trillas, 1984, pág. 45

La teoría de los sistemas¹⁴ se encarga de estudiar las organizaciones como sistemas sociales que se encuentran a su vez inmersos en otros, su función es interrelacionarse e influirse entre sí pues no permanecen aisladas. Ésta describe la estructura y el comportamiento de los sistemas que analiza además de considerar a cada uno de los elementos que los conforman, en este caso refiriéndonos a las organizaciones, se hace énfasis en los miembros de algún organismo.

La Dirección de Ingeniería, desde la perspectiva de sistema social, está formado principalmente por ingenieros, técnicos y sus secretarías sub-sistemas); éste es un sistema perteneciente al suprasistema llamado Televisión Educativa, organismo que está conformado por múltiples departamentos encargado de distintas áreas de trabajo y a su vez, se encuentra inmerso en otro suprasistema más grande conocido como la Secretaría de Educación Pública (SEP), dependencia del gobierno federal encargada de crear condiciones para el acceso de la población mexicana a la educación.

Se han realizado diversas contribuciones importantes dentro del desarrollo de la teoría de los sistemas que también han sido aplicados a los estudios de las organizaciones, ejemplo de ello son los siguientes autores:, von Bertalanffy (1952, 1956, 1962), Deutsch (1952), Boulding (1956), March y Simon (1958), Haire (1958), Wiener (1959), Katz y Kahn (1966), Scott (1967), Lawrence y Lorsch (1967), Sayles y Chandler (1971).¹⁵

Ludwing von Bertalanffy, biólogo y filósofo austriaco, quien introdujo esta teoría definió *sistema* como “un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas o un complejo de elementos interactuantes”¹⁶ y desarrolló una serie de conceptos teóricos para explicar su funcionamiento basado en la biología y filosofía. Señaló la importancia de considerar el hecho de que no existe elemento físico o químico independiente, todos se integran en unidades interdependientes como parte de un todo. Para estudiar los sistemas se basó en los siguientes supuestos: 1) la integración como tendencia de las ciencias sociales y

¹⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*, México, McGraw-Hill, 2011, pág. 116

¹⁵ Goldhaber, *op.cit.*, pág. 53

¹⁶ Pariente Frago, José Luis. *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2001, pág. 102

naturales, 2) la integración se orienta hacia una teoría de sistemas, 3) la teoría puede estudiar los campos no físicos del conocimiento, sobre todo en ciencias sociales, 4) esta teoría de sistemas nos permite acercarnos al objeto de la ciencia, y 5) los supuestos anteriores nos pueden llevar a la integración de los conocimientos.

Todos estos supuestos se reflejan en el estudio de la Dirección de Ingeniería, pues cada uno de sus miembros para que funcione el trabajo en equipo deben buscar la integración, hacer alianzas para obtener resultados favorables y concluir proyectos. Y es precisamente uno de los puntos que se tratará en la investigación, en cómo puede afectar la desintegración de un sistema. Éste a su vez no permanece aislado, debe integrarse con las demás áreas para estar informado del funcionamiento de todos los equipos eléctricos, de las plantas de energía, de las señales decodificadoras para mantener la calidad de los programas transmitidos y del mantenimiento de las antenas, principalmente.

Las premisas que apoyan dichos supuestos mencionan que los sistemas se encuentran dentro de otros sistemas llamados subsistemas y suprasistemas; los sistemas se caracterizan por un intercambio con su entorno, es decir, son conocidos como sistemas abiertos; las funciones de un sistema dependen de su estructura y sus objetivos son parte primordial de éste.

Televisión Educativa es un suprasistema abierto que se mantiene en intercambio permanente con su entorno, de otra manera, no podría conocer el tipo de gustos y necesidades de su audiencia dando como resultado la insatisfacción hacia los programas en los diferentes canales de éste. La Dirección de Ingeniería, también es y debe ser un sistema abierto, al tener contacto permanente con su entorno que en este caso serían los departamentos que se encuentran a su alrededor y en todo el organismo en general, recibiendo información e instrucciones para continuar con sus funciones y tareas.

Scott (1967), citado por Goldhaber en su texto *Comunicación Organizacional*, menciona los principios más importantes que estudian a la organización como un sistema social: 1) las partes que componen a la organización y el movimiento de los sujetos que la componen, 2) la interacción de los sujetos con el ambiente dentro del sistema, 3) las

interacciones entre los individuos del sistema y 4) la estabilidad del sistema (desarrollo y conflictos).

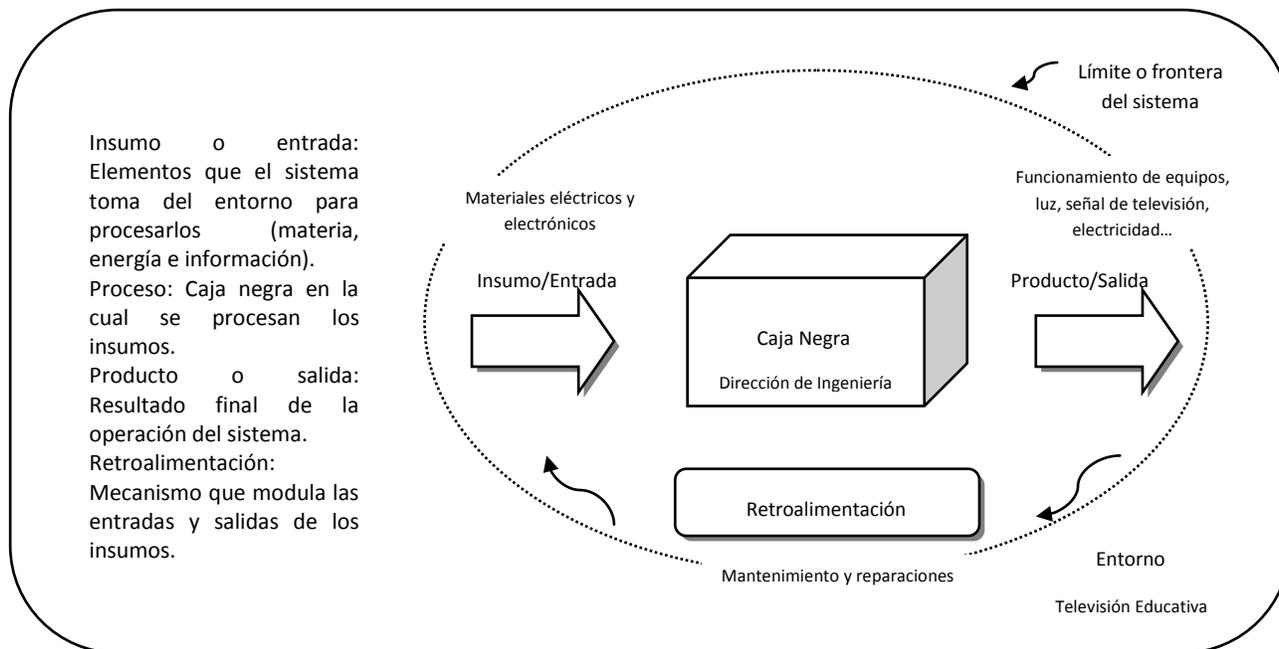
El sistema de la Dirección de Ingeniería lo conforman todos sus miembros de manera integral, no separada. Es decir, cada integrante del área tienen una relación y por lo tanto influencia en su compañero, por ello un cambio de alguno de los miembros de éste tendrá consecuencias en todos los demás. Las relaciones que tienen van enfocadas a la realización de objetivos comunes y muy particulares del área, y éstas tienden a su vez a la estabilidad del sistema. Actualmente, se carece de la estabilidad en este sistema social debido al comportamiento de un ingeniero encargado del Departamento de Mantenimiento Electrónico que se ha asumido como jefe para todos, incluso para los que no están a su cargo, lo cual está provocando confusiones y malestares en la comunicación.

Para Goldhaber los elementos más esenciales para la comprensión de la organización como un sistema social abierto son: entradas, transformaciones, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia.¹⁷ Los sistemas abiertos en una organización son dinámicos porque existen interacciones con su ambiente, reciben entradas (trabajadores, materias primas) y salidas de éste (productos, servicios). La transformación es el proceso que convierte a las entradas en salidas; el feedback, responde a la naturaleza cíclica de los sistemas pues algunas salidas regresan al sistema como nuevas entradas; el equilibrio, hace referencia al constante flujo de entradas que son transformadas en salidas procurando el dinamismo del sistema; y la interdependencia, es precisamente el concepto central de la escuela de los sistema.

Haciendo referencia a los elementos planteados anteriormente, el modelo de la caja negra es el más utilizado para representar un sistema y sus componentes más importantes, sin embargo en este trabajo sólo se mencionará de manera muy breve pues nuestra atención va dirigida al estudio de los elementos del sistema, uno muy en particular dentro de una organización. En este modelo las aportaciones de los científicos

¹⁷ Goldhaber, *op.cit.*, págs. 53-58

Walter Cannon y Norbert Wiener¹⁸ se hicieron significativas para regular los elementos antes mencionados. Los componentes adaptados al Departamento de Ingeniería son los siguientes:



Fuente: Adaptado del texto *Diagnóstico organizacional* de Darío Rodríguez, p. 266

Por lo anterior, se considera que el aporte más importante con respecto al análisis de la organización fue contemplarla como un todo interrelacionado teniendo en cuenta al entorno y su comportamiento con éste.¹⁹

Los sistemas son conjuntos de elementos que interactúan y tienen una función o misión, es decir, tienen objetivos determinados por cumplir al igual que una organización vista como un sistema que tiene funciones y objetivos que alcanzar mediante varios mecanismos. Y es ésta la conceptualización para dicho trabajo, especificando que se tomará como sistema a la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa.

¹⁸ Álvarez, Héctor Felipe. *Teoría de las organizaciones*, Argentina, Ediciones EUDECOR, 1999, pág. 41

¹⁹ Álvarez, *op.cit.*, pág. 42

Un sistema debe estar equilibrado para que funcione, si hay malestares e incomodidad por alguna o algunas cuestiones se verá reflejada de una u otra manera. Si un elemento del sistema, llámese jefe o trabajador, no está bien influirá en sus compañeros o en su personal a cargo. Entonces afectará el “clima organizacional” porque las reacciones se irán produciendo de manera circular, en cadena sin un fin que aparte esta situación, logrando desequilibrar el sistema. Como sucede en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa.

1.1.4 Las relaciones humanas en la organización

Las relaciones humanas juegan un papel esencialmente relevante en las organizaciones y en cualquier grupo social, éstas tienen un impacto directo sobre el clima al mismo tiempo que éste influye en las interacciones de los miembros del grupo social, llámese departamento u organización.

Todo grupo social que desee incrementar su productividad dependerá de su recurso humano para lograrlo.²⁰ Las interacciones que los trabajadores tengan con sus compañeros o con sus jefes producirán efectos positivos o negativos e influirán en su conducta, actitud y experiencia. Entonces, el clima o ambiente organizacional será el medio que sirva de catalizador para incentivar este tipo de interacciones, convirtiéndolas en relaciones interpersonales benéficas o perjudiciales para el desarrollo del grupo social.

Por ejemplo, en Televisión Educativa enfocándonos a nuestro estudio de caso en la Dirección de Ingeniería, el clima organizacional que predomina es de conflicto permanente y se refleja en las actitudes que toman cada uno de los integrantes que lo conforman. No realizan con agrado sus actividades cotidianas, difunden chismes que desprestigian a sus propios compañeros, en ocasiones no hay apoyo de sus jefes y eso crea un ambiente desmotivador para ellos.

²⁰ Goldhaber, *op.cit.*, pág.62

Goldhaber menciona que las relaciones interpersonales efectivas pueden presentarse cuando se dan cara a cara, mientras haya una empatía y comprensión mutua, siempre y cuando exista el respeto, la aceptación y la tolerancia que permita crear interacciones significativas mediante la negociación desarrollando las condiciones pertinentes para comunicar. Esta conceptualización, como veremos más adelante, tendrá mucha relación con la finalidad de la comunicación intersubjetiva (término que se desarrollará con mayor profundidad en este apartado).

En las relaciones humanas existe la interacción en tanto un sujeto reacciona ante la percepción que tiene del otro mediante una palabra, una mirada, un gesto o la distancia personal: “[...] todo contacto interpersonal supone ya *reconocimiento* del otro (cuando se lo acepta o se lo rechaza), ya *invalidación* (cuando se lo ignora)”²¹ e influirá en su entorno.

Por lo anterior, es recomendable encontrar elementos en común para mantener y/o mejorar las relaciones interpersonales y por lo tanto la comunicación, teniendo como consecuencia un clima de “tolerancia y apoyo”²². Para Likert, es aquel que es justo y generoso intentado servir de la misma manera a los intereses de la organización y de sus empleados, ofreciendo la confianza como motivación que les permita alcanzar los objetivos en común. Continuando en este tenor, estudiaremos más a detalle el clima organizacional y los elementos que lo componen.

1.2 Percepción del clima organizacional

El concepto de *clima organizacional* se remite a una serie de aspectos propios de la organización. El clima organizacional constituye la personalidad de éste a partir de sus características. Es aquel medio interno en el que se ponen en juego el comportamiento de los individuos en la organización, enfocándose a la comprensión de las variables

²¹ Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la organización organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992, pág. 132

²² Bartoli, *op.cit.*, pág.65

ambientales internas²³. Para comprender mejor estas variables, vamos a verlas en el siguiente cuadro adaptado del libro *Diagnóstico organizacional*:

Variable	Repercusión
Ambiente físico	Espacios físicos, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
Estructural	Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
Ambiente social	Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
Personal	Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
Comportamiento organizacional	Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión, stress, etc.

Fuente: Adaptado del texto *Diagnóstico organizacional* de Darío Rodríguez, p. 158

El clima organizacional o clima laboral se compone de las percepciones (subjetivas) compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que los rodea, las relaciones interpersonales que se desarrollan en el grupo y las regulaciones formales que los coordina.

Otra definición de clima organizacional la podemos encontrar con Litwin y Stringer (Citado por Violeta Contreras, p.39) mencionando que son “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada.”

Como parte de la comprensión más integral del concepto de clima organizacional, consideraremos también qué aspectos lo conforman. Por ello, las principales características que deben ser tomadas en cuenta al hablar del clima organizacional²⁴ son:

²³ Rodríguez, Darío M. *Diagnóstico Organizacional*, México, Alfaomega, 1996, pág. 158

1. Las variables que definen el clima son aquellos aspectos que se relacionan con el ambiente laboral de la organización.
2. La permanencia del clima organizacional a pesar de los cambios que se presentan en la organización.
3. El comportamiento de los miembros de la organización se ve muy influido por el clima organizacional. Un buen clima, traerá buena disposición de los sujetos que lo componen en cuanto a participación y estabilidad.
4. El clima organizacional afecta también el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
5. El clima organizacional es influido por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
6. El clima organizacional es afectado también por variables como la estructura, el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, principalmente. A su vez, estas variables son afectadas por el propio clima organizacional.
7. La rotación y el ausentismo también puede influir en el clima organizacional.
8. Para que el cambio sea duradero es necesario cambiar algunas variables, no sólo una. Es lo recomendable, sin embargo, no siempre es sencillo llevarlo a cabo.

Continuando con la conceptualización del término de clima organizacional, el sociólogo Darío Rodríguez menciona la importancia de la participación en éste, pues se pretende conseguir que todo aquel que forme parte de la organización se integre a los procesos de toma de decisiones; es así como un subsistema interviene e influye en el sistema, en este caso el trabajador en la organización, como ya lo vimos hace un momento.

El psicólogo Abraham Maslow lo menciona en su pirámide de necesidades, es parte del individuo querer pertenecer a un grupo y sentirse parte de él. Esto a su vez lo motiva y lo impulsa a mejorar en su labor profesional dentro del área en donde se encuentra, provocando su satisfacción y efectividad en sus funciones y tareas asignadas.

²⁴ Rodríguez, *op. cit.*, págs. 160-161

Desencadenando al mismo tiempo en sus demás compañeros, un sentimiento de bienestar influyendo en ellos y haciendo del clima organizacional un lugar cómodo y grato para el trabajo.

Como podemos notar esto no sólo tiene que ver con el bienestar individual sino también con el social, pues aunque aparentemente procuramos la satisfacción de cada uno de los miembros de una organización en realidad estamos procurando la de todos. Norbert Elias, sociólogo alemán, también hace hincapié en esta cuestión de lo individual y social, pues finalmente el lenguaje, el pensamiento y el conocimiento son procesos del individuo propio que no existirían si no fuera por la vida en sociedad que lleva.

1.2.1 La influencia de la cultura en el clima organizacional

Existen elementos importantes que mantienen vinculada a la cultura con el clima organizacional y la comunicación en un grupo social, debido a los elementos que comparten una con la otra con respecto a su forma de pensar y actuar en la vida cotidiana de un individuo:

“Heller acertó al afirmar que nuestro pequeño mundo está compuesto por objetos, costumbres y personas, todas ellas delimitadas culturalmente. Un objeto o un uso lo son para nosotros en la medida que nos significan algo o, para ser más precisos, en la medida que tienen sentido.”²⁵

El pensar y el actuar entonces definen a la persona y ésta a su vez influye en el ambiente, todos somos responsables de cierta forma del delineamiento cultural en nuestra sociedad. Incluso, la misma estructuración del lenguaje es significativa de la cultura²⁶. Pero antes de comenzar a reflexionar sobre su repercusión, comencemos con explicar el vocablo.

²⁵ Ávila González, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*, México, Posgrado UNAM, 2004, pág. 110

²⁶ “Así, lenguaje y cultura interactúan respectivamente. Este hecho es fundamental para la empresa y su gestión: en efecto son muchas las organizaciones que producen una jerga interna, sin tener necesariamente conciencia del efecto estructurante de ese fenómeno” en Capítulo 3 de *Comunicación y Organización*. La

La palabra *cultura* es un término que ha sido definido desde finales del siglo XVIII en Alemania enfocándose a conceptualizar un proceso de los seres humanos. Richard Daft menciona que cultura se refiere a un conjunto de valores, creencias y maneras de pensar que serán compartidas por un grupo y enseñadas a los nuevos integrantes. Cultura es todo aquello que las personas aprenden de la sociedad en donde pertenecen, un modo de pensar, sentir y actuar. Es un modo de vida²⁷.

En palabras de Héctor Felipe Álvarez, Doctor en Ciencias Económicas de Argentina, en su libro *Teoría de las organizaciones*, la cultura es todo aquello que se aprende y comparte en sociedad, es como la herencia social que recibe una persona del grupo al que pertenece. Es un sistema de conductas que se comparten en una sociedad abarcando aspectos como las costumbres, creencias, ideas, normas y valores.

Por lo anterior dentro de las organizaciones se forma una cultura en cada grupo que las conforman, pues al ser individuos los que se encuentran en éstas se vuelve una característica imprescindible. Finalmente la cultura nos define en gran medida para saber quiénes somos, cómo y qué papel jugamos en nuestro grupo; razón por la cual, varios autores la consideran como elementos que forman un modo de vida propio mediante la conducta que influye y es influida por la forma de pensar, sentir y de actuar: “[...el hombre modela la cultura, ésta a su vez modela al hombre y, en consecuencia, su comunicación y su organización”²⁸.

Es así como, Sergio Serrano y otros mencionan: “En términos de la cultura organizacional, vale la pena preguntarse qué escucha el integrante de una empresa cuando piensa u oye el nombre de la misma: ¿Escucha que la relación con su empresa, su trabajo mismo, es instrumental en términos de un razonamiento cash cow?²⁹ O, ¿escucha un proyecto en el cual tiene o puede tener y esto le garantiza o posibilita condiciones y deseos de

organización comunicante y la comunicación organizada de Annie Bartoli, Buenos Aires, Paidós, 1992, pág. 136

²⁷ Pariente Frago, *op. cit.*, pág. 263

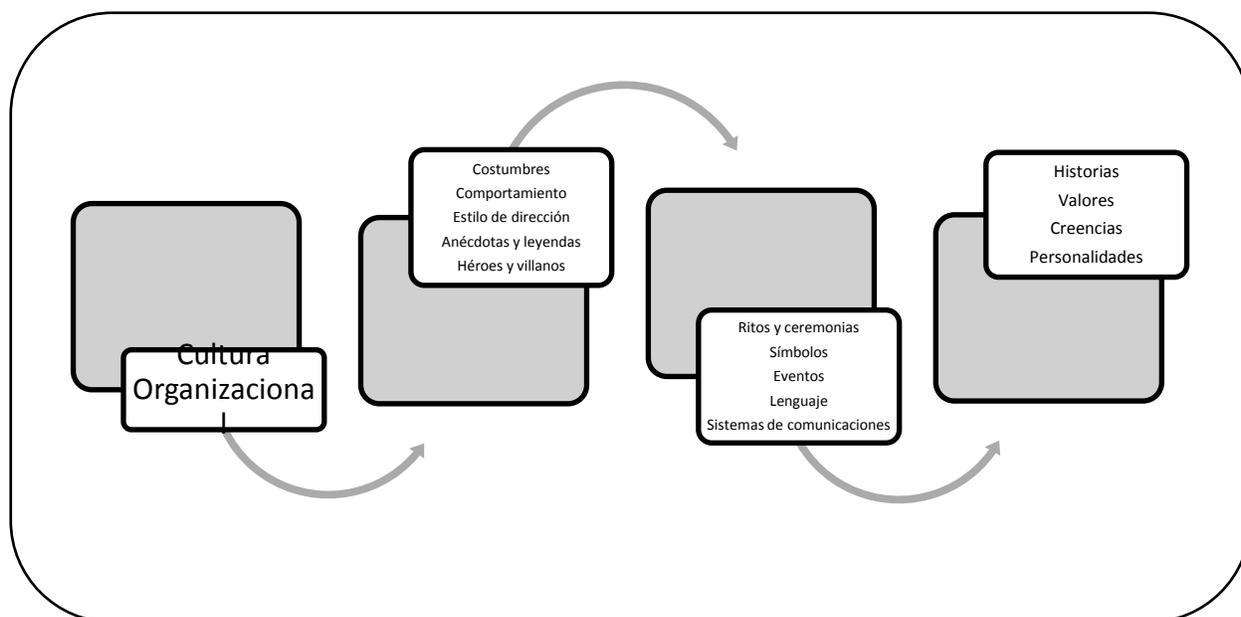
²⁸ Bartoli, *op. cit.*, pág. 137

²⁹ *Cash Cow* se refiere, en administración, a la orientación centrada únicamente en las ganancias por encima de cualquier otro aspecto de la organización, no toma en cuenta valores ni a ningún aspecto emocional.

realización?”³⁰ Cualquiera que sea la respuesta que considere como verdadera cada sujeto, tiene relevancia y no debe ser minimizada pues es la forma como ven al trabajo (medio para hacer dinero o medio para crecer profesionalmente) y por ende influirá en su interacción dentro del área en la que se desempeñen de la organización.

Para Rodríguez la cultura organizacional es un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido dentro de la organización cuyo objetivo es el cumplimiento de su misión con la colaboración de todos y cada uno de los miembros de ésta.

En la cultura organizacional se involucran diversos elementos, algunos observables a simple vista y otros que permanecen como parte de las costumbres íntimas de cada grupo en un área determinada de la organización. Parte de estos elementos son los siguientes:



Fuente: Adaptado del texto *Diagnóstico organizacional* de Darío Rodríguez, p. 266

Las costumbres, el comportamiento, el estilo de dirección, las anécdotas y leyendas así como los héroes y villanos son parte de los elementos visibles implícitos de la cultura organizacional; los ritos y ceremonias, los símbolos, los eventos, el lenguaje y los sistemas

³⁰ Serrano, *op. cit.*, pág. 43

de comunicación se engloban dentro de los elementos visibles explícitos; y finalmente los elementos subyacentes se conforman de la historia de la organización, los valores, las creencias y las personalidades de sus miembros.

Con costumbres, Rodríguez se refiere a los hábitos que se crean dentro de la organización; el comportamiento, lo define como las actitudes que adoptan cada persona dentro de la organización según el rol que tiene; en cuanto al estilo de dirección, son los mecanismos y técnicas administrativas formales e informales para operar dentro de la organización; las anécdotas y leyendas, son aquellas historias y narraciones que sucedieron en la organización para difundir los valores de la misma; los héroes y los villanos, corresponden a las personas que por el rol que tienen en la organización son considerados así por sus hechos.

Los ritos y las ceremonias son eventos repetitivos cuyo propósito es transmitir valores de la organización y motivarlos con reconocimientos; el autor define a los símbolos como elementos físicos que la organización le atribuye a ciertas acciones como los premios, diplomas, constancias, entre otros; los eventos, son acontecimientos con los mismos propósitos que los símbolos; el lenguaje, es un modismo técnico y coloquial propio de cada organización; con respecto a los sistemas de comunicación, son definidas como actividades formales que promueve la organización para difundir información, los valores y objetivos de ésta como reuniones, periódicos, revistas internas, etc.

La historia de la organización es la evolución de ésta desde su fundación hasta la actualidad; también precisa que los valores, son los elementos que miden el comportamiento mediante parámetros que determina la organización; las creencias, determinan lo que es cierto o no en la organización; y finalmente la personalidad de los directivos, influyendo de la misma forma que los elementos anteriores en el perfil de la organización.

Todos los aspectos que están siendo considerados en el cuadro repercuten en la convivencia de los integrantes de la organización, facilitando o perjudicando sus

relaciones interpersonales. A su vez, pueden servir como indicadores de evaluación para mejorar la comunicación interna y fomentando su participación y motivación.

En la Dirección de Ingeniería se encuentran algunos rasgos culturales que se van modificando según los cambios en el personal, ya sea con la integración de nuevos miembros o la despedida de otros. Por ejemplo, desde que llegó el actual subdirector al área, desde hace 4 años, les festeja su cumpleaños a los demás ingenieros y técnicos; además de acostumbrar comer con algunos de ellos en el Departamento de Electricidad Especializada, también han hecho equipos de basquetbol en un deportivo que está cerca de Televisión Educativa y organizan competencias de natación. Sin embargo, existen factores que intervienen en medio de estas prácticas que no les permiten a todos intervenir de la misma manera, tal es el caso de algunos de los ingenieros que sus jefes no les permiten asistir a los partidos o por voluntad propia no desean comer con sus compañeros por conflictos que tienen y en los festejos de los cumpleaños, no todos quieren cooperar para su realización.

Podemos decir entonces que la cultura que hay en una organización es la que finalmente da paso al clima organizacional de ésta. Pues los aspectos que la conforman son aquellos que se centran en las costumbres y percepciones de los trabajadores para conocer cómo ven los empleados a la organización. Su función, reflejada en el clima organizacional, va encaminada a la creación y mantenimiento de un sistema social estable que les permita integrar a sus miembros que lo componen generando identidad, compromiso y orden. Y es también éste factor el que puede influir en el desequilibrio del mismo sistema, como se da en la Dirección de Ingeniería.

La cultura organizacional es representada, en parte, por el líder y los juegos de poder que se encuentran inmersos en el estilo de dirección del área. Es el líder quien debe representar un orden y manera de hacer las cosas³¹ orientando a su equipo de trabajo para establecer los niveles de integración con sus demás compañeros y con la organización, determinando el grado de proximidad entre los objetivos individuales y de

³¹ Ibidem, pág. 46

ésta. Es así como deducimos que el liderazgo también es un elemento de identidad, pues establece el qué soy y cómo me presento ante el otro según lo que quiero, lo que me interesa y requiero.

1.2.2 El liderazgo

Para el filósofo y sociólogo alemán Jürgen Habermas, el líder debe ser capaz con su carisma, de conectar y regular de manera sistémica la conducta (personalidad) de los sujetos en el ambiente en el que se encuentren además de influir sobre la subjetividad de los miembros individuales de la organización³².

Burt K. Scanlan retoma la definición del militar y político estadounidense Dwight D. Eisenhower quien menciona que el liderazgo es la habilidad del gerente para conseguir que una persona haga lo que se le solicita, por voluntad propia. En otras palabras, es la acción que ejerce una persona sobre otra para convencerla de hacer algo en beneficio de todos.

El liderazgo es planteado como un modelo, según Serrano, cuyo objetivo es mediar la relación existente entre los habitantes de un sistema u organización para lograr la integración con ésta. Es a su vez una representación de poder para regular y coordinar a su equipo de trabajo. Y como se explicaba anteriormente, es parte de la cultura organizacional de una organización.

El liderazgo está asociado a un proceso interpersonal en el cual se trata de influir en los demás mediante la comunicación para lograr metas específicas en beneficio de todos. En las organizaciones, incluso en los departamentos que las forman, el director o jefe encargado debería tener el liderazgo como habilidad primordial en su perfil del puesto. Sin embargo, no siempre es así, por ello también se presentan conflictos interpersonales entre los miembros de la organización: no hay quien oriente a un equipo de trabajo o si lo hay, no es el adecuado para hacerlo. Como se presenta en la Dirección de Ingeniería, en

³² Habermas, Jürgen. *Teoría de la Acción Comunicativa I*, España, Taurus, 1991, pág. 452

donde la ausencia del liderazgo y la imposición de la autoridad están provocando conflictos.

Las características que debe tener un líder (liderazgo como acción) van desde la identificación de las habilidades de sus colaboradores, la capacidad de influir en los demás, la habilidad de resolver conflictos y reducir tensiones, tener la competencia para coordinar hasta contar con la disposición para motivarlos.³³

Por lo tanto un líder tiene una función representativa y simbolizadora (mitos y ritos). Es un mediador que permite la relación entre dos grupos que se encuentran en distintas posiciones y jugando diferentes roles dentro de la organización, facilitando el camino hacia el cumplimiento de objetivos y metas comunes.

Otra definición de liderazgo la maneja Sergio Hernández y Rodríguez, es el “arte de influir en un grupo humano definido para seguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes”. Entendido como aquella acción que realiza una persona para transformar los puntos de vista de los demás teniendo como base un objetivo positivo en común.

Por ello, podemos entender al liderazgo como las acciones que ejerce el líder, es decir aquel guía que se encargará de integrar, motivar, dirigir y orientar a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos que tienen en común como grupo, indicándoles el camino para llegar mediando sus relaciones con los altos directivos de la organización.

En una organización regularmente se encuentra el poder en el “jefe” o “director” del departamento que se coordina, por lo menos dentro de la estructura formal. Sin embargo, no siempre tiene el rol de líder que dirige al grupo, en ocasiones se designa a otra persona como tal por medio de las redes informales dentro del mismo grupo. Esto se llevará a cabo mediante acuerdos de los grupos informales que se forman en toda área de la organización.

³³ Álvarez, *op. cit.*, pág. 211

1.2.3 Teoría del clima organizacional

Para entrar al tema del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, organización que será nuestro objeto de estudio, es necesario considerar algunos conceptos claves dentro de la teoría para explicar desde que dimensiones podremos abordar el caso en particular de este sistema, de esta forma lo conoceremos mejor y podremos analizarlo para conocer los conflictos que permean al ambiente organizacional.

Likert, es un psicólogo organizacional norteamericano muy reconocido en el campo de la psicología industrial. En sus investigaciones se enfocó en el comportamiento humano del líder, creando el llamado “lídermómetro” junto con escalas para evaluar el desempeño de un líder así como la satisfacción de sus colaboradores³⁴. Sus investigaciones las llevó a cabo en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora y observó que había diferentes estilos de liderazgo que mantenían una relación en sus niveles de productividad, encontrando lo siguiente: los departamentos en los que había mayor productividad eran dirigidos con estilos diferentes que aquellos cuyo índice era menor. Estos estilos son: persuadir (se vende la idea de colaborar), participar (se analiza el desempeño del colaborador con el apoyo de un entrenador-coaching) y delegar (o empowerment, en donde sólo hay acuerdo y no capacitación)³⁵.

En los departamentos con mayor productividad se concentraban las características en el supervisor y el delegar más autoridad, ser flexible y mostrar interés por el bienestar y la vida personal de su gente a cargo. Por ello, Likert concluyó que el papel del líder en el clima organizacional es fundamental, ya que en todo equipo de trabajo existen de manera formal o informal jerarquías que influyen en la conducta de todos los individuos que lo conforman. El líder es aquella persona que puede ejercer influencia en su grupo para

³⁴ Hernández y Rodríguez, *op. cit.*, pág. 187

³⁵ *Ibidem*, pág. 237

guiarlos y coordinarlos, construyendo el clima organizacional estable. Y quizá sea éste, uno de los factores que contribuyen al conflicto en la Dirección de Ingeniería, lo cual comprobaremos más adelante.

Likert puntualiza la existencia e influencia de algunas variables dentro del clima organizacional tales como las variables causales, las intervinientes y las finales. La estructura de la organización y su administración, las reglas y normas que tienen así como la toma de decisiones son parte de las variables causales; las motivaciones, actitudes y la comunicación conforman las variables intervinientes; y finalmente los resultados obtenidos por la organización o por el área (ganancias, pérdidas y productividad) en cuestión serían las variables finales.

En la Dirección de Ingeniería se encuentran las tres variables, las variables causales en el que interviene el organigrama del área, los horarios de los ingenieros que en algunos casos van desde la 7 de la mañana y otros a las 2 de la tarde para cubrir todo el día y también abarcar un turno nocturno que se van rotando de las 8 de la noche a las 7 de la mañana del siguiente día. En las variables intervinientes, es en donde se percibe el mayor problema en el departamento pues hay conflictos en la comunicación interpersonal que tienen tanto los ingenieros, los técnicos y las mismas secretarías, sus actitudes y su trato no son muy amables entre todos los integrantes. Y con respecto a las variables finales, quizá podría verse afectada la productividad por las variables intervinientes.

Likert se concentra en las variables anteriores para identificar la percepción del clima organizacional, así es como lo llama él, pues los comportamientos y actitudes de las personas que lo forman perciben el clima desde una situación subjetiva no objetiva³⁶. Y es así como tipifica 4 sistemas organizacionales mediante su clima organizacional que a continuación se presenta:

³⁶ Rodríguez, *op. cit.*, pág. 162

Sistema Organizacional	Características	Clima
Autoritario	Se caracteriza por la desconfianza. Los procesos de control y de toma de decisiones se encuentran centrados y formalizados en la cumbre de ésta.	Desconfianza Temor Inseguridad
Paternalista	El tipo de relaciones que predominan en este sistema son las paternalistas, es decir, autoridades que tienen todo el poder pero son flexibles con sus subordinados otorgándoles facilidades. Mientras se respeten las reglas del juego que fueron establecidas por las autoridades, el ambiente estará estable.	Confianza condescendiente Dependencia
Consultivo	Hay un mayor nivel de descentralización y delegación de las decisiones. A pesar de contar con una estructura jerárquica, las decisiones son tomadas por mandos medios e inferiores. El control es delegado a los subordinados.	Confianza Responsabilidad
Participativo	Se caracteriza por no contar con un proceso de toma de decisiones centralizadas, la comunicación es vertical y horizontal generando participación grupal. Las relaciones entre trabajadores y jefes son de confianza.	Confianza Compromiso

Fuente: Adaptado del texto *Diagnóstico Organizacional* de Darío Rodríguez, p. 162

En la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa no se presenta un solo sistema organizacional. Al parecer es el resultado de dos sistemas tanto el Autoritario como el

Paternalista, pues la toma de decisiones en su mayoría de las veces se da en la cumbre de esta estructura; sin embargo, en algunos casos cuando se respeta el juego que imponen los directivos y jefes del área el ambiente se estabiliza. Aun así, el ambiente que predomina es el de inseguridad y la desconfianza.

Para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional se pueden considerar diversos y múltiples aspectos que finalmente responderán a conocer parte de la percepción de los sujetos que conforman al organismo en cuestión sobre el ambiente organizacional que viven, mencionamos parte porque siendo algo subjetivo tampoco podemos conocer la totalidad que abarca con exactitud este fenómeno. Podemos aproximarnos a la percepción de cada uno de los individuos, sin pretender ser objetivos ante esta situación.

Likert, Litwin y Stringer consideran algunos aspectos del clima organizacional que proporcionan un parámetro para basarnos e identificar determinadas dimensiones de éste, las cuales se representan en el recuadro siguiente:

	Dimensión	Característica
Likert	Estilo de autoridad	Manera en la cual se maneja el poder en la organización.
	Esquemas motivacionales	Métodos para motivar a los trabajadores en la organización.
	Comunicaciones	Formas y estilos que adopta la comunicación en la organización.
	Procesos de influencia	Métodos para que haya identificación con metas y objetivos de la organización.
	Procesos de toma de decisiones	Criterios de decisión y distribución de tareas para su ejecución.
	Procesos de planificación	Métodos y técnicas para alcanzar los objetivos.
	Procesos de control	Formas de distribuir el control en la organización.
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Métodos para definir y adecuar los objetivos entre los miembros de la organización.

Litwin y Stringer	Estructura organizacional	Son los reglamentos, tareas y normas que establece la organización.
	Remuneraciones	Reconocimiento de los sistemas de recompensas existentes (tarea-remuneración).
	Responsabilidad	Responsabilidad y autonomía de la organización hacia sus miembros.
	Riesgos y toma de decisiones	Asumir riesgos y adoptar decisiones.
	Apoyo	Percepción de los trabajadores de sentirse apoyados por su equipo.
	Conflicto	Nivel de tolerancia al conflicto de cada trabajador.

Fuente: Adaptado del texto *Diagnóstico Organizacional* de Darío Rodríguez, p. 167 y 168

Sin embargo, a pesar de todas las variables y aspectos que se mencionaron, Rodríguez considera que las dimensiones más frecuentes y óptimas para estudiar al clima organizacional son las siguientes:

- 1) Estructura de la organización: Abarca reglamentos y normas formales de la organización.
- 2) Relaciones humanas: Se refiere a los vínculos de apoyo y solidaridad o de la rivalidad y conflictos que se dan entre los miembros de la organización.
- 3) Recompensas: Son las remuneraciones de cualquier tipo de la organización hacia sus integrantes, además de las promociones y carreras dentro de ésta.
- 4) Reconocimiento: Evaluación del trabajo que realizan los subordinados, puede tener vínculo con el sistema de recompensas.
- 5) Autonomía: Se caracteriza por el grado de responsabilidad individual para realizar sus respectivos cargos.

Como ya vimos, el clima organizacional es un factor muy amplio y con mucho peso en cualquier área de las organizaciones pues cada una de éstas cuenta con un ambiente propio. Los aspectos a considerar para su estudio son múltiples y estas teorías nos muestran algunas perspectivas que podemos emplear para realizarlo.

Lo que debemos tener muy presente ahora y a lo largo de la investigación es la importancia del adecuado manejo de las relaciones interpersonales que nos ayudarán a lograr una comunicación intersubjetiva para la construcción del clima organizacional cordial mediante las percepciones de cada uno de los miembros del departamento: entre gratos momentos y conflictos profesionales, risas y compañerismo, estrés y reuniones de trabajo, cansancio y exitosos resultados.

Mencionando lo anterior, ya podemos dar paso a la comunicación que puede surgir a partir del hacer consciente nuestra interacción con otro sujeto, de tener la finalidad de lograr un entendimiento con el otro a través de las relaciones interpersonales: la comunicación intersubjetiva.

1.3 Hacia una comunicación intersubjetiva

Partiendo de nuestra definición de comunicación humana como un proceso continuo de intercambio y manifestación de símbolos aprendidos (lenguaje, gestos, movimientos corporales, mirada, silencio ausencia...) que pone al individuo en contacto con su entorno y grupo social en donde influirá y a su vez será influido por éstos en su actitud y comportamiento mediante la interacción, podemos dar paso a la definición de los siguientes elementos que conforman a la comunicación intersubjetiva.

Para entender la intersubjetividad, primero definiremos qué es la subjetividad. Como su nombre lo dice, el vocablo *subjetividad* está formado por la raíz de la palabra su-jeto. Un *sujeto* tiene múltiples significaciones dependiendo de la ciencia que aborde el concepto, el autor David Maldivsky hace referencia al ser humano que es capaz de adquirir experiencias y mantenerse en contacto con otra entidad u objeto. En el campo

psicoanalítico el *sujeto* se concibe como “ir hacia”, una pasión por “ser” defendiendo su identidad imaginaria³⁷. Y desde las ciencias sociales, como lo menciona la comunicóloga Marta Rizo García en su artículo del libro *La comunicación humana en tiempos de lo digital*, el sujeto es un actor social que se encuentra en interacción permanente con el otro.

Como podemos notar, el *sujeto* es un ser humano que recibe diversas concepciones: ente, unidad, individuo, organismo, actor social. Sin embargo, cualquiera que sea su denominación, un sujeto lo es en tanto se relaciona con los otros y mientras haya interacción.

La subjetividad tiene una relación estrecha con el mundo interno³⁸ del sujeto, es decir con su percepción, sus intereses y deseos. En filosofía, se refiere a las interpretaciones y valores que cada sujeto tiene y lleva consigo según sus experiencias de las cuales se forman sus opiniones y pensamientos internos³⁹. En el área de la psicología, para el médico psicoanalista Sigmund Freud, la subjetividad implica tomar en cuenta los procesos psíquicos y los vínculos que abarcan tres factores: la exigencia pulsional, las demandas de la realidad inmediata y mediata y las instancias valorativa y crítica (ideales y moral)⁴⁰; es decir, la subjetividad es colocada en lo más interno del sujeto como parte de aquello que no vemos (emociones, sentimientos, pensamientos, ideas, valores...) pero sí que reflejamos y mostramos a los demás a través de nuestras acciones y opiniones.

De este modo, podemos decir que la subjetividad es todo aquello que nos constituye interiormente como sujetos abarcando desde los procesos cognoscitivos de pensamiento, de reacción y de percepción; es todo aquello que somos interiormente y que a nuestra

³⁷ Rizo García, Marta. “De lo interpersonal a lo intersubjetivo. Algunas claves teóricas y conceptuales para defender la comunicación intersubjetiva”, *La comunicación humana en tiempos de lo digital*, México, Juan Pablos-UAM-AMIC, 2013, pág. 79

³⁸ Habermas, *op. cit.*, pág. 82

³⁹ Ávila Cañamares, Ignacio. “Intersubjetividad: Ensayos filosóficos sobre autoconciencia, sujeto y acción”, *Ideas y valores*, Revista Colombiana de Filosofía, 2010, págs. 45-55

⁴⁰ Maldavsky, David. “Un enfoque sistémico de las investigaciones desde la perspectiva de la subjetividad y la intersubjetividad en psicología y ciencias sociales”, *Nómadas*, Universidad Central-Colombia, 2004, pág. 220

vista resulta nulo pero a la vista de los demás es notorio cuando lo expresamos con una mirada, un gesto, un comentario, una reacción o incluso el silencio. Lo subjetivo es nuestro mundo interior.

Ya definimos lo que es la comunicación y la subjetividad, ahora entraremos al campo de lo intersubjetivo para conocerlo. Al hablar de inter-subjetividad, ya interviene el prefijo “inter” que significa “entre”, “entre varios” o “en medio”⁴¹. Es por esto que cambia el sentido del término al contemplar al sujeto en una situación en común con otros, ya no personal únicamente.

La intersubjetividad es parte del mundo social del sujeto, como lo menciona el sociólogo y filósofo austriaco Alfred Schütz, pues con ésta podemos percibir los fenómenos que acontecen cotidianamente que escapan de nuestro yo al no tener la capacidad de hacer presente nuestra experiencia inmediata, sólo notar la de los demás. La intersubjetividad hace posible una interacción de un sujeto con otro al compartir un código en común bajo una estructura social gracias al reconocimiento de éste⁴². Asimismo, menciona también que la intersubjetividad requiere de interacción, ya que en toda interacción se hace presente el contacto intersubjetivo. Por ello, tanto la interacción social como lo intersubjetivo tienen su origen en la construcción del sentido común de la “comprensión del otro”⁴³ dando como resultado un conjunto de significados sociales que se encuentran en las relaciones de los sujetos y entre los objetos de la vida cotidiana:

“La intersubjetividad refiere al acuerdo, al sentido común, a los significados compartidos; significados derivados de la construcción colectiva que emerge de las interacciones cotidianas entre los sujetos.”⁴⁴

⁴¹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española [en línea] Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/> [consulta 21 de septiembre de 2012].

⁴² Schütz, Alfred. *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*, Barcelona, Paidós, 1993, pág. 39

⁴³ Pech, Cynthia, et. al. “El habitus y la intersubjetividad como conceptos clave para la comprensión de las fronteras internas. Un acercamiento desde las propuestas teóricas de Bourdieu y Schütz”, *Frontera Norte*, 2009, págs. 13-15

⁴⁴ Rizo García, *op. cit.*, pág. 79

La intersubjetividad, siendo un aspecto importante y fundamental para el carácter subjetivo y de interacción para el sujeto, es una condición que permite contemplar el acuerdo mediante la comprensión del otro haciendo consciente su existencia en todos los sentidos (física, ideológica, moral, lingüística, paralingüística, etc.).

Así es como llegamos a la comunicación intersubjetiva, fundamentada principalmente en las relaciones basadas en la permanente búsqueda del consenso y acuerdo dentro de los diversos grupos sociales que conforman nuestra sociedad humana. Si no fuera por este fin en común, los individuos estarían asilados y no hubieran formado grupos como los que ahora conocemos y en los cuales habitamos, quizá se viviría en constante guerra a muerte y desde hace millones de años se hubiera extinguido nuestra especie también.

Para el comunicólogo Marco Antonio Millán, la comunicación intersubjetiva se adhiere racionalmente a la comunicación interpersonal, sólo que la comunicación intersubjetiva implica una racionalidad para la construcción de acuerdos argumentativos dentro de una comunidad. Si no se quiere conseguir un acuerdo racional (consciente, buscando el entendimiento) entonces no se habla de la comunicación intersubjetiva, pues es éste el que desea lograr.

1.3.1 De lo interpersonal a lo intersubjetivo en la comunicación

Comunicar y expresar lo que necesitamos, queremos y sentimos no es sencillo. Podría resultar “más accesible” si lo hacemos en un grupo con los que estamos identificados y convivimos la mayor de parte de tiempo como nuestra familia, amigos o en la oficina; sin embargo, no es así. Cada uno de nosotros estamos conformados por experiencias, personalidades, formas de pensar, sentir y expresar diferentes aún y perteneciendo a un grupo muy específico de sujetos. Incluso el rol que jugamos desde nuestro nacimiento en la familia (visto como el primer grupo social del que forma parte un ser humano desde su llegada al mundo) es muy diferente al de nuestros hermanos, si los hay. Por lo anterior:

“Pese a compartir los mismos escenarios, pese a manejar los mismos códigos, frecuentemente tenemos desencuentros severos en asuntos cotidianos. No estamos contruidos de la misma manera, no percibimos la realidad desde el mismo ángulo, sentimos y pensamos con calidades diferentes.”⁴⁵

Conforme crecemos y comenzamos a experimentar otras emociones en escenarios diferentes de nuestra vida, cambiamos la forma de comunicarnos con los otros. Inicia un proceso en el que ya somos conscientes de lo que queremos o no mostrar a los demás y de lo que está o no permitidito según en el lugar en donde nos ubiquemos (porque cambian las personas con las que interactuamos).

Es así como surge la comunicación interpersonal, aquella comunicación que aparece en cualquier momento del día a día y que se encuentra permeada por nuestras emociones y espontaneidad sin matices de cortesía como menciona Fátima Fernández Christlieb, doctora en Sociología.

Pero no todo puede quedarse en lo espontaneo ni puramente emocional, en cualquier grupo social en el que nos encontremos hay normas que condicionan de cierta forma el comportamiento de cada sujeto que lo integra y “emergen las reglas sociales aprendidas”⁴⁶. En ocasiones surge la necesidad de llegar a un acuerdo, de comunicarnos de manera consciente y de entrar en sintonía con los otros autoncontrolando el carácter propio de cada persona. Y es así como nos dirigimos hacia la comunicación intersubjetiva.

Y no es el escenario familiar o laboral el que contempla a la comunicación intersubjetiva, sino el deseo de llegar a un acuerdo en beneficio de todos. Y para ello es necesario ser conscientes del contacto que estoy teniendo con el otro, de lo que el otro a su vez está haciendo para interactuar conmigo. Del autocontrol que estamos teniendo ambos para

⁴⁵ Fernández Christlieb, Fátima. “El trasfondo emocional de la comunicación interpersonal (y el difícil tránsito hacia la comunicación intersubjetiva)”, *La comunicación humana en tiempos de lo digital*, México, Juan Pablos-UAM-AMIC, 2013, pág. 21

⁴⁶ Fernández Christlieb, *op. cit.*, pág. 23

comunicarnos. No en todos los casos nos esforzamos por efectuar una interacción con el otro, a veces se da de manera natural cuando estamos en sintonía.⁴⁷

Para conseguir un consenso grupal, no se requiere eliminar las diferencias de cada uno de los miembros de éste; al contrario, estas diferencias son las que enriquecerán la comunicación por las diversas perspectivas de las cuales se considerará un punto en particular sobre algún tema. Partiendo desde su pensar y sentir propio así como tomando consciencia del otro "...se arman los mejores equipos de trabajo, con gente que reacciona de maneras muy distintas pero que comparten un mismo objetivo" como menciona Fernández Christlieb en un artículo del libro llamado *La comunicación humana en tiempos de lo digital*.

Es ahí donde queremos llegar con la presente investigación, a la importancia de compartir un mismo objetivo entre un grupo de personas diferentes como en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, con historias de vida y personalidades distintas pero dispuestas a caminar juntas para lograr éxito en su ámbito, no sólo con resultados a nivel de productividad laboral sino a nivel interno, permitiéndose avanzar de la comunicación interpersonal a la comunicación intersubjetiva para mejorar su clima organizacional a partir de una construcción de ellos mismos mediante la comunicación intersubjetiva.

Las condiciones en la sociedad han cambiado radicalmente, a su vez las condiciones laborales se han ido modificando, apareciendo más presión en las organizaciones públicas y privadas bajo la competencia económica permanente con el crecimiento del desempleo y el aumento del trabajo informal. De esta manera se obliga al individuo a callar, disfrazar o expresar algo para subsistir.⁴⁸

De acuerdo con el libro *La comunicación humana en tiempos de lo digital*, Fernández Christlieb menciona que el componente central de la comunicación interpersonal es la emoción y de la comunicación intersubjetiva es la razón, sin presentarse en su estado total y puro en nuestra vida.

⁴⁷ Ibidem, pág. 24

⁴⁸ Ibidem, pág. 25

Siendo el lenguaje la base de toda comunicación, desde los aspectos innatos hasta los aprendidos nos forman como seres humanos y permite nuestro desarrollo en todos los sentidos para transmitir conocimiento de manera interpersonal e intergeneracional.⁴⁹ Estos aspectos que vamos adquiriendo conforme crecemos, aprendemos y nos relacionamos con los demás también forman parte de nuestra comunicación interpersonal.

Cuando tenemos el control sobre nuestras emociones y nos ponemos en el lugar del otro, iniciamos el proceso para comprenderlo y podemos construir un puente comunicativo con el objetivo de lograr un acuerdo: una comunicación intersubjetiva.

1.3.2 Bases teóricas de la comunicación intersubjetiva

Para entrar en los terrenos de la comunicación intersubjetiva o en la intersubjetividad de la comunicación es importante situarnos en el estudio de la interacción de los sujetos en el campo de la comunicación, la sociología y filosofía con autores como Alfred Schütz, Husserl, Max Weber y Piaget⁵⁰.

Al ser un tema cuyas teorías son muy extensas y sus perspectivas muy variadas, únicamente seleccionaremos tres para entender mejor el concepto de la comunicación intersubjetiva y para efectos de este trabajo.

La comunicación intersubjetiva tiene diversas bases teóricas que le han brindado herramientas para su entendimiento, buscando explicar desde sus orígenes hasta las características que la distinguen de la comunicación interpersonal. Rizo García en su artículo del libro *La comunicación humana en tiempos de lo digital*, presentó tres posturas

⁴⁹ Elias, *op. cit.*, pág. 137

⁵⁰ En Capítulo I de *La comunicación intersubjetiva en la construcción y reconstrucción de hábitos: una propuesta para combatir la resistencia a la lectura entre los estudiantes del ciclo básico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, del Plantel San Lorenzo Tezonco* de Beatriz Castro Estrada, Tesis inédita de Maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2011, pág. 18

teóricas para abordar dicho tema: el Interaccionismo Simbólico, la Sociología Fenomenológica y la Teoría de la Acción Comunicativa.

Millán, que también participa en la elaboración del libro antes citado, menciona la importancia de construir un marco teórico que explique la comunicación intersubjetiva, mientras que la comunicación interpersonal no lo tiene y no lo requiere por su carácter espontáneo.

Para comprender la comunicación intersubjetiva desde la base teórica, comenzaremos con la intersubjetividad refiriéndonos a la construcción de un mundo compartido socialmente, el que la Sociología Fenomenológica llama *el mundo de la vida*. La comunicación intersubjetiva se enfoca en el sujeto y la subjetividad.

Como ya vimos en este capítulo, el sujeto es un actor social que mantiene una interacción constante con el otro, si continuamos con la intersubjetividad veremos que se refiere a los significados compartidos que surgen de esa interacción cotidiana de los sujetos: “[...] la comunicación intersubjetiva -con la intersubjetividad al centro- se fundamenta en relaciones basadas en la búsqueda de consensos y acuerdos, en construcciones colectivas de sentido [...]”.⁵¹

El análisis de la sociedad mediante las interacciones de los sujetos que llevaron a cabo los sociólogos Erving Goffman, George Mead, Charles Cooley y Herbert Blumer dieron como resultado al Interaccionismo Simbólico, centrándose en la interpretación del mundo como un proceso dinámico por parte de los sujetos como actores sociales. Y el autor Blumer menciona precisamente eso, que los objetos con los que tiene contacto el sujeto se les asigna un significado y éste es interpretado junto con los demás actores, construyendo las significaciones.

Es lo que buscamos en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, conocer la percepción de los miembros de esta área y saber cómo interpretan las condiciones en las que llevan a cabo su trabajo, el cual se refleja en su clima organizacional.

⁵¹ Rizo García, *op. cit.*, pág. 80

Mead, se concentró en la definición del self y en la construcción de éste el cual se lleva a cabo mediante el self de los demás. Rizo García, lo menciona como la capacidad que tiene un sujeto de ponerse inconscientemente en el lugar del otro y de responder ante un estímulo como lo haría ese sujeto en cuestión identificando dos fases del self: el “yo” y el “mí” son parte de este proceso de construcción. El “yo” se refiere a la respuesta inmediata que da un individuo a otro, mientras que el “mí” es el conjunto de las actitudes de los otros que cada sujeto va asumiendo diariamente como propias.⁵²

En la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa se percibe este fenómeno, siendo un grupo social en donde tanto los ingenieros, los técnicos y las secretarías conviven construyendo su self a través de las interacciones con los demás. Se construyen a sí mismos como individuos mediante la relación que mantienen con los demás, modificando y creando su personalidad, sus actitudes, sus conductas y demás aspectos que lo conforman.

Charles Cooley estudió la etnografía de las interacciones simbólicas y construyó el concepto de “grupo primario”, el cual lo definió como una asociación en la que los sujetos conviven mediante una interacción cara a cara. Como es en el caso de la Dirección de Ingeniería, en donde los integrantes de éste mantienen una relación cara a cara para efectuar sus tareas y funciones en su misma área y con las demás de Televisión Educativa.

El ritual en la vida del sujeto es parte de lo que lo conforma y en lo que se enfocó Goffman, desde la perspectiva dramática del escenario teatral vinculándolo con la vida cotidiana⁵³. Asumiendo a la persona como el individuo que emplea máscaras según el contexto en el que se sitúa y según las personas con las que convive. Haciendo la relación con la Dirección de Ingeniería, éste es el escenario en el cual estudiaremos a los miembros de éste como actores/personajes de la vida que interactúan y representan diversos roles o papeles de héroes o villanos, vistos como tales según sus funciones dentro de la organización, Televisión Educativa.

⁵² Ibidem, pág. 81

⁵³ Blumer, Herbert. *Interaccionismo Simbólico*, Barcelona, Herder, 1986, pág. 277

Para el Interaccionismo Simbólico, la comunicación intersubjetiva forma la base para la construcción de interpretaciones de los sujetos sobre el entorno en el que se mueven. Es mediante la comunicación, con la cual pueden construir o modificar sus interpretaciones del mundo.

Edmund Husserl, filósofo alemán, introdujo la Sociología Fenomenológica en su libro *Ideas. Introducción general a la fenomenología pura* en donde estudia la estructura de las experiencias de los sujetos. Husserl conceptualiza que la subjetividad social es la que define la subjetividad individual, esto significa que un sujeto se constituye desde su vida en sociedad. De aquí surge la idea de la constitución del mundo con el “nosotros” de la subjetividad social.

Esta corriente inicia con uno de los más grandes exponentes, Alfred Schütz, filósofo y sociólogo austriaco, respondiendo cómo se forman los significados de la acción social pues para el estudio del mundo de la vida es necesario considerar al sujeto y su interpretación de esos significados.

El mundo de la vida cotidiana es aquel en el que se presentan los fenómenos reales, imaginarios o ideales y los sujetos. Para Schütz, la intersubjetividad era una clave para reconocer un allí, donde estaba el otro; es en este campo en donde podemos percibir situaciones que no percibe el yo, porque no podemos percibir nuestras experiencias inmediatas pero sí percibimos las de los otros.

Schütz estudió las relaciones intersubjetivas a partir de la interacción social, pues pensaba que la sociedad era un grupo de personas cuyas acciones tienen sentido. El significado es intersubjetivo y se construye cuando consideramos al otro a través de la interacción.⁵⁴ Para el autor el verdadero problema de la vida cotidiana está en las interacciones con los demás, en cómo comprenden y construyen la realidad social en la que se encuentran.

La comunicación intersubjetiva, como menciona Rizo García, implica tres dimensiones: la dimensión referencial, la interreferencial y la autorreferencial. En donde la primera se

⁵⁴ Blumer, *op. cit.*, pág. 86

refiere a hablar de algo, la segunda a la relación con el otro y la tercera a la influencia que tiene éste en la construcción del propio sujeto.

Habermas propone en su Teoría de la Acción Comunicativa el estudio de la racionalidad comunicativa y la intersubjetividad con el mundo de la vida compuesto por tres elementos que lo explican: la cultura, la sociedad y la personalidad. Con respecto a la cultura, nos referimos a la influencia de la cultura en la acción del sujeto al considerarla un acervo de conocimiento en donde hay una apropiación de la interpretación sobre algo para lograr un entendimiento mediante la comunicación; en la sociedad, al hacer énfasis en las relaciones sociales que se dan entre los sujetos regulada a través de normas que les permite comunicarse en grupo; y en la personalidad⁵⁵, centrándose en la conducta y forma de ser de los sujetos, en la forma como adquieren las competencias según su proceso de entendimiento.

Entrar en la dinámica de la acción comunicativa y comprender los elementos que la componen para Habermas, es reproducir el mundo de la vida reforzando la cultura, buscando la integración en la sociedad y conformando la personalidad de los sujetos en cuestión. Es decir, busca un acuerdo consciente en todas las dimensiones sociales que forman al sujeto, pues recordemos que esas mismas dimensiones lo influyen a la vez que él influye en éstas y se convierte en una construcción bidireccional en donde hay reacción en ambas partes.

Es entonces como podemos deducir que el mundo de la vida representa el punto de vista de los sujetos, basado en sus vivencias (subjetividad). Para Habermas, la acción comunicativa es lo que integra a la sociedad como sistema mediante el consenso en la comunicación. La racionalidad del mundo del que habla el autor, requiere de mayor racionalidad en la acción comunicativa de los sujetos⁵⁶.

La construcción del consenso se da más fácilmente cuando se libera de las normas de la sociedad y se centran en el lenguaje, así el sistema tenderá a la integración. El lenguaje es,

⁵⁵ Habermas, *op. cit.*, pág. 222

⁵⁶ *Ibidem*, pág. 34

por lo tanto, el medio por el cual puede darse un entendimiento para construir nuestras relaciones interpersonales día con día buscando la intersubjetividad.

La comunicación intersubjetiva es entonces aquella que se orienta hacia el entendimiento, al consenso, al acuerdo en la comunicación a través del lenguaje pese a las subjetividades de cada sujeto (las vivencias propias de cada uno). El ser conscientes del otro y entender el porqué nos habla desde la perspectiva que lo hace no es imposible, basta con tener en mente el fin con el que nos comunicamos con los otros: la comprensión (el entendimiento mutuo).

1.4 El clima organizacional y su vínculo con la comunicación intersubjetiva

Podría parecer que tanto el clima organizacional, dentro del marco de la comunicación interna en un organismo, como la comunicación intersubjetiva son dos campos separados; sin embargo no es así, pues ambos tienen la misma finalidad: lograr el consenso de un grupo humano mediante la interacción social. Los dos campos de la comunicación convergen en la importancia del estudio del actor (sujeto) y su interpretación del mundo de la vida (su realidad) a través de la interacción social como un proceso dinámico y bidireccional, en donde el entorno construye al sujeto y éste a su vez es construido por el entorno.

Haciendo referencia al párrafo anterior, el sujeto es cualquier miembro de la Dirección de Ingeniería y su realidad es el todo en el que se encuentra inmerso, su entorno. Cuando este sujeto se relaciona con sus compañeros, es ahí en donde se da la interacción social y es este proceso el que influirá en la forma de ser y de pensar del sujeto así como éste influirá en los demás.

Mientras que algunos aspectos como las motivaciones, las actitudes y la comunicación se vuelven insoslayables para el estudio del clima organizacional, para la comunicación intersubjetiva los son el mundo objetivo (entidades y unidades), el social (proceso de relaciones interpersonales) y el subjetivo (experiencias) haciendo referencia a los

significados compartidos que se crean a partir de las relaciones sociales alimentando este proceso bidireccional de la construcción del sujeto.

Por ello, el clima organizacional tiene un vínculo con el campo de la intersubjetividad al ser un elemento que es conceptualizado como una “percepción” de los sujetos que se encuentran en un grupo determinado. Al ser una percepción, ya estamos en el terreno de lo subjetivo y al hacer consciencia del proceso de interacción social que se presenta y crea este clima o ambiente en una organización, hablamos de un fenómeno intersubjetivo.

El clima organizacional, como ya lo estudiamos, tiene su origen en el propio sujeto. Cada uno de estos sujetos al interactuar con los otros, va estableciendo las relaciones interpersonales, el proceso de comunicación que se ejecutará, los roles que se asumirán, y por ende definirá el clima dentro del grupo.

Además, es por medio del lenguaje por el cual se puede llegar a la comprensión intersubjetiva dentro de una misma comunidad⁵⁷. Recordemos que el lenguaje (tanto para el campo de la comunicación organizacional como de la intersubjetiva) es la materia prima de los mensajes que se intercambian por medio de las interacciones sociales que sostienen los sujetos, quedando definida por su rol organizacional (o posición en la estructura).

Cuando entendemos que no sólo las condiciones externas en una organización sino también las condiciones propias de cada sujeto repercuten en la construcción de un ambiente, es entonces cuando hacemos consciente que tanto el practicante que se encuentra en el área de ingeniería (remitiéndonos a nuestro campo de interés) como el jefe de departamento, la secretaria del encargado del área eléctrica hasta el director del área son muy importantes dentro del grupo humano. Es en este momento donde podemos traer a colación la escuela de los sistemas sociales, poniendo de manifiesto que cada elemento del sistema es un subsistema e influye en su formación (Dirección de

⁵⁷ Ávila González, *op. cit.*, pág. 109

Ingeniería) y no sólo en ésta sino también en la formación del suprasistema (Televisión Educativa) así como en la manera que se relacionará con su entorno.

Haciendo alusión de lo anterior, podemos mencionar que la teoría del clima organizacional y la escuela de los sistemas sociales se enfocan en la importancia de las variables para generar una integración en el grupo. Orientados por un líder, buscan cumplir con sus objetivos en común, trabajando en equipo bajo ciertas normas que regirán la conducta y el comportamiento de los miembros de un determinado sistema. Nuevamente nuestro punto de convergencia es la interacción social y es éste nuestra clave para mejorar cualquier sistema (incluyendo su ambiente).

La comunicación intersubjetiva, al ser un proceso que construyen los participantes como un acto de habla, la tomamos en consideración en esta investigación para la construcción del clima organizacional favorable en la Dirección de Ingeniería. Es decir, con orientación y el debido apoyo, se puede lograr que los mismos integrantes de esta área puedan llegar al consenso, resolviendo y/o manejando efectivamente sus conflictos (mejorando sus relaciones interpersonales).

En este capítulo se definió la comunicación intersubjetiva y se contextualizó el surgimiento así como conformación del concepto desde diversas perspectivas teóricas como el Interaccionismo Simbólico, la Sociología Fenomenológica y la Teoría de la Acción Comunicativa. Citamos y construimos el concepto del clima organizacional, iniciando con una breve descripción de lo que es una organización, la comunicación organizacional y la comunicación interna en donde se involucra dicho elemento fundamental en todo grupo social. Considerando que la organización es un sistema, se fundamentó dicho tema con la Teoría de Sistemas y la Teoría del Clima Organizacional al llegar a nuestro objeto de estudio, el clima organizacional.

En el siguiente capítulo veremos cómo evoluciona Televisión Educativa, conoceremos su estructura organizacional y las áreas que la componen. Por ser la Dirección de Ingeniería, nuestro universo muestra para llevar a cabo dicha investigación, lo conoceremos mejor y lo ubicaremos dentro de la organización, los miembros que lo conforman y sus principales

tares y funciones. Con esta presentación, podremos más adelante realizar el diagnóstico y posteriormente explicar de qué manera la comunicación intersubjetiva contribuye a la construcción de su clima organizacional.

Televisión Educativa: Estudio de caso de la Dirección de Ingeniería

“Entre el ingenio y el talento existe la misma
proporción que entre el todo y la parte”

Jean de La Bruyère

En el capítulo anterior nos acercamos al clima organizacional y al vínculo que tiene con la comunicación intersubjetiva, comenzando con el estudio de la comunicación organizacional fuimos poco a poco enfocándonos en la importancia y los elementos que conforman al clima organizacional dentro de un grupo social. Abordamos a la comunicación intersubjetiva, aún en proceso de construcción, contextualizando su aparición con la comunicación interpersonal. Nos empapamos un poco de las teorías que han cobijado o han dado luz a la comunicación intersubjetiva y a su vez las que han servido para el estudio del clima organizacional. Concluimos que el clima organizacional y su vínculo con la comunicación intersubjetiva coinciden en la finalidad del consenso, del entendimiento a través de las relaciones interpersonales.

Ahora, en este apartado, daremos paso a conocer Televisión Educativa. Este organismo que desde sus inicios ha simbolizado un avance en cuanto a nuevas tecnologías y a su uso para la enseñanza en México.

Televisión Educativa es un organismo gubernamental perteneciente a la Secretaría de Educación Pública (SEP), que desde sus inicios, ha tenido como principal objetivo el desarrollo de material audiovisual educativo para los niños y jóvenes de México además de capacitar a los docentes en este rubro.

Sus transformaciones han sido constantes y múltiples en todos sus aspectos, conservando su misión: el derecho a la educación de cada individuo mediante las tecnologías de información y comunicación. A través de los años se continúa reforzando esta idea, cuya esencia permanece en la organización.

En el presente capítulo conoceremos la evolución de Televisión Educativa, desde sus inicios en los años 60 hasta la actualidad, considerando su cambio más reciente del año 2012 como una televisora a la vanguardia con transmisión digital extendiéndose a más ciudades de la República Mexicana.

Se presentará su organigrama y filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos), además de considerar las principales funciones de Televisión Educativa, como organización. Se explicará de manera breve cuáles son las áreas que la componen y sus actividades más relevantes. Profundizaremos más en nuestro caso de estudio, la Dirección de Ingeniería para conocer ampliamente todo lo relacionado con sus tareas, actividades, integrantes, objetivos y su filosofía organizacional.

Este segundo capítulo tiene como objetivo conocer a la Dirección de Ingeniería, sin dejar a un lado al suprasistema en donde se encuentra: Televisión Educativa. Se describirán todos los aspectos más relevantes del área en donde se concentrará el trabajo de investigación, en donde se realizará el diagnóstico del clima organizacional.

2.1 Televisión Educativa

2.1.1 Evolución Organizacional

Televisión Educativa ha tenido una constante evolución a largo de su historia, es un órgano gubernamental que ha sido apoyado para su desarrollo enfocado a la enseñanza y aprendizaje audiovisual. Su transformación le ha permitido en la actualidad, tener un mayor alcance a nivel nacional, extendiéndose a lo largo y ancho de la República Mexicana. Comencemos conociendo sus orígenes, continuando con su evolución y finalizando con los cambios que ha tenido a mediados del presente año, tomando como

base el *Manual de Organización de la Dirección General de Televisión Educativa* elaborado por Ubaldo Calderón Pardo en marzo de 2008.

Televisión Educativa surge en los años 60, cuando la Secretaría de Educación Pública buscó nuevas alternativas de educación en el uso de los medios de comunicación, con el objeto de combatir el rezago en las comunidades rurales. El uso de la televisión en el proceso de enseñanza-aprendizaje fue iniciativa del Presidente, Lic. Adolfo López Mateos y responsabilidad del bachiller Álvaro Gálvez y Fuentes, con quien se creó la Dirección General de Educación Audiovisual, adscrita a la Subsecretaría de Coordinación Educativa de la SEP, cuyas instalaciones fueron inauguradas el 3 de noviembre de 1964.

Como consecuencia de la publicación de la Ley Federal de Radio y Televisión en 1960, a partir de ésta fecha la Dirección General de Educación Audiovisual, asumió la responsabilidad de expedir los certificados de aptitud al personal de locutores, cronistas y comentaristas de las difusoras en el país.

El 5 de septiembre de 1966 se inició el sistema de Telesecundaria en circuito cerrado. Este proyecto se llevó a cabo de forma experimental, con la finalidad de desarrollar y evaluar un nuevo modelo pedagógico, el cual consistía en dividir en cuatro grupos piloto a los alumnos de primer grado de secundaria, tres de ellos trabajando de manera directa con el profesor y el otro con un coordinador. El control y la evaluación estuvieron a cargo del Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE), la Dirección General de Educación Audiovisual y por representantes del Sistema de Enseñanza Secundaria. Posteriormente el proyecto fue ajustado y aceptado, para convertirse en una nueva modalidad educativa, complementaria a los sistemas tradicionales.

El 2 de enero de 1968, se suscribió un acuerdo en el cual la telesecundaria quedó inscrita en el Sistema Educativo Nacional, para dar validez oficial a los estudios realizados a través de este proyecto.

El 21 de enero de 1968, se realizó la primera transmisión de programas de telesecundaria en televisión abierta, a través del canal 5 del Distrito Federal y su repetidora Las Lajas, Veracruz; posteriormente, la señal cubrió a otras entidades de la República Mexicana,

entre las cuales se encontraban Hidalgo, México, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.

En la década de los 70, la cobertura de este sistema se expandió hasta cubrir casi la totalidad del territorio nacional. Con el fin de difundir y mejorar las funciones de la Dirección General de Educación Audiovisual, en 1978 la Secretaría de Educación Pública dispuso cambiar su denominación por Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales (MADYC), la cual tuvo a su cargo la elaboración de guiones, la producción y la transmisión de programas de televisión educativa en blanco y negro.

Para 1981 la Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales amplió sus funciones y produjo, además de programas de telesecundaria, series culturales. Consecuente con sus atribuciones más amplias y su ubicación estructural en la Subsecretaría de Cultura en la SEP, cambió su denominación a Unidad de Televisión Educativa y Cultural (UTEC).

El 23 de febrero de 1982, se publicó en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, que la realización y transmisión de programas educativos y culturales sería competencia de la Unidad de Televisión Educativa y Cultural (UTEC), adscrita formalmente a la Subsecretaría de Cultura, con asesoría de la Unidad de Telesecundaria en los aspectos normativos, docentes y de contenidos de enseñanza. En 1983 a la Unidad de Televisión Educativa y Cultural se le asignó la custodia de todo el material audiovisual del sector educativo.

En 1988, a la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, en el nuevo gobierno de la República la Unidad de Televisión Educativa y Cultural transfirió la programación cultural al CONACULTA, para abocarse exclusivamente a la producción y transmisión de programas educativos, bajando del nivel de Dirección General al nivel de Dirección de Área con la nueva denominación de Unidad de Televisión Educativa (UTE).

El 12 de diciembre de 1989, se gestionó ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la autorización y registro del Manual Organizacional de la Unidad de Televisión

Educativa (UTE), el cual contenía la nueva estructura orgánica y las funciones específicas. Esta nueva estructura redujo a la UTE a una Dirección de área, tres Subdirecciones y once Jefaturas de departamento.

En 1992, los gobiernos de México y Japón firmaron un convenio de cooperación técnica para la creación de una institución que favoreciera la capacitación especializada en televisión educativa. A raíz de ese convenio, se fundó el Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE) como parte integrante de la UTE. Dicha cooperación técnica consistió en la donación del gobierno japonés, de equipo moderno, asesoría técnica para cursos, talleres y conferencias para capacitar a productores, guionistas, camarógrafos y demás personal que intervienen en la producción de programas educativos.

En ese mismo año, la UTE inició transmisiones en un sistema satelital; con equipos receptores, compuestas de antenas parabólicas y decodificadores, distribuidos estratégicamente en planteles escolares en el país.

En 1994 para la impartición de cursos de formación y capacitación a distancia, se usaron nuevas tecnologías en materia de telecomunicaciones, con grupos de trabajo localizados en lugares de difícil acceso para la educación tradicional; destacando por su avance las acciones realizadas en los estados de Puebla y Sonora; así como las realizadas en el ámbito internacional, con los gobiernos de Panamá y Guatemala.

El 13 de diciembre de 1995 se inauguró formalmente la Red Satelital de Televisión Educativa (EDUSAT), dándose con ello un paso fundamental en el avance de la educación a distancia.

EDUSAT, operó con 6 canales de televisión de cobertura nacional, algunas regiones del sur de Estados Unidos y toda la región de Centroamérica; en su operación y programación concurren los esfuerzos de dos instancias: el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), con 3 de los 6 canales y la UTE en los otros 3 canales de la Red, apoyados en la infraestructura de Telecomunicaciones de México, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

El 31 de marzo de 1997, se presentó ante las instancias correspondientes la propuesta de modificación estructural de la UTE para ampliar su capacidad de operación proponiéndose un director general, seis Direcciones de Área, quince Subdirecciones y treinta y cinco Jefaturas de Departamento, así como una Secretaría Particular; en esa fecha, se entregó a la entonces Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP), para su análisis y gestión correspondiente, ante la S.H. y C.P.

A partir de 1998 la UTE depende presupuestalmente de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal y funcionalmente de la Coordinación para la Modernización Administrativa de la Educación (COMAE).

En agosto de 1998, la S.H. y C.P. requirió la elaboración del documento de la Justificación Técnico- Ejecutiva, que respaldara la modificación estructural del UTE, misma que se dictaminó procedente el 31 de marzo de 1999, donde autoriza 35 plazas más para una estructura registrada de 50 áreas, conformada por: un director general, un secretario particular por norma (SPS-31), cinco directores de área, trece subdirectores y treinta jefes de departamento dando lugar a la creación de la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE).

El 25 de noviembre de 1999, se dictaminó procedente la modificación estructural de la DGTVE en donde se autoriza una plaza más, para una estructura registrada de 51 áreas, conformada por: un director general, un secretario particular por norma (SPS-31), 5 directores de área, 13 subdirectores y 31 jefes de departamento.

La aparición formal de la DGTVE se perfecciona con la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en el Diario Oficial de la Federación de fecha 23 de junio de 1999, que en su artículo 2 y 15 incorpora a ésta, su estructura y atribuciones, respectivamente.

Al inicio del sexenio 2000-2006, la Dirección General de Televisión Educativa queda asignada tanto presupuestal como funcionalmente a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal (SEByN).

Hasta el año de 1999, la Dirección General de Televisión Educativa había producido aproximadamente 50 000 programas televisivos acumulando un acervo de más de 130 000 cintas grabadas. Este acervo constituye la videoteca educativa y cultural más grande del país, el cual se incrementa año con año.

Para el mes de enero del año 2000 la DGTVE y el ILCE emiten la señal de EDUSAT a 33,000 equipos receptores en el territorio nacional, con una capacidad de transmisión del sistema satelital para 24 canales de televisión y 32 canales de audio. Debido a los avances tecnológicos, la señal que se transmite por el Sistema de Satélites Solidaridad llega al sur de los Estados Unidos y parte de Centro América, incluyendo al SATMEX 5 que tiene cobertura continental.

El 21 de enero de 2005 es publicado en el diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en donde se establecen las nuevas atribuciones que tiene a su cargo la DGTVE.

Con la reestructuración de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en el año 2005, se desincorporan de su estructura entre otras áreas: Las Normales, pasando a formar parte de la Subsecretaria de Educación Superior y la Dirección General de Televisión Educativa, ya que con base en el acuerdo número 351 por el que se adscriben orgánicamente las unidades administrativas de la SEP, publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 4 de febrero de 2005, la Dirección General de Televisión Educativa pasa a formar parte de la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas (UPEPE), debido a la ampliación en el ámbito de su competencia, la cual abarca: actualmente a la educación básica, tecnológica y superior.

El 24 de noviembre de 2006, se autorizó la modificación solicitada a la estructura orgánica de la Dirección General de Televisión Educativa, la cual incluye los movimientos realizados en el cambio de nombre y adscripción de algunos departamentos, quedando la estructura autorizada con un total de cuarenta y siete puestos conformada por: una Dirección General, cinco Direcciones de Área, once Subdirecciones, una Coordinación de Informática, una Coordinación Administrativa y veintiocho Jefaturas de Departamento.

En la actualidad, para ser más precisos a finales de 2011 Televisión Educativa inició un proceso de reingeniería y re-conceptualización con el objetivo de renovar la mayoría de sus contenidos audiovisuales. Primeramente, se le dio prioridad a la producción de nuevos programas para la Telesecundaria, *Tv docencia*, el canal *Aprende*, así como el lanzamiento del canal *Ingenio TV* a través de la televisión digital abierta. Su nuevo compromiso consistía en transmitir programas educativos vanguardistas e innovadores de calidad y con contenidos entretenidos, dinámicos e inteligentes.

El surgimiento del nuevo canal abierto llamado Ingenio TV, tienen como fin presentar una propuesta audiovisual que se crea, recrea y evoluciona constantemente, cuyos programas son novedosos y propositivos con el espíritu inteligente del canal. Se plantea que lo educativo y lo entretenido de este canal serán sus materiales audiovisuales pues son atractivos, útiles y de interés general, buscando reforzar el desarrollo de habilidades y competencias tan necesarias para nuestro desenvolvimiento en el mundo actual.

Ingenio TV, es un canal creado para el público de todas las edades; su eje principal de la programación lo constituye la Telesecundaria, herramienta valiosa e indispensable para complementar y ampliar los conocimientos de la educación básica. Además su programación está pensada para que el televidente siempre encuentre respuestas y que pueda alcanzar conocimientos concretos, habilidades y valores a través del contenido de su programación.

Ingenio TV inició sus transmisiones el 1º de septiembre de 2012, labora las 24 horas del día con un horario de 8 de la mañana a 8 de la noche dedicado a la programación de la Telesecundaria y de 8 de noche a 8 de la mañana, así como los fines de semana tiene una programación complementaria. Transmite en Red Nacional y puede sintonizarlo en las siguientes ciudades y municipios, por las siguientes frecuencias:

	CIUDADES	CANAL ADYACENTE
1	Celaya, Guanajuato	20.4
2	Coatzacoalcos, Veracruz	46.4
3	Guadalajara, Jalisco	43.4
4	Hermosillo, Sonora	27.4
5	León, Guanajuato	34.4
6	Ciudad de México	30.4
7	Mérida, Yucatán	23.4
8	Morelia, Michoacán	44.4
9	Monterrey, Nuevo León	51.4
10	Oaxaca, Oaxaca	35.4
11	Puebla, Puebla	30.4
12	Querétaro, Querétaro	30.4
13	Tapachula, Chiapas	42.4
14	Toluca, Estado de México	30.4
15	Tampico, Tamaulipas	35.4
16	Xalapa, Veracruz	35.4

Fuente: <http://televisioneducativa.gob.mx/>

Además de las actualizaciones en cuanto a la programación, Televisión Educativa cambió el logotipo y como parte de la innovación de su imagen y contenidos, TVE cuenta con un nuevo portal y un nuevo acceso a Internet: www.televisioneducativa.gob.mx. La estructura y funcionalidad de este portal está diseñado para su fácil acceso y consulta. Su página Web contiene todos los contenidos que genera y los internautas pueden seguir las transmisiones en línea (streaming) de sus canales de televisión.

Otra tarea fundamental del portal es la presencia de Televisión Educativa en las redes sociales como Twitter y Facebook y brindar a los usuarios los medios para que expresen

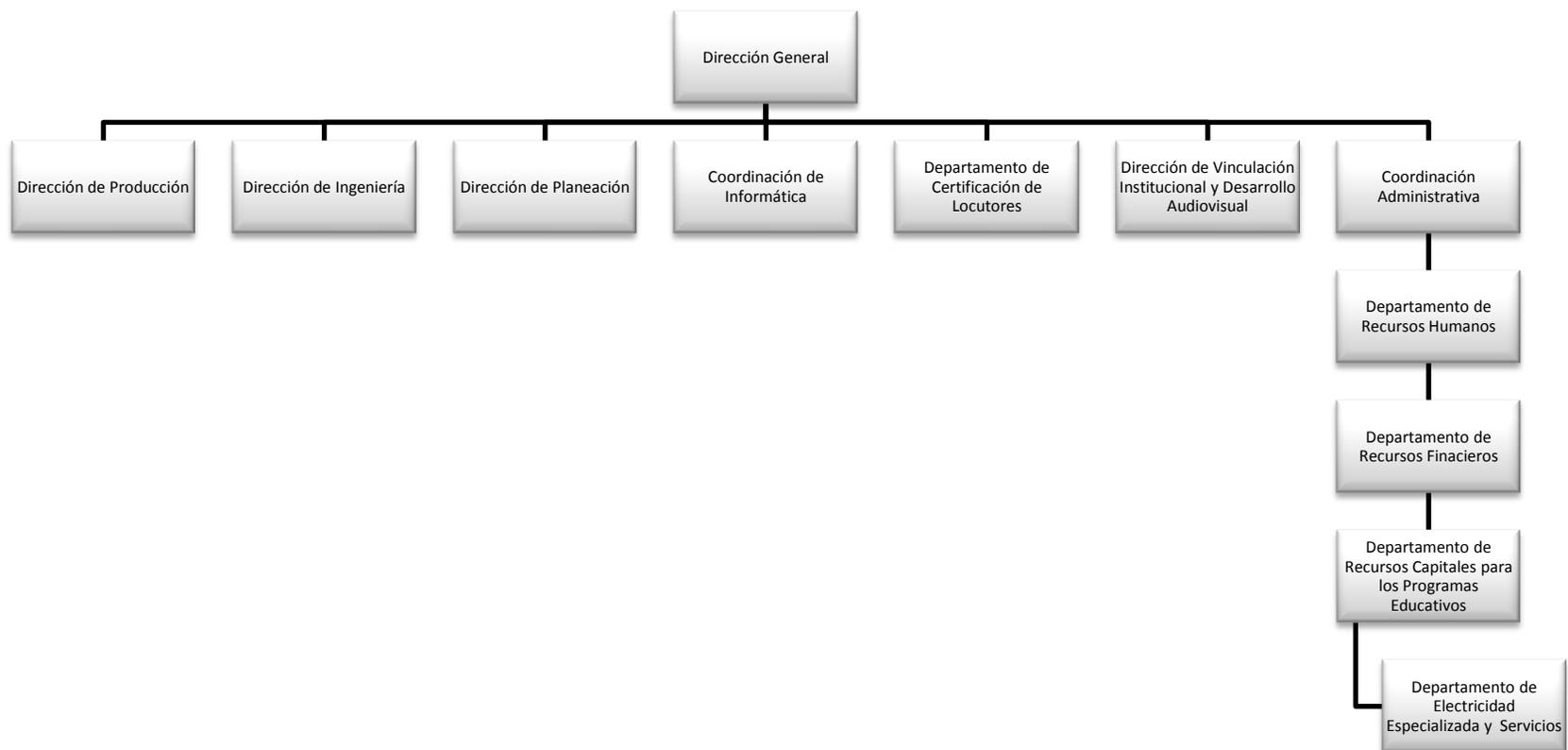
sus opiniones y necesidades sobre la programación, actividades y servicios. Todo con el fin de mejorar la atención hacia su público.

Dentro del portal, el usuario puede conocer a detalle el perfil de cada canal, las barras de programación y las características de los principales programas, con micrositios, artículos, referencias, videos y actividades relacionadas con la propuesta de los canales. También el Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE) se encuentra trabajando su espacio en la web con el objeto de brindar un mejor servicio.

Además de los servicios y herramientas antes mencionadas con los que ahora cuenta Televisión Educativa, expandiéndose en el rubro tecnológico educativo, es importante conocer el sistema formal que permite organizar al organismo en departamento/áreas. A continuación se presenta el organigrama de Televisión Educativa y posteriormente, las principales funciones de esta organización.

En este organigrama podemos observar las diferentes áreas de dirección principales que componen a este organismo público perteneciente a la SEP, con este primer acercamiento a su composición como sistema podemos identificar parte de sus elementos más esenciales que lo mantienen de pie.

2.1.2 Organigrama Institucional de Televisión Educativa



2.1.3 Principales funciones de Televisión Educativa

Las siguientes funciones se le atribuyen a Televisión Educativa, como parte de sus tareas principales en apoyo de la Secretaría de Educación Pública:

1. Proponer políticas y normas para promover planes, programas y proyectos orientados al desarrollo de la comunicación y la informática educativa, tendientes a la ampliación y el mejoramiento de los servicios educativos en los diferentes tipos, niveles y modalidades de la educación.
2. Proponer y promover normas y políticas para el desarrollo de planes, programas y proyectos orientados al desarrollo de la educación a distancia, en coordinación con las unidades administrativas o entidades competentes.
3. Participar en la gestión de recursos para el apoyo de entidades especializadas que le operan en el campo de la comunicación y la informática educativa.
4. Proponer políticas para la coordinación de programas y proyectos desarrollados por las unidades administrativas y las entidades especializadas competentes en el campo de la comunicación y la informática educativa.
5. Proponer y promover, en coordinación con las unidades administrativas competentes, normas y políticas orientadas al desarrollo de planes, programas y proyectos para preservar, sistematizar y facilitar el aprovechamiento del acervo de materiales educativos de carácter audiovisual producidos con recursos públicos para los distintos tipos, niveles y modalidades de la educación.
6. Realizar investigaciones y evaluaciones en coordinación con la Dirección General de Evaluación de Políticas para contribuir al desarrollo de la comunicación y a la informática educativa en los distintos tipos, niveles y modalidades de la educación.
7. Promover la capacitación de profesionales de la producción audiovisual en el uso de los medios audiovisuales para fines educativos.

8. Promover y asesorar el desarrollo de programas y proyectos de capacitación de docentes para la aplicación de los recursos audiovisuales con que se cuente en los distintos tipos, niveles y modalidades educativos, y en coordinación con las unidades administrativas competentes.
9. Desarrollar en coordinación con unidades administrativas de la Secretaría y entidades competentes, los programas, proyectos y actividades de producción audiovisual que le sean requeridos y, en su caso, brindar servicios de apoyo para el uso de los recursos audiovisuales de carácter educativo que de ellos se deriven.
10. Administrar y supervisar el funcionamiento así como asesorar el mantenimiento y operación de la "Red Edusat", en coordinación con las unidades administrativas competentes, considerando la opinión de las autoridades educativas locales en materia de diseño, programación y transmisión de canales de televisión.
11. Atender los requerimientos de televisión y audiovisuales que en materia educativa indique el Secretario.
12. Atender y desarrollar las iniciativas que emprenda la Secretaría en materia de educación a distancia.
13. Impulsar la aplicación de nuevas tecnologías y el aprovechamiento de material audiovisual en el sistema educativo nacional.
14. Diseñar y establecer sistemas de distribución de producciones audiovisuales educativas.
15. Asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría y entidades agrupadas en el sector educativo en el desarrollo de programas y proyectos de innovación en materia de comunicación educativa, así como en la aplicación de tecnologías audiovisuales.
16. Expedir licencias a los locutores, cronistas y comentaristas de la radio y televisión.

Como ya observamos, las principales funciones de Televisión Educativa van encaminadas a la mejora de la sociedad mexicana, empleando estrategias de calidad que le permitan elaborar contenido de enseñanza-aprendizaje con el uso de las nuevas tecnologías para diversos niveles de educación. Además de la certificación a locutores, cronistas y comentaristas de radio y televisión.

Ahora, es momento de acercarnos al corazón ideológico de la organización para conocerla un poco más a profundidad por medio de su filosofía organizacional.

2.1.4 Filosofía Organizacional: Misión, Visión y Objetivos

La misión de Televisión Educativa es ofrecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo mediante el uso de tecnologías de información y la comunicación (TICs), proporcionando servicios educativos en los lugares más apartados y de difícil acceso del país, con la finalidad de beneficiar a las regiones con mayor rezago educativo, así como a la sociedad en general. Esas condiciones estarán basadas en los principios de justicia y de equidad educativas y se concretarán con la consolidación, la ampliación y la actualización de la infraestructura tecnológica y el diseño de modelos de enseñanza apoyados en las TICs conjuntamente con la producción, la distribución y la sistematización de material audiovisual e informático como apoyo a la educación.

Su visión contempla que la Televisión Educativa para el año 2025 planea aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicación (TICs) para llevar la educación con calidad y con equidad a los rincones más apartados del país y con mayor rezago educativo. Para ello, se plantea actualizar el equipo y la infraestructura existentes, ampliar y diversificar la cobertura de la señal, desarrollar nuevos modelos pedagógicos apropiados para el uso de las TICs en la educación, capacitar a especialistas en el uso del audiovisual, así como contar con material de apoyo para ofrecer a toda la población oportunidades de desarrollo basadas en el respeto a la legalidad y el ejercicio real de los derechos humanos.

Y sus objetivos son múltiples, teniendo como el principal que Televisión Educativa deba contribuir al abatimiento del rezago educativo en México. Para lograrlo, se ha utilizado como herramienta fundamental la televisión vía satélite, a través de la Red Edusat y se ha ampliado en forma cualitativa y cuantitativa la cobertura de los servicios educativos, cuyo funcionamiento y propósito se basan en los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Educación 2007-2012 y en el Programa Sectorial de Educación.

La Red Satelital de Televisión Educativa (Edusat), sistema de señal digital comprimida, es el más importante de su naturaleza en Latinoamérica. Transmite diariamente 16 canales de televisión, nueve de ellos administrados por Televisión Educativa de los cuales siete cuentan con programación propia (11, 12, 14, 17, 21, 24 y 27), uno más para transmisiones especiales (26); el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE) tiene a su cargo los canales 13, 15, 16 y 18; el canal 23 está asignado al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y los canales 25 y 28 al Canal de Congreso y TV UNAM respectivamente. También por la Red Edusat se transmiten tres canales de radio: Radio Educación (canal 12), IMER (canal 15) y Radio UNAM (canal 28).

Existe una serie de tareas sustantivas con las que Televisión Educativa debe cumplir para lograr su objetivo y son las siguientes:

- 1) Operación de la Red Edusat, que abarca los ámbitos de programación y transmisión de programas educativos para televisión, así como la operación y el mantenimiento preventivo y correctivo de la misma.
- 2) Producción audiovisual, entendida como la realización de series y programas educativos, acordes a las necesidades educativas de diferentes públicos.
- 3) Conservación y sistematización de acervos.
- 4) Formación, capacitación y actualización para profesionales vinculados con los medios audiovisuales.
- 5) Investigación y desarrollo audiovisual.

6) Intercambio de experiencias, información y materiales con instituciones y organismos que participan en la educación a través de los medios audiovisuales, así como con sistemas de televisión en diversos puntos del país

Ahora que ya hemos conocido la evolución organizacional de Televisión Educativa, sus principales funciones, su filosofía corporativa y las tareas con las que cumple sus objetivos daremos un viaje por cada una de sus principales áreas para saber de que se encargan, hasta llegar al Departamento de Ingeniería, nuestro caso de estudio.

2.2 Áreas de Televisión Educativa

Televisión Educativa se compone de 7 áreas principales de las cuales a su vez se dividen en otras para abarcar todas y cada una de sus actividades. En estas direcciones que se describirán a continuación, se concentran las funciones más esenciales e importantes para el buen funcionamiento, mantenimiento y renovación de la organización cuyo giro pertenece al desarrollo de programas audiovisuales educativos para la República Mexicana. Profundizaremos más, por ser nuestro interés en particular, en la descripción de la Dirección de Ingeniería.

2.2.1 Dirección de Producción

La Dirección de Producción está encargada principalmente de dirigir los programas y productos audiovisuales con contenidos educativos y culturales en todas las modalidades necesarias para los diferentes medios de difusión y comunicación, a través del uso y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación para la educación.

Tiene el objetivo de presentar y verificar el desarrollo del Programa Anual de Producción de Programas de Televisión Educativa, en función de las necesidades de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Como parte de sus funciones coordina la identificación de las necesidades en materia de producción de programas para Televisión Educativa que se establecen en el Programa Nacional de Educación. También coordina las diferentes Unidades Administrativas de la SEP el desarrollo de la producción de programas para Televisión Educativa.

Está encargado de desarrollar la producción de los programas en tiempo, calidad y costo que se establecen conforme a lo solicitado por las Unidades Administrativas de la SEP; planea los métodos, sistemas de trabajo y sistemas de producción de los programas de las diferentes dependencias. Además, administra los recursos asignados en la producción de programas en Televisión Educativa.

También promueve el uso adecuado y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la educación. Asimismo coordina la capacitación a productores, realizadores y personal operativo en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación para su uso óptimo. Además de coordinar la asistencia técnica para el uso y aprovechamiento de la infraestructura tecnológica instalada en la producción de programas educativos.

2.2.2 Dirección de Planeación

La Dirección de Planeación se encarga de dirigir y desarrollar el sistema de planeación, programación, presupuestación y evaluación de Televisión Educativa con base en los lineamientos técnicos y jurídicos establecidos, que sustente la ejecución de las acciones enmarcadas en los planes y programas educativos sectoriales.

Tiene como objetivo principal presentar los Programas Operativo Anual (POA) y el Anteproyecto de Presupuesto de Televisión Educativa para coordinar la difusión y aplicación de las normas y lineamientos establecidos en materia de planeación, programación, presupuestación y evaluación y en su caso emitir los criterios internos para apoyar el cumplimiento de los objetivos de Televisión Educativa. Otro de sus objetivos es promover la actualización del marco organizacional y estructural mediante la adecuación

de los Manuales de Organización y Procedimientos para cubrir las necesidades de la unidad.

Debe coordinar la integración, formulación y evaluación del Programa Operativo Anual, de acuerdo a los planes y programas nacionales y sectoriales. Está encargado de verificar y asesorar a las áreas de Televisión Educativa, para la elaboración del Anteproyecto del Presupuesto Anual con el fin de tramitar su aprobación ante las autoridades correspondientes.

También evalúa y coordina la gestión de la reprogramación y las modificaciones al Programa Presupuesto, en coordinación con las áreas de Televisión Educativa y obtener su autorización conforme a los lineamientos establecidos.

Busca proponer las líneas de acción que permitan la organización y operación de las actividades y proyectos asignados a Televisión Educativa; además, debe establecer y controlar el funcionamiento del Sistema Integral de Información en aspectos programático presupuestal y orgánico funcionales así como difundir y aplicar los indicadores que propicien mejoramiento del ejercicio de los recursos asignados al organismo. Es decir, se encarga de equilibrar los recursos y sus consumos para la organización de las operaciones en cuestiones de programación en Televisión Educativa.

Está encargada de coordinar la asesoría técnicas a las áreas con relación a la formulación de propuestas y gestión de las modificaciones a la estructura orgánica de Televisión Educativa. Dirige las acciones para actualizar los manuales administrativos de la institución, coordina su registro y autorización.

2.2.3 Coordinación de Informática

La Coordinación de Informática es aquella área encargada de coordinar y proponer los procesos de renovación y actualización de sistemas de información y comunicaciones que

apoyen los proyectos a cargo de Televisión Educativa y ayuden a combatir el rezago educativo.

Tiene como objetivo evaluar y proponer la implementación de nuevos proyectos en materia informática que fortalezcan la producción, la transmisión y difusión de programas educativos. Debe integrar y dar seguimiento al uso y actualización del equipo de cómputo y comunicaciones, así como su mantenimiento preventivo y correctivo, con el fin de apoyar el funcionamiento de la red de cómputo de Televisión Educativa.

Como parte de sus funciones más importantes, esta área debe presentar y sustentar las propuestas para la detección de necesidades específicas y la determinación de prioridades de las aplicaciones en materia informática del instituto. Es necesario que supervise el análisis y desarrollo de sistemas informáticos con base en las necesidades de los proyectos de educación a distancia y audiovisual educativo. Debe supervisar la implantación y la operación de los sistemas de información; además de proporcionar el soporte técnicos a todas las áreas de Televisión Educativa.

También debe proponer y supervisar el programa de mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos existentes en la Televisión Educativa, a su vez debe gestionar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo y comunicaciones del instituto; y proponer la distribución del software y del equipo de cómputo según las necesidades de cada departamento.

2.2.4 Departamento de Certificación de Locutores

Esta área debe enfocarse en controlar el proceso de certificación de Locutor, Cronista y Comentarista de Radio y Televisión a nivel nacional, con el fin de cumplir los requerimientos normativos y legislativos vigentes de instituciones públicas y privadas.

Tiene como objetivos principales expedir y clasificar los certificados de aptitud para Locutores, Cronistas y Comentaristas a quienes acrediten los requisitos establecidos por la

legislación en la materia; además de monitorear la actuación de cada uno de ellos que laboran en radiodifusoras y televisoras del país, para comprobar el cumplimiento de las leyes y en caso de que no se cumplan informar a la autoridades competentes para que apliquen medidas correctivas.

Sus funciones son múltiples como la verificación de la documentación requerida para el expediente correspondiente de acuerdo al tipo de certificado, presentar los certificados de aptitud para firma y entregarlos a los interesados; atender y orientar al público en general que solicite información sobre la obtención de certificados de locución y cursos que se impartan en la materia, además de proponer y participar en el diseño de éstos.

También se encarga de reportar a la Secretaría de Gobernación el estado que guarda el proceso de expedición de certificados a los locutores, cronistas y comentaristas a nivel nacional; además de atender e informar sobre la falta de certificación de cualquier tipo, proporcionando la información general de la institución, dependencia u organismo donde labore.

Finalmente también propone los objetivos, metas y temáticas que deberá cumplir el programa de capacitación sobre locución radiofónica y televisiva proporcionados por Televisión Educativa además de revisar y proponer la actualización de contenidos de los cursos que estén acordes con los requerimientos correspondientes.

2.2.5 Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual

Esta dirección se concentra en dirigir los procesos de programación, transmisión y sistematización de programas y acervos educativos encaminados a apoyar las diferentes modalidades de estudio en todo el territorio nacional.

Como objetivos principales se encuentran el proponer y promover la vinculación de Televisión Educativa con el fin de fomentar el desarrollo de los servicios de producción, transmisión y resguardo del acervo audiovisual; establecer y verificar la aplicación de los

procesos y las políticas para la programación de los canales que conforman la red satelital de la institución “Edusat”, en coordinación con las demás áreas de Televisión Educativa; y establecer el sistema de conservación, preservación y administración de los materiales ideográficos y definir los procedimientos para la instrumentación de patrones nacionales del acervo de videoteca.

Entre sus funciones más importantes destacan el proponer y coordinar líneas de colaboración y la celebración de convenios con organismos e instituciones de los ámbitos educativo, social y cultural en los rubros nacional e internacional para el desarrollo de los servicios de Televisión Educativa. Asesorar a los organismos del sector educativo en las acciones que emprendan para desarrollar mediante tecnologías específicas sus programas de audiovisual educativo.

Además está a cargo de integrar el programa de difusión de los servicios de producción, transmisión y resguardo del acervo audiovisual de Televisión Educativa con el fin de ayudar al desarrollo educativo del país. También se encarga de organizar y coordinar la programación y operación de la red Edusat; así como su difusión en medios electrónicos e impresión, con el fin de transmitir contenidos educativos y culturales.

También coordina el sistema de control del acervo de la producción audiovisual a su cargo; así como el histórico y los materiales relacionados con él. Dirige y controla las políticas para la sistematización del acervo videográfico así como el desarrollo de instrumentos metodológicos que permitan la consolidación de un servicio nacional de imagen.

Se encarga de evaluar investigaciones referentes a la producción, lenguaje, uso y recepción de programas educativos; coordina la difusión, desarrollo y distribución de materiales didácticos complementarios al audiovisual educativo; y dirige la elaboración de modelos pedagógicos apoyados en el audiovisual educativo acorde a cada modalidad de estudio.

2.2.6 Coordinación Administrativa

Esta área se encarga de administrar los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales de la Unidad Administrativa con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sus objetivos principales se concentran en la elaboración del programa de simplificación de los procesos administrativos del área a su cargo; verificar la asignación de los recursos presupuestales mediante la gestión y el control del presupuesto; propiciar que el clima laboral contribuya al logro de los objetivos institucionales mediante la supervisión del sistema de administración del personal; y proporcionar los recursos materiales y servicios generales conforme a las especificaciones requeridas por las áreas de la Unidad Administrativa para el cumplimiento de sus funciones.

Con respecto a las funciones que maneja, está encargado de difundir los lineamientos para la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales así como en materias presupuestarias, organizacional y de innovación y calidad al interior de la Unidad Administrativa.

También integra el anteproyecto de presupuesto y supervisa la administración de los recursos financieros de acuerdo al presupuesto autorizado para la operación regular y los proyectos específicos; gestiona las modificaciones presupuestales y la liberación de los oficios de inversión; y maneja el sistema electrónico integral de recursos financieros de la Unidad Administrativa y elaborar el informe para la Cuenta de Hacienda Pública Federal.

En este departamento se formula y gestiona el Programa Anual de Adquisiciones de Bienes de Consumo e Instrumentales y atiende la recepción, almacenaje, suministro e inventario de los bienes muebles adscritos a la Unidad Administrativa para mantener el control y la distribución del mobiliario asignado; además tramita y da seguimiento a los servicios de conservación, reparación y mantenimiento de los edificios, maquinaria, equipo e instrumental de la unidad así como los servicios generales de correspondencia, archivo, almacén, aseo, intendencia, taller de automotores, transportes y vigilancia; opera

el programa de protección civil; y gestiona la asesoría, capacitación, apoyo técnico y requerimiento de bienes informáticos para su adquisición.

2.2.7 Dirección de Ingeniería

La Dirección de Ingeniería, nuestro estudio de caso, está encargada de administrar las instalaciones técnicas y manejo de equipos y transportes especializados para proporcionar su uso racional y óptimo aprovechamiento, con el fin de que la producción y transmisión de programas educativos se reciban a través de la señal de televisión de Televisión Educativa para los centros educativos nacionales y extranjeros que cuentan con el equipo de recepción de Red Edusat.

✓ Objetivos:

1. Proponer y verificar el establecimiento de normas y procesos para la operación y actualización tecnológica periódica de Televisión Educativa sujeta a los cambios organizacionales relevantes.
2. Proponer e implantar políticas de operación para el uso adecuado de la tecnología y aprovechar sus ventajas.
3. Verificar el proceso de gestión ante las autoridades competentes para los permisos de transmisión así como aprobar los enlaces terrestres, vía satélite y las readecuaciones del Sistema Televisivo Edusat.

✓ Funciones

1. Dirigir y controlar las actividades técnicas de instalación y manejo de equipo para la producción y transmisión de los programas educativos de Televisión Educativa, de acuerdo con los lineamientos y normatividad establecidos en la materia.

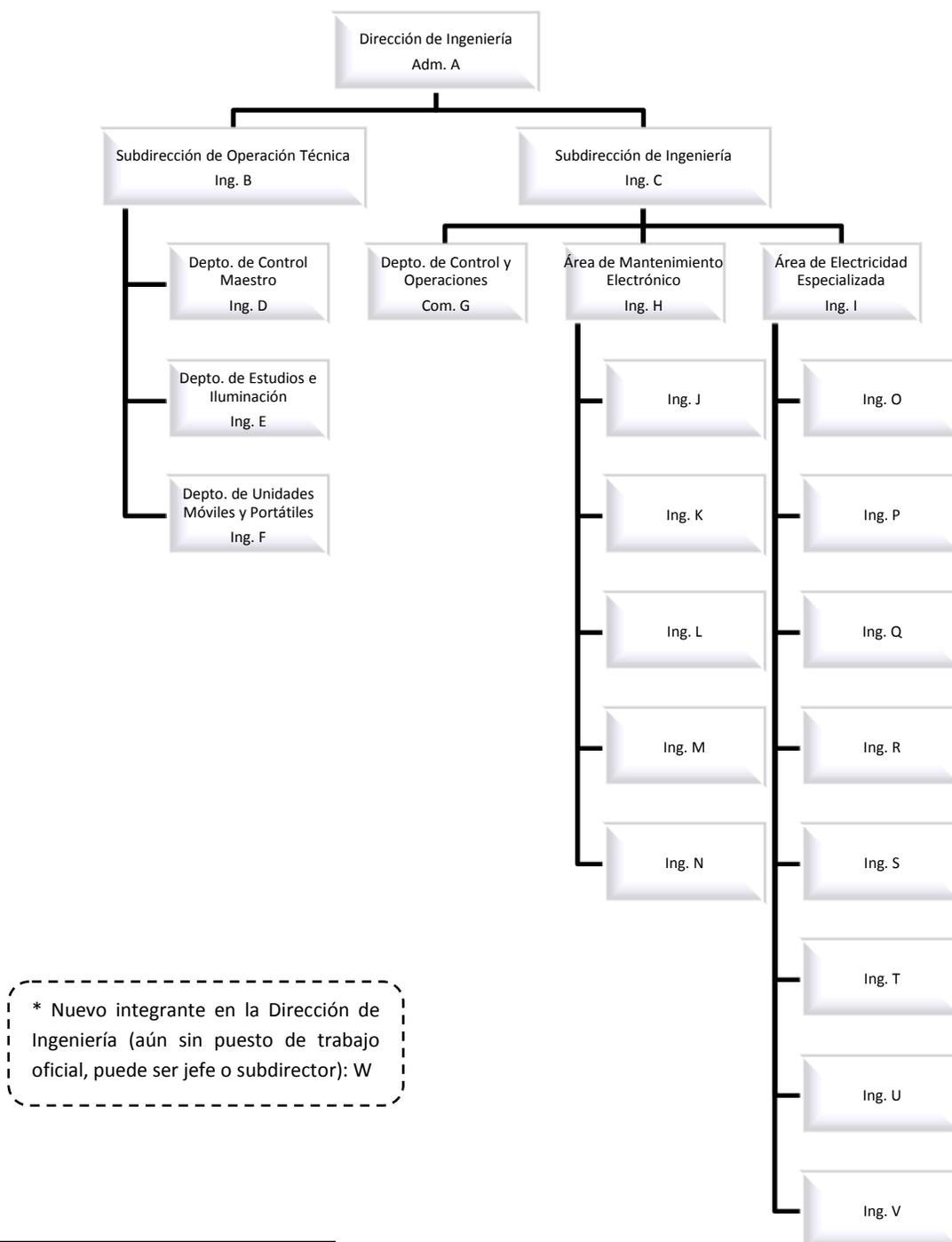
2. Dirigir las actividades de diseño, operación, conservación y mantenimiento de equipo con que cuenta Televisión Educativa, así como conducir las gestiones de adquisición de partes y refacciones que se adquieran.
3. Coordinar la asignación del equipo y personal técnico en forma oportuna para las grabaciones en estudio, locaciones, ediciones y post-producciones.
4. Definir y establecer conjuntamente con el sector de comunicaciones, el análisis y planeación de los recursos tecnológicos del Sistema Televisivo Edusat, así como controlar las instalaciones y el mantenimiento de los equipos en diversas instituciones de la SEP.
5. Dirigir y vigilar que la transmisión de los programas educativos de Televisión Educativa, se realicen con calidad con forme a las normas y lineamientos técnicos establecidos.
6. Intervenir en la celebración de convenios de intercambio y participación con instituciones afines, nacionales e internacionales para conocer los avances tecnológicos de equipo y técnicas televisivas además de promover seminarios y cursos de actualización para el personal de Televisión Educativa así como de otras instituciones.
7. Definir y conducir las gestiones ante las autoridades competentes para los permisos de transmisión, aprobar los enlaces terrestres, vía satelital y las readecuaciones del Sistema Televisivo Edusat.
8. Dirigir y participar en la integración de los programas anuales de Televisión Educativa y de los informes periódicos que se requieran, en coordinación con las instancias correspondientes.
9. Establecer y dirigir la asesoría técnica en la materia, que requieran las áreas de Televisión Educativa y los niveles educativos, para el mejor desarrollo de las acciones recomendadas.
10. Conducir y vigilar la programación de los servicios de operación y apoyo técnico, para que estos se realicen con base en las necesidades y se proporcionen con oportunidad.

✓ Antecedentes

La infraestructura tecnológica con la que cuenta Televisión Educativa está formada por equipos y sistemas eléctricos de diversos tipos, marcas y modelos. Existen una gran variedad de desastres naturales que pueden provocar fallas en el suministro de electricidad por largos periodos de tiempo: inundaciones, rayos, huracanes etc. Inclusive algo tan simple como un transformador quemado o un auto chocando contra un poste del servicio eléctrico pueden causar que el servicio sea interrumpido por un día o dos.

Cuando la falta de energía se extiende por más de algunos minutos la situación se convierte en algo potencialmente riesgoso. Tan pronto la falla de energía se extiende por más de una hora se presentan problemas que pueden ser costosos e inclusive peligrosos como por ejemplo: Salir de aire afectando los 16 canales de transmisión y a los 34,000 puntos de recepción satelital que existen en el país, afectando con ello a todos los alumnos del sistema Edusat, Ingenio TV, TV UNAM, etc.

A. Organigrama de la Dirección de Ingeniería⁵⁸



⁵⁸ En el organigrama han sido modificados los nombres de los miembros del área (empleando las letras del abecedario en mayúsculas), únicamente para mantener en confidencialidad los datos de los participantes durante el desarrollo de esta investigación.

B. Filosofía: Misión, Visión y Valores

Misión: Brindar un servicio continuo y de calidad eléctrica, proporcionar mantenimiento y asesoría en el equipo de voz, audio y video para mantener en funcionamiento las áreas de la Televisión Educativa.

Visión: Contar con dos departamentos innovadores y de excelencia enfocados a la mejora continua de los procesos y procedimientos, apegado siempre a tener resultados con calidad y eficiencia especificadas por las normas internacionales, cumpliendo las normas ecológicas operativas vigentes.

Valores: Disposición, Colaboración, Empatía, Autosuperación.

C. Descripción de las áreas que conforman la Dirección de Ingeniería

Subdirección de Operación Técnica

Se compone de los departamentos Estudios e Iluminación, Unidades Móviles y Equipos Portátiles y Control Maestro además de estar en estrecha coordinación con el Departamento de Control de Operaciones.

Cuenta con tres Estudios (A, B y C) utilizando únicamente en el B: cámaras robóticas, 14 sistemas portátiles en diversos formatos de grabación, así como cinco unidades móviles, incluyendo en dos sistemas de transmisión satelital integrado lo que permite la realización de eventos en vivo desde cualquier parte del país.

→ Departamento de Control Maestro

Esta área está dedicada a la **operación, distribución y transmisión** de las señales generadas dentro de Televisión Educativa, ya sea en vivo desde los 5 estudios,

multicopiado, ingesta, mesas de transmisión, etc., así como las recibidas por los diferentes medios como enlaces de microondas y satelitales.

Este departamento es también el responsable del Telepuerto donde se transmite la señal de la Red Edusat con 16 canales, que gracias a la cobertura del Satélite SATMEX 5 es posible contar con la programación desde el sur de Canadá hasta el norte de Argentina.

De los 16 canales de la Red Edusat, 9 de ellos contienen programación de TVE, 4 canales del ILCE, un canal para TV UNAM, un canal para CENART y finalmente el Canal del Congreso. Se cuenta con 3 canales de radio: IMER canal 15, Radio Educación Canal 12 y Radio UNAM canal 28. Estas señales se concentran en la Central de Conmutaciones en donde se procesan, enrutan y distribuyen a diferentes destinos.

Control Maestro, también es responsable de los enlaces de microondas con los que cuenta la institución, estos se emplean en servicios ocasionales para diversas producciones con el fin de contar con un programa en vivo y ser transmitido por cualquiera de los 16 canales de la Red.

Cuando las condiciones no son las propicias para los enlaces de microondas se emplean los enlaces satelitales, dos están montados en unidad móvil y dos más son portátiles, lo que nos permite enviar señal desde cualquier parte de la republica mexicana. Además, brinda apoyo a instituciones como CEPROPIE, Canal 22, Canal 11, FIC, CENART, SEP, Hospital Infantil y a la Red de Televisoras.



→ Departamento de Estudios e Iluminación

Esta área se encarga de proporcionar las facilidades técnicas para la producción y transmisión de programas educativos en los estudios A, B y C de la Dirección General de Televisión Educativa.

Coordina los servicios técnicos operativos al área de producción para realizar la grabación ó transmisión de programas educativos y facilita los equipos en óptimas condiciones de video, audio e iluminación a los estudios.

El departamento recibe por parte de Control de Operaciones las solicitudes de servicio correspondientes, se realiza la programación y se asigna personal técnico operativo de acuerdo a los requerimientos solicitados.

En el estudio asignado se realiza la iluminación en coordinación con personal de producción o solicitante, se enciende y verifica el funcionamiento del equipo de audio y video a utilizar, se realiza la grabación y/o transmisión.

Se elabora el reporte técnico del servicio por parte del responsable avalado por el productor o solicitante, el cual se entrega a la jefatura del departamento quien a su vez revisa y en caso de alguna incidencia atiende de inmediato. También realiza el reporte mensual de actividades para su entrega a la Dirección de Ingeniería.

Este departamento cuenta con 3 estudios equipados con tecnología digital. Uno de estos trabaja con cámaras robóticas, reduciendo en un 30% el personal técnico.



→ Departamento de Unidades Móviles y Equipos Portátiles

En el Departamento se reciben por parte de Control de Operaciones las solicitudes de servicio correspondientes, se realiza la programación y se asigna personal técnico operativo de acuerdo a los requerimientos solicitados.

Para cada servicio de Equipos Portátiles y Unidades Móviles asignado, se recoge el equipo solicitado en la solicitud de producción en el área de resguardo técnico.

El Departamento de Unidades Móviles se encarga de realizar los servicios solicitados por el área de Producción, así como la instalación de cámaras, audio (micrófonos), circuito cerrado e iluminación en las diferentes locaciones designadas para la grabación o transmisión en vivo de programas educativos.

Para ello se cuenta con cinco unidades móviles en SDI (Serial Digital Interface: Interfaz de video digital estandarizada) que puedan realizar grabaciones en formatos SX, P2, DVCPRO, XDCAM, DOREMI según las necesidades de producción y sus características son las siguientes:

1- Dos unidades móviles (El Rey y Bicentenario) con capacidad de transmisión autónoma en banda C y KU, con cuatro y tres cámaras instaladas respectivamente y una capacidad de instalación de hasta 10 cámaras en la unidad Rey según las necesidades de producción.

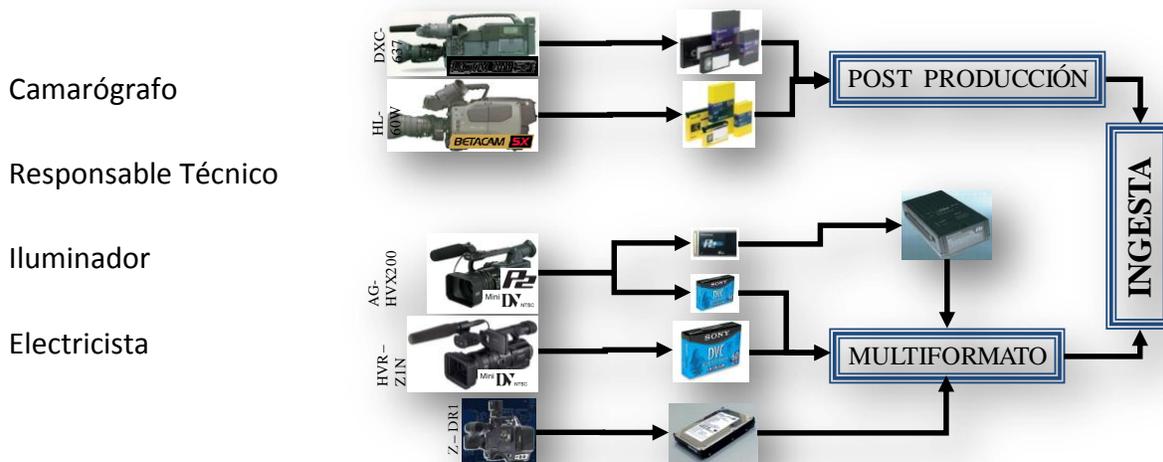
2- Una unidad móvil (Titanic), con cuatro cámaras instaladas con capacidad de hasta 8 cámaras según las necesidades de producción.

3- Dos unidades móviles (El Cisne y la Ichi) con capacidad de 3 cámaras cada una, para áreas restringidas por espacio, las cuales al día de hoy no funcionan ya que sus mezcladores se encuentran dañados.

El personal se configura según las necesidades del área de producción: Los Equipos Portátiles son equipos de grabación de fácil traslado y versátil instalación, para la

realización de conducciones, levantamiento de imagen y seguimiento portátil de un evento.

Un equipo portátil se componen de:



Sistemas Any Cast

Sistema Portatil de Switcheo (audio y video), con capacidad de recibir hasta seis señales en SDI o Analógico, según las necesidades requeridas en producción.



El departamento también tiene la capacidad de desplazarse para la instalación y monitorear circuitos cerrados que solicita al área de producción.

D. Descripción de la Subdirección de Ingeniería

Para que toda Televisión Educativa pueda desarrollar sus actividades es necesario que el departamento compuesto por los Departamentos de Mantenimiento Electrónico y Electricidad Especializada, que forman esta Subdirección, proporcionen servicios; para cuidar, alargar la vida útil y funcionalidad de todos los equipos ya sean:

- **Electrónicos:** Nuevos o de atrasada tecnología de audio, video y datos; profesionales, broadcast (transmisión), industriales, domésticos.
- **Electromecánicos:** de los equipos; UPS, aire acondicionado, plantas de emergencia, subestaciones eléctricas, así como con una normatividad en las tensiones de alimentación desde las Subestaciones de 23KV, hasta el último contacto tomacorriente.



Plantas



UPS



Subestación principal



Tablero de distribución y transferencia automática

→ Departamento de Mantenimiento Electrónico

Este departamento es el encargado de proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo, a más de 4000 equipos de audio, video y datos analógicos y digitales de esta institución de acuerdo a las normas internacionales, nacionales y del fabricante, de todas las áreas operativas de TVE.

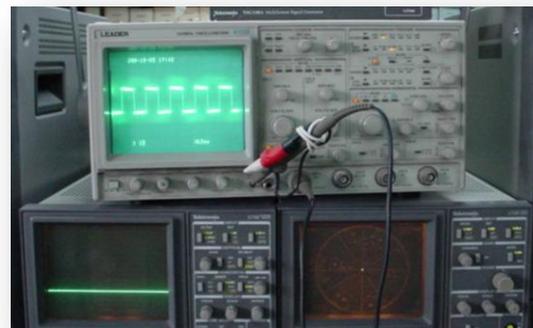
Ejecuta las instalaciones y/o reubicaciones, revisa y valora los equipos discontinuados alargando su vida útil. Además, programa y gestiona ante las instancias competentes la reparación y/o el mantenimiento preventivo según sea el caso con los proveedores directos, externos así como la aplicación de las garantías de equipo nuevo. También solicita las refacciones, herramientas y equipo de medición.

Proporciona servicios técnicos para reparar cualquier tipo de falla, garantizando con ello una respuesta inmediata, realizando dichos servicios con los ingenieros. Reducen los tiempos en ajustes y reparaciones en el caso de los mantenimientos correctivos o preventivos.



Actividades Específicas

- Este departamento proporciona atención para reparar cualquier tipo de fallas en un horario de las 7 A.M. hasta las 21 P.M. durante 14 horas diarias cubriendo todo tipo de equipos sin distinción, garantizando una atención inmediata, lo que con una empresa externa no se podría lograr ya que sus intereses son meramente mercantiles y una visión no institucional.
- La realización de los servicios técnicos por personal propio evita algunos trámites administrativos reduciendo riesgos innecesarios como subcontratación de los servicios a otras empresas no aptas, extravíos o incumplimiento en los plazos.
- Un ejemplo o muestra es un estudio de mercado del costo para reparar 4 equipos con compañías externas donde se refleja el ahorro de hasta 70%, si se les proporciona las refacciones por compra directa.
- Apoyo a Estudios.
- Apoyo a Unidades Móviles.



- Apoyo a locaciones locales y foráneas.

Perfil del equipo de trabajo:

- Alta disponibilidad
- Apoyo 7x24
- Rol de guardias
- Rol de turnos
- Actividades de alto riesgo



→ Departamento de Electricidad Especializada

Distribución: Cuentan con un sistema de alimentación preferente y emergente de energía eléctrica en mediana tensión (23 [kV]) formando una doble acometida que proporcionan alimentación a:

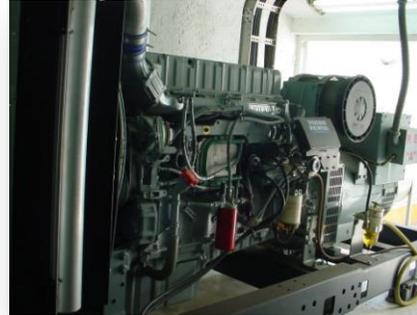
- Subestación Principal (Modulo de transferencia con doble acometida)
- Subestación Estudio "A"
- Subestación Edificio Principal
- Subestación Estudio "C"
- Subestación Escenografía
- Subestación en Aire Edificio CETE
- Enlace con la gente de CFE



Generación: Existen 12 plantas de emergencia generadoras de electricidad, fijas, asignadas a misión crítica para respaldar:

- Estudios (A, B, C y D).
- SAS.

- Telepuerto.
- SITE
- Diseño Gráfico
- Cabinas de Edición y Post-producción
- Áreas Operativas



Soporte: Hay 15 UPS (Sistemas Ininterrumpidos de Potencia) en la institución asignados a misión crítica, apoyados con las plantas de emergencia mencionadas anteriormente



Aire Acondicionado: la institución cuenta con cerca de 1200 [TR] de Aire Acondicionado en diversos tipos de equipos como; chiller, paquete, Fan&Coil, precisión, mini split, etc.



El área de electricidad se apoya a los servicios internos, externos y foráneos:

- Instalaciones eléctricas
- Plantas de emergencia móviles
- Apoyo a locaciones
- Apoyo a estudios



Actividades Específicas:

- Supervisión de las 5 subestaciones a 23,000 V.

- Supervisión de aproximadamente 1200 [TR].
- Monitoreo de tableros de distribución.
- Supervisión del aire y alimentación de las áreas Críticas de la DGTVE SITE, SAS, Telepuerto, Cabinas de Producción, Estudios. Si estas áreas no se supervisan continuamente las 24 hrs del día se corre en riesgo de afectar, la producción y la transmisión.
- Apoyo a estudios.
- Apoyo a Unidades Móviles.
- Apoyo a locaciones locales y foráneas.

Perfil del equipo de trabajo:

- Alta disponibilidad
- Apoyo 7x24
- Rol de Guardias
- Rol de Turnos
- Actividades de alto Riesgo

→ Departamento de Control de Operaciones

Este departamento se encarga de difundir, programar y aplicar los lineamientos y normatividad en la materia establecidos por las autoridades competentes y revisar su cumplimiento.

También atiende, programa y realiza los servicios técnicos que requieran las áreas de TVE, referentes a estudios, equipo portátil, unidades móviles, edición, calificación, post-producción, copios y musicalización.

Elabora y presenta las estadísticas además de los cuadros comparativos de los servicios técnicos utilizados por la producción, con base en los expedientes que integran este departamento, de reportes diarios, registro de horarios reales y/o cancelaciones de los servicios.

Esta área también tiene la responsabilidad de controlar y verificar que se otorgue oportunamente el equipo técnico y personal de apoyo requerido por las áreas de TVE así como mantener comunicación directa y constante con los jefes de Departamento de la Dirección de Ingeniería y Subdirección de Servicios a la Producción. Además debe revisar, proponer y desarrollar los cambios necesarios en la programación de los servicios, de acuerdo con las prioridades establecidas por la Subdirección de Servicios a la Producción.



Ya vimos la pieza tan fundamental que es Televisión Educativa para nuestro país, ahora sabemos que el organismo que hoy conocemos pasó por varias transformaciones antes de llegar a su estado actual. Fue un proceso que llevó años, sin embargo, el día de hoy es una televisora renovada tecnológicamente en materia de educación y comprometida con los niños y jóvenes mexicanos.

Cada uno de sus departamentos es fundamental para la realización y cumplimiento de su misión y visión como organización. El Departamento de Ingeniería es un pilar que forma parte de la base de Televisión Educativa al ser el área donde se concentran el trabajo que hace posible la transmisión de la señal de sus canales y por supuesto, el subministro eléctrico y electrónico para el funcionamiento de las instalaciones, desde el

mantenimiento a los aparatos de computo, audio, video hasta las plantas de luz y el aire acondicionado.

En este segundo capítulo se cumplió con el objetivo de conocer al Departamento de Ingeniería, sin dejar a un lado al suprasistema en donde se encuentra: Televisión Educativa. Se describieron todos los aspectos más relevantes del área en donde se concentrará el trabajo de investigación, se identificaron la división en el departamento en el área Departamento de Ingeniería y Mantenimiento Especializado así como el Departamento de Ingeniería Eléctrica Especializada, se conocieron los espacios físicos (sus herramientas y máquinas de trabajo) para identificar el lugar de cada uno de sus integrantes además de conocer las actividades que realizan de manera individual y en equipo.

En el siguiente capítulo nos acercaremos al tema de los conflictos, estudiaremos su origen y su adecuado manejo en las relaciones interpersonales; conoceremos que es un diagnóstico, para qué nos sirve un diagnóstico organizacional y cuáles son las ventajas que nos permite alcanzar un diagnóstico del clima organizacional. Estudiaremos cuál es la percepción de los integrantes del Departamento de Ingeniería sobre su clima organizacional, cómo se ha ido conformando éste y por qué se encuentra en conflicto constante. Podremos reflexionar más acerca de la importancia de las relaciones interpersonales conflictivas en un grupo social dentro de una organización.

Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa

“En el conversar construimos nuestra realidad con el otro. No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinación del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades.”

Humberto Maturana Romesín

En el capítulo anterior nos acercamos a Televisión Educativa: conocimos su evolución, su historia y cómo ha ido transformándose tecnológicamente hasta llegar a ser el organismo que es hoy. Identificamos su estructura organizacional y conocimos las principales áreas que conforman a la organización. Además nos acercamos a la Dirección de Ingeniería, nuestro objeto de estudio, conocimos sus actividades y funciones, su organigrama así como las áreas que a su vez lo conforman.

En este capítulo, antes de abordar el tema sobre el diagnóstico del clima organizacional, estudiaremos cómo se origina y se gesta el conflicto, las ventajas y desventajas de éste y su manejo más adecuado para sacar provecho de toda situación por más adversa que sea. Posteriormente, vamos a definir qué es un diagnóstico y de qué elementos se apoya para realizarse.

Somos sujetos que pensamos, sentimos y actuamos de acuerdo a nuestras costumbres, valores y experiencias: tomando como base nuestras percepciones. Somos sujetos completamente diferentes unos de otros, podemos coincidir en ciertos aspectos, gustos o ideas pero no somos iguales. Nos construimos no sólo por lo que creemos y pensamos

nosotros mismos, sino también por lo que vivimos socialmente; a su vez, los demás también se construyen influidos por nosotros.

Pertenece a uno o varios grupos a la vez, y en estos se construye un ambiente o clima único. Estos ambientes, influyen en la construcción también del mismo sujeto que pertenece al grupo.

El clima organizacional puede ayudar o perjudicar el proceso de la comunicación en un grupo determinado. De esta forma, puede ser una herramienta que impulse o un obstáculo que impida la armonía en la interacción entre los miembros de una organización. Por ello, la importancia de su estudio y de su evaluación periódica.

Por lo anterior, el objetivo de este apartado es diagnosticar el clima organizacional de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa; identificar cuáles son los elementos que están dañando el ambiente laboral de los miembros de esta área. A su vez, podremos considerar posibles maneras de prevenir o solucionar los problemas que se presentan en el área y para ello es necesario identificar su formación, si es posible, desde el origen.

3.1 Generación de conflictos

No hay duda que en cualquier lugar y momento pueden suscitarse los conflictos de cualquier índole, no podemos negar que somos nosotros mismos los que causamos dichos problemas. Sea cual sea la situación, están involucrados los sujetos.

Las organizaciones humanas, como ya lo mencionamos en el primer capítulo, son entidades en donde convergen diferentes estilos de vida, diversas formaciones culturales, educación y demás aspectos que constituyen al ser humano. Una organización puede tener problemas de diversos tipos: de mercado, de fábrica, monetarios, de dirección, del personal y de jerarquía⁵⁹.

⁵⁹ Boyce, R.O. y Eisen, H. *La dirección ante el diagnóstico empresarial*, España, Deusto S. A., 1997, pág. 12

Los síntomas más comunes para identificar si existen problemas de personal son los siguientes⁶⁰:

1. Actitudes negativas del personal.
2. Excesiva rotación del personal.
3. Problemas en el reclutamiento del personal.
4. Conflictos laborales (aquí nos centraremos, para estudiar el clima organizacional).
5. Elevada tasa de accidentes.
6. Ineficiencia en el personal.

En el rubro de “Conflictos laborales” nos detendremos a examinar con detenimiento los problemas que hay en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa para identificarlos y mejorar el clima organizacional que envuelve el área actualmente.

Con respecto a los problemas de jerarquía, sólo vamos a mencionar que principalmente se deben a las fallas en la delegación de autoridad y responsabilidades en el personal. Si ponemos atención, finalmente convergen en el mismo tenor: el personal. Por ello, regresando al punto 4 sobre los conflictos laborales, hablaremos un poco de qué es el conflicto y cómo se puede manejar.

3.1.1 Conflicto

Ningún sistema social está exento de presentar una situación de conflicto, siendo lo más importante el manejo de éste, no su ausencia total. Algunas de sus consecuencias funcionales se asocian con la liberación de tensiones y se recomienda que se regulen los conflictos para evitar una violencia más intensa⁶¹.

⁶⁰ Boyce, *op. cit.*, pág. 14

⁶¹ Brandolini, Alejandra. et. al., *Comunicación interna*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, pág. 65

Lo más esencial en una organización es la conciliación de intereses para manejar el conflicto, cualquiera que sea éste⁶². Dependiendo de la forma de manejarlos, es como pueden convertirse en una nueva oportunidad de desarrollo y muy benéfico para la propia área u organización.

Los conflictos no terminan del todo, queda un residuo llamado “cauda”⁶³ que antecede a un nuevo conflicto. Los conflictos organizacionales en la comunicación pueden presentarse a nivel descendente (jefe a trabajador), ascendente (trabajador a jefe) u horizontal (trabajador a trabajador).

Si se trata de solucionar conflictos en grupos sociales, pueden manejarse desde diversas perspectivas siempre manteniendo muy claras las metas y la misión del área. El origen de los problemas entre los trabajadores, regularmente se enfocan en el poder y estatus, esto precisamente haciendo mención de la política en las organizaciones, sin importar que éstas sean privadas⁶⁴.

Mediante la comunicación se constituye y conforma la organización como sistema social, por ello, al llevar a cabo un diagnóstico se recomienda iniciar con el sistema comunicacional pues a partir de éste podríamos deducir el porqué del problema.

Darío Rodríguez, sociólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, menciona en su texto *Diagnóstico Organizacional*: “Todo problema de la organización es un problema de comunicación...”⁶⁵. Las organizaciones están construidas mediante lazos y vínculos de comunicación entre sus diversas áreas y su entorno. Podríamos asociar a la comunicación en las organizaciones como la sangre en el organismo de una persona, la cual debe fluir y pasar por toda la unidad; si por alguna cuestión deja de fluir, entonces nos encontramos con un problema latente.

⁶² Pariente Fragoso, *op. cit.*, pág. 214

⁶³ *Ibidem*, pág. 216

⁶⁴ *Ibidem*, pág. 217

⁶⁵ Rodríguez, *op. cit.*, pág. 63

La motivación se vuelve un factor importante a la hora de hablar de los conflictos, pues algunos de éstos podrían evitarse si los miembros de la organización están motivados. Este aspecto, también es motivo para realizar un diagnóstico porque formar parte del clima organizacional.

3.1.2 Conflicto interpersonal

El conflicto interpersonal es definido como los desacuerdos que se dan entre dos o más personas sobre diversos aspectos; en las organizaciones, estos desacuerdos se basan comúnmente en diferencias sobre estructuras, políticas o antagonismos interpersonales⁶⁶.

Richard E. Walton, profesor de Administración de Empresas en Harvard, menciona en su texto *Conciliaciones de Conflictos Interpersonales*: “Gran parte de la vida organizacional de uno transcurre en presencia de otras personas.”⁶⁷ Si hablamos de una organización familiar desde que nacemos estamos en contacto permanente con los otros, llámense nuestros padres, hermanos o familiares en general. Al referirnos a una organización en donde inicia nuestra vida laboral, definitivamente también nos obliga al contacto con los otros (jefes, compañeros, clientes, etc.). Simplemente al salir a la calle ya entramos en presencia de los demás.

En una organización hay interdependencias que hacen inherente la relación de los trabajadores con los demás de su misma área y de otras, lo cual trae consigo diversos conflictos interpersonales. El manejo de conflictos podría reducirse en algunos casos si se expresara de manera directa la emoción, por ejemplo las inhibiciones de la ira, el resentimiento o la envidia hacia algún compañero de la organización provocan problemas por expresarlos indirectamente afectando el trabajo de éstos, y los conflictos indirectos

⁶⁶ Walton, Richard E. *Conciliación de conflictos interpersonales*, México, Iberoamericana, 1988, pág. 2

⁶⁷ Walton, *op. cit.*, pág. 3

tienden a prolongarse más tiempo creando una atmósfera cada vez más incómoda e ineficiente a nivel de productividad⁶⁸.

3.1.3 Manejo del Conflicto

A pesar de la percepción negativa que genera escuchar la palabra “conflicto”, también tiene consecuencias positivas en ciertos grupos sociales en donde la rivalidad y la competencia crean un ambiente de mayor productividad. Algunas de estas consecuencias favorables para Walton son:

1. Mayor motivación y energía para llevar a cabo tareas requeridas.
2. Incremento de la capacidad de innovación de los miembros de la organización.
3. Mejor comprensión de su propia posición a nivel de estructura organizacional.
4. Mayor conciencia de su identidad personal.
5. Los conflictos interpersonales pueden ayudar a manejar los conflictos propios del sujeto.

Sin embargo, también existen las consecuencias negativas de los conflictos. El conflicto interpersonal puede debilitar a los participantes y entorpecer los procesos de la organización a la que pertenezcan.

El conflicto puede tener dos vertientes para manejarse: la solución o el control. Para encontrar soluciones, pueden ayudarse con un mediador para reducir o desaparecer los sentimientos originales. Para el control del conflicto, no se requiere desaparecer los antagonismos ni diferencias, sólo se busca disminuir la intensidad del problema.

Tanto el control como la solución de conflictos consideran la *confrontación* de ambas partes que participan en éste. La confrontación es aquella discusión que llevan a cabo de

⁶⁸ Ibidem, pág. 4

manera interpersonal durante el conflicto existente, lo anterior conlleva el incremento de la autenticidad, el aumento de su compromiso, el diagnóstico del conflicto o el incremento del sentimiento en ambas partes⁶⁹.

Una de las estrategias que plantea Walton para el manejo de conflictos consiste en unir los papeles de mediador y de observador, con ello tendrán como consecuencias un conocimiento más completo de la situación además de tener la posibilidad de revivir los comportamientos y acciones.

Cada conflicto tiene facetas diferentes, por lo anterior, las entrevistas individuales pueden ser un medio importante que les permita tanto al mediador como a los participantes acceder a la información necesaria para controlar o resolver el problema.

Walton propone un modelo de diagnóstico del conflicto interpersonal cuya reflexión sobre éste lo lleva a denominar a los conflictos interpersonales como *procesos cíclicos*. Esto se da cuando dos personas que son opuestas sólo entran en conflicto constantemente. Los conflictos también son *dinámicos*, pues de un ciclo suelen pasar al siguiente⁷⁰.

Existen dos categorías dentro de los conflictos más frecuentes en las organizaciones: los problemas substantivos y los problemas emocionales⁷¹. Los problemas substantivos consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, regularmente son conflictos que se ven desencadenados por competencias por los mismos recursos. Los problemas emocionales tienen relación con sentimientos negativos entre las partes participantes (como la desconfianza, ira, desprecio, resentimiento, temor, rechazo).

Con respecto a los problemas emocionales se encuentran la privación de necesidades personales, las necesidades personales incompatibles cuando hay contradicción en las actividades que solicitan y las diferencias o semejanzas de los estilos personales en su forma de trabajo. Mientras que los problemas sustantivos requieren negociación y solución de problemas entre los sujetos que participan en el conflicto; mientras que, en el

⁶⁹ Ibidem, pág. 52

⁷⁰ Ibidem, pág. 78

⁷¹ Ibidem, pág. 80

problema emocional se requiere de una nueva estructuración de la percepción de una persona y su atenuación de los sentimientos antagónicos que está sintiendo.

Otro origen muy común de los conflictos interpersonales en el ámbito organizacional es la estructura del sistema que promueve la competencia. Algunas organizaciones emplean éste como estrategia para generar mayor productividad.

Se puede evitar el conflicto, pero dependerá únicamente de una de las partes que esté dispuesta a efectuarlo. Las actitudes, los valores, las necesidades, los deseos, los temores, las ansiedades y los patrones de conducta (barreras internas), las normas de grupo y los obstáculos físicos a la interacción (barreras externas) pueden contribuir a la exclusión de un conflicto interpersonal⁷².

Existen sucesos o circunstancias capaces de estimular y precipitar un conflicto, a estos estímulos se les conoce con el nombre de *sucesos disparadores*⁷³. Como ya se ha mencionado en este apartado, hay diversas maneras para manejar un conflicto; sin embargo, se recomienda elegir el problema, el tiempo y el lugar adecuados para su resolución.

Existe otro método más directo para manejar el conflicto y éste requiere de la “confrontación” para poder solucionarlo⁷⁴. La confrontación, como ya se ha mencionado en este apartado, promueve la exploración de los problemas que han ocasionado el conflicto, su origen, los sentimientos generados por todo aquello y la probable aclaración. Lo que se persigue con este método es despertar la conciencia de ambas partes resaltando los intereses en común mediante la expresión sincera de sus opiniones y sentimientos.

A nivel organizacional, se suelen correr riesgos con este método, pues se requiere que en verdad haya un acuerdo sincero entre ambas partes del conflicto, de lo contrario no funcionará la dinámica para solucionarlo.

⁷² Ibidem, pág. 81

⁷³ Ibidem, pág. 82

⁷⁴ Ibidem, pág. 102

Existen un factor que puede llegar a ser complicado de manejar: el poder. Walton comenta en su libro *Conciliación de Conflictos Interpersonales* que los desequilibrios de poder en las relaciones interpersonales pueden perjudicar la confianza.

Durante el diálogo para conciliar a los participantes de un conflicto, se pueden detectar dos fases principales: 1) fase de diferenciación y 2) fase de unificación⁷⁵. La primera, se refiere a la descripción de los problemas o cuestiones que han provocado el conflicto; y la segunda, va enfocada precisamente a la identificación de metas en común para encontrar un interés compartido.

La confrontación entre las dos partes del conflicto no disminuirá si no comprenden lo que están diciendo, si no hay conciencia en ambas partes. Una persona responde sólo a una parte de la información que le envía otra, ésta a su vez es interpretada, confirmada o refutada según su percepción.

Si se sienten incomprendidos, verán que sus esfuerzos son en vano y se frustrarán ante tal situación. Por lo tanto cambiarán su actitud a una de enojo y defensiva para enfrentar dicho conflicto, el cual lo único que provocará es agravar la situación. Y al contrario, si hay comprensión mutua, se relajará la relación y podrán solucionar el conflicto.

No hay convivencia sin momentos de conflicto y apacibilidad, ambos son parte natural y necesaria de la vida⁷⁶; sin embargo, el manejo adecuado de los problemas puede proporcionar un crecimiento personal muy grande y significativo. A medida que aprendamos cómo resolver o evitar en algunos casos los conflictos, mejorarán nuestras relaciones interpersonales y por ende, nuestra vida en general.

Quizá un aspecto importante para el manejo de los conflictos pueda ser la actitud ante éstos. Y es aquí en donde la comunicación intersubjetiva, como ya lo vimos en el capítulo anterior, ayuda a construir ambientes y espacios de comunicación para el entendimiento y

⁷⁵ Ibidem, pág. 103

⁷⁶ Sastre Vilarrasa, Genoveva y Moreno, Montserrat. *Resolución de conflictos y aprendizaje*, Barcelona, Gedisa Editorial, 2002, pág. 15

comprensión; es decir, para el entendimiento con el otro, colocándonos en su lugar. No es una cuestión mágica, es una cuestión de interés, de reflexión, de conciencia.

Existen dos elementos básicos en los que apoyamos toda clase de interacción: la razón y la emoción. Cada uno de éstos se involucra en diferentes dosis para permitirnos establecer relaciones interpersonales con los demás, según la cercanía del sujeto con quien tratemos, será el elemento que predomine más. Lo que no se puede negar, sin duda, es que en todas y cada una de las interacciones que entablamos se encuentran los dos aspectos. El reto, en algunas circunstancias sobre todo cuando estamos incómodos es el autocontrol de la emoción, para que predomine la razón. ¿Por qué hacemos énfasis en la razón? Porque de esta manera podemos ser más conscientes y comprender mejor al otro (comunicación intersubjetiva), sin dejar que las emociones dominen nuestras acciones.

Sin embargo, alcanzar una comunicación intersubjetiva, se vuelve complejo ante los múltiples factores que debemos contemplar para ejercerla. Tomando en cuenta que las relaciones interpersonales manejan con mayor predominio los pensamientos, sentimientos y emociones espontáneos del momento se convierte todavía más compleja la interacción. Sin embargo, se puede intentar no centrarse en el punto de vista propio de una situación para contemplar el del otro, así llegar a un acuerdo considerando aspectos de todos los involucrados⁷⁷.

A la gran mayoría de las personas que habitamos este mundo sin importar el origen, la cultura, la raza y la religión, tenemos la necesidad de sentirnos comprendidos, de sentirnos amados. También nos sentimos bien cuando nuestras opiniones y consejos son considerados, nos sentimos valiosos porque nos percatamos del apoyo que podemos brindarle a los demás.

Es así, como se vuelve necesario el conocimiento de los sentimientos y de las emociones para hacer consciente los estados emocionales por los cuales pasa una persona, conocer cómo reaccionamos ante determinadas situaciones y bajo la influencia de qué se hacen

⁷⁷ Sastre Vilarrasa, *op. cit.*, pág. 45

presentes. Esto es parte del autoconocimiento⁷⁸, lo cual facilitará el manejo de los conflictos.

Cuando surge un conflicto, la mejor manera de enfrentarlo es identificando sus componentes (causas o manifestaciones). Esto es lo que nos dará como resultado emplear la comunicación intersubjetiva en nuestras relaciones interpersonales, un mayor conocimiento de la situación, pero sobre todo una mayor comprensión de las razones y sentimientos del otro para iniciar y mantener una comunicación en donde la prioridad sea el poner en común: el entendimiento.

Todo conflicto tiene un origen, hay una historia respaldando el por qué de su aparición. Localizar sus causas y reconstruirlo es necesario para entenderlo. Al presenciar un conflicto es notable que las personas involucradas en éste creen que tienen la razón y les afecta el hecho de ver que la otra persona no los entiende:

“Las actitudes que tomamos frente a los conflictos, son un reflejo de nuestras creencias, valores y expectativas. Son el resultado de procesos mentales en los que la razón y la emoción están estrechamente vinculados y aunque a simple vista pueden parecer sencillos, son extremadamente complejos.”⁷⁹

Por ello, la forma como reaccionamos ante las situaciones conflictivas siempre corresponderán a nuestra forma de ser, pensar y por lo tanto actuar. Finalmente, la forma en la que abordemos las situaciones conflictivas responderá a nuestra manera de ver la vida de acuerdo a las experiencias que hemos tenido.

El diagnóstico no sólo nos permitirá detectar los problemas y jerarquizarlos según su importancia, sino también encontrar una posible solución para éstos. Además, el diagnóstico permite identificar a aquellos factores que impiden el cambio. El campo en el

⁷⁸ Ibidem, pág. 46

⁷⁹ Ibidem, pág. 201

que se encuentra permanentemente el diagnóstico es en la búsqueda de antecedentes para identificar lo trascendental en la organización.⁸⁰

Para efectuarse el diagnóstico es necesario un diagnosticador, éste debe tener habilidades que le permitan conseguir información para analizar y evaluar. A continuación estudiaremos qué es un diagnóstico y que necesitamos para llevarlo a cabo.

3.2 ¿Qué es un Diagnóstico?

Un diagnóstico es una herramienta que tienen como finalidad analizar y evaluar para anticipar las alternativas existentes en alguna situación determinada. Como lo sabemos, este término es muy común en el campo médico, pues es el especialista con el que acudimos cuando enfermamos o notamos algún síntoma anormal en nuestro organismo, él realiza un diagnóstico y nos sugiere las medidas que debemos tener en cuenta para nuestro cuidado.

En nuestro caso, si realizamos un diagnóstico en una organización, nos convertimos en los médicos de ésta, buscando cual es la enfermedad que padece, las causas y su tratamiento adecuado para combatirla.

La palabra “diagnóstico” significa *dia* (a través) y *gnosis* (conocer), por lo que puede definirse como “conocer a través de o por medio de”⁸¹. El diagnóstico es, entonces, un proceso por medio del cual se buscan soluciones ante situaciones conflictivas o simplemente se busca la obtención de información sobre una organización para evaluarla.

El diagnóstico puede ser entendido como una práctica profesional, en la cual un especialista interpreta los síntomas del sujeto interesado o de la organización en cuestión. Este diagnóstico debe tener la cualidad de solucionar un problema o presentar las causas

⁸⁰ Martínez Chávez, Víctor Manuel. *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas*, México, Trillas, 1989, págs. 161-163

⁸¹ Martínez Chávez, *op. cit.*, pág. 20

del por qué de éste. El especialista actuará como un “receptor activo”⁸², un observador que busca evidencias que le permita diagnosticar sin influir en lo observado.

Por lo tanto, podemos decir que un diagnóstico inicia con una consulta al especialista al presentarse un problema o algo que mejorar, esperando que sus conocimientos ayuden a solucionar la situación o por lo menos identificar sus causas para quizá canalizar el caso con otro profesional.

La mayor parte de las características antes mencionadas del diagnóstico son aplicadas en un diagnóstico organizacional, la diferencia es que el paciente es un sistema social (organización) o el área afectada de ésta y el especialista no es un médico, regularmente es un profesional de la comunicación.

El diagnóstico está muy vinculado a la escuela de los sistemas sociales⁸³ y es por eso que en este trabajo será utilizada como apoyo teórico, como ya se observó en el primer capítulo. Para ser más precisos, el modelo del diagnóstico basado en esta escuela, nos otorgará una visión más amplia para recolectar la información necesaria que nos permita entender la situación o problema que se presente sin perder el contexto y su razón.

“El diagnóstico [...] bajo la visión de sistemas se define como el conjunto de subsistemas relacionados entre sí, a saber: teleológico, organizacional, social-personal, jurídico y funcional, los cuales están vinculados con el todo y sus partes bajo el enfoque integral en la organización en estudio, a fin de cumplir los propósitos fijados.”⁸⁴

Es decir cada una de las partes del todo, como en la escuela de los sistemas, es importante e influye en su composición, funcionalidad e imagen al grado de estar tan integrados que si sucede algo en un elemento ocasionaría una reacción en todos los demás.

⁸² Rodríguez, *op. cit.*, pág. 24

⁸³ *Ibidem*, pág. 26

⁸⁴ Martínez Chávez, *op. cit.*, pág. 41

Ya definido el término “diagnóstico” vamos a conocer qué es un diagnóstico organizacional, de la cual nos apoyaremos en esta investigación para conocer a la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa. Pero antes, analizaremos qué metodología y técnicas son las que debemos seguir para realizar dicho estudio.

3.2.1 Técnicas

El proceso del diagnóstico, regularmente, comienza a causa de un problema o debido a una oportunidad. El primer paso para llevar a cabo su realización es definir las consecuencias, revisar la disponibilidad de la información y los recursos de los que se dispondrán (tiempo, costo, personal y beneficio).

Las técnicas que se emplean para realizar el diagnóstico son las herramientas que nos permitirán alcanzar el logro de resultados, tratándose de una organización humana, las cuales pueden influir de manera directa en el personal de ciertas áreas o en su totalidad⁸⁵.

La observación será un factor importante en este proceso, ésta nos ayudará a corroborar y comparar la información que podemos obtener de otras fuentes. En muchas ocasiones, será por aquí por donde comenzará la idea de realizar un diagnóstico, al hacer consciente alguna situación conflictiva o que pueda generar algún problema en el futuro.

Es importante considerar que en un diagnóstico se ejecutarán las siguientes actividades⁸⁶:

- 1) Sistematización de la información y los datos sobre el problema a tratar;
- 2) identificar la naturaleza, magnitud y jerarquización de las necesidades y los problemas;
- 3) considerar los factores más relevantes sobre la situación conflictiva tomando en cuenta lo favorable, neutral y desfavorable;
- 4) determinar los recursos y las herramientas a utilizar así como las carencias detectadas y
- 5) establecer estrategias que respondan a las necesidades resultantes y que contribuyan a la realización de acciones concretas.

⁸⁵ Ibidem, pág. 13

⁸⁶ Ibidem, pág. 23

Lo anterior nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la identificación de todos los recursos con los que se disponen para llevar a cabo el diagnóstico, considerando a su vez los limitantes, es decir aquellos factores con los cuales tendremos que lidiar para solucionarlos o estar conscientes de su ausencia para saber manejarlos en su momento. En la medida en que tengamos presentes los elementos para ejecutar el diagnóstico, tendremos una forma más precisa y clara de conocer la situación o problema en cuestión.

Un problema puede tener diversas causas: externas, internas, técnicas o estructurales⁸⁷. Escuchar la opinión de todos aquellos que pudieran tener alguna incidencia en el conflicto, se vuelve esencial para el proceso del diagnóstico.

En el caso de las causas externas, es muy importante escuchar la opinión del sector en donde se está dando el problema además de consultar al resto de los sectores por si hay influencias de su parte. En las causas internas, es fundamental identificar el origen del problema para evitar confusiones y redundancias.

Con respecto a las causas técnicas, son más sencillas de identificar pero muy complicadas de solucionar pues regularmente, los responsables son los que cargan con la mayor presión de esta situación y muchas veces no están en ellos solucionarlo. Y con relación a las causas estructurales, además de ser las más difíciles de identificar son las que requieren mayor detalle en su investigación. Nuestra investigación encaja precisamente en este rubro, pues el conflicto que se ha creado en el clima organizacional de la Dirección de Ingeniería tiene como origen en las relaciones interpersonales de sus integrantes, quedando en su dimensión puramente estructural.

Al término del diagnóstico, es conveniente realizar un reporte escrito acompañado de un plan de acción en el que se encuentren el proceso que se piensa seguir para corregir o manejar de determinada forma los problemas que se encontraron.

Ya conocemos las principales técnicas de un diagnóstico, ahora veamos que es un diagnóstico organizacional y cuáles son sus principales herramientas para llevarlo a cabo.

⁸⁷ Ibidem, pág. 27

3.3 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es aquel proceso en el cual un observador analizará y explicará las experiencias de la organización o de alguna de sus áreas. Este diagnóstico constituye una descripción, como lo mencionábamos en los párrafos anteriores es una explicación hecha por el especialista (observador), del funcionamiento de una organización.

El diagnóstico organizacional es un análisis que se hace para evaluar la situación de una organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Cuando se diagnostica una organización, se tiene el propósito de detectar sus males y las posibles soluciones para contrarrestarlos, mediante el conocimiento de las causas que los originó.

Las organizaciones, como menciona Luhmann, son sistemas sociales cuya característica principal es la motivación y una serie de comportamientos específicos en sus integrantes, por ello permanecen unidos (con cierta estabilidad y equilibrio).⁸⁸ Estos sistemas sociales tienen lugar a comienzos de la revolución industrial con la complejidad de la sociedad, el traslado de las personas a las ciudades, el aumento en la demanda de los productos y el crecimiento de la economía.

En las organizaciones, se ofrece un sueldo a cambio de cumplir con determinadas funciones y un rol en especial de acuerdo al puesto laboral; es decir, el sistema social exige ciertos aspectos. Puede tener múltiples orígenes la necesidad de diagnosticar o evaluar una situación determinada en una organización, por ejemplo: crecimiento, deterioro, problemas, cambios, entorno, conocimiento de cultura, fusión y clima laboral⁸⁹.

Con respecto al proceso natural de crecimiento de una organización, se hace complicado trabajar con los mismos esquemas organizativos con los que solían trabajar cuando la

⁸⁸ Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Alianza Editorial, 1991, pág. 18

⁸⁹ Martínez Chávez, *op. cit.*, pág. 38

organización era pequeña, la relación interna se transforma, al igual que su mercado y sus competencias.

Otro proceso natural es el deterioro de una organización, pues tanto los miembros que la integran como sus equipos e incluso inmuebles envejecerán. También es posible que algunos productos o servicios que ofrecen se vayan desactualizando, por lo que será necesario integrar nuevos a la organización, además de considerar relanzamientos en la imagen o presentación de cada uno de éstos.

La productividad y la calidad también son aspectos muy importantes que las organizaciones buscan cuidar y mejorar para fortalecerse. Deben controlar costos y tener presente la forma en que llevan a cabo la producción para hacer los cambios más pertinentes en ésta.

Los cambios a los cuales se someten a las organizaciones, también son motivo para implementar un diagnóstico pues es esencial conocer el impacto de éstos en las diferentes áreas o en el departamento en cuestión por las futuras consecuencias. Estos cambios pueden ser de diversa índole desde cambios en la estructura de la organización, hasta desafíos tecnológicos.

El entorno en donde se encuentra la organización también influye en la forma de operar de ésta, en sus procesos naturales y los que se presentan con los conflictos del día a día. Dependiendo de la situación externa que se haga presente, son las medidas que la organización tomará en consideración para transformar sus procesos internos.

Es muy frecuente pensar erróneamente en la organización como una unidad intacta, durable, permanente; sin embargo, no lo es. Debemos recordar que cualquiera que sea la organización que estudiemos, se encuentra en cambio constante.

Por lo anterior, podemos decir que el diagnóstico organizacional tiene como objetivos principales⁹⁰: 1) el detectar las necesidades en materia de comunicación que presenta una

⁹⁰ Brandolini, *op. cit.*, pág. 46

organización, 2) sondear la opinión del personal acerca de cómo es la comunicación así como qué se espera de ella y 3) apoyar a la organización para su gestión.

También es útil en la jerarquización de las necesidades y problemas de la organización además de contribuir al conocimiento de los conflictos para llegar a los objetivos comunes en el área en cuestión o para la organización en general.

El diagnóstico, como ya lo estamos viendo, es una herramienta que nos puede ser de mucha utilidad para evaluar el funcionamiento de una organización o de alguna de sus áreas, cuando no se presenta abiertamente un problema. En el caso contrario, el diagnóstico es muy útil para encontrar el origen que desencadenó el problema para solucionarlo. Las organizaciones, al ser unidades vivas, pueden adolecer o incluso padecer de algo y es esencial conocerlo para manejar la situación de la manera más efectiva posible.

El diagnóstico organizacional requiere de algunos criterios bajo los cuales se debe realizar, en éstos se vuelve prioritario tomar en cuenta el pasado de la organización, su presente y el futuro que deberá prever; considerar a la organización como un sistema abierto, que sus integrantes permanezcan unidos para lograr cumplir con los objetivos, la identificación de problemas así como oportunidades de crecimiento, la importancia de sus valores culturales dentro de los grupos que se encuentren en ésta y lo esencial que es recordar la condición natural dinámica y cambiante de la organización.

Es conveniente que la organización perciba e identifique su cultura/identidad para actuar con base en esa línea de valores, compromisos y objetivos. Así mismo es fundamental que mantenga o mejore (en algunos casos) su clima laboral, cuidando a cada uno de sus integrantes procurando su bienestar en todos los aspectos, motivándolos, creando empatía entre ellos, guiando su forma de trabajo mediante sus propios principios.

En el caso de las fusiones entre las organizaciones, es altamente recomendable realizar un diagnóstico para identificar y poder implementar una nueva estructura y forma de trabajo general, sin afectar tanto a ambas partes. Siempre buscando el bienestar común.

3.3.1 Eficiencia Organizacional

La eficiencia organizacional es lo que, de manera general, buscan alcanzar o mantener las organizaciones. Todo desemboca en la eficiencia, cuyo significado adjudicado por la Real Academia de la Lengua Española, es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”⁹¹. En las organizaciones, la eficiencia forma parte esencial de su operar tanto interno como externo.

El diagnóstico organizacional tiene diversas perspectivas para llevarse a cabo: evaluar las funciones y proceso organizacional visto desde el sistema total, que es la organización misma; estudiando a los directores o presidentes que se encargan de gestionar a estas organizaciones, tomar decisiones y resolver conflictos en cuanto a los productos o servicios que manejan; identificar los subsistemas de la organización y observar cómo se relacionan entre ellos, es decir sus departamentos y diferentes áreas en las que se divide ésta; atender a los grupos informales dentro de la organización, conociendo sus dinámicas tanto de trabajo como las personales; y finalmente a partir de la perspectiva individual, esto quiere decir, el impacto positivo que tiene la organización en las personas tanto dentro como fuera de ésta.

Lawler, Nadler y Camman mencionan en sus textos la importancia de contar con las siguientes tres herramientas para encontrar la eficiencia organizacional⁹²:

1. Herramientas conceptuales: Con ayuda de los conceptos y teorías se puede entender el operar y el comportamiento de las organizaciones.
2. Técnicas y procesos de medición: Es esencial el uso de una técnica de recolección de información sobre la organización. Es importante seleccionar la información, para ello omitimos ciertos aspectos y enfatizamos otros.

⁹¹ Real Academia de la Lengua Española (2013). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* [en línea] <http://www.rae.es/rae.html> [Fecha de consulta: 12 de junio de 2013]

⁹² Rodríguez, *op. cit.*, pág. 41

3. Tecnologías de cambio: Las tecnologías en la actualidad, han procurado favorecer a la eficiencia de las organizaciones.

El diagnóstico organizacional, también puede ser considerado como un proceso para medir la eficiencia de cualquier organización bajo la perspectiva sistémica.

Las organizaciones son sistemas cuya estructura los caracteriza, además tener como un aspecto esencial el no quedarse estáticos, es decir son cambiantes por la influencia que ejerce su entorno y su propio operar. Para que una organización cambie, debe ser ésta la que tome la decisión, es por esta razón que se le considera un “sistema autopoietico de decisiones”⁹³. Esto significa que la organización se crea y se transforma a sí misma, de la misma manera como recibe influencia de su entorno.

Todo diagnóstico resulta una actividad que perturba la rutina diaria de los miembros de una organización, por ello, es importante que al llevarse a cabo se realice con los mayores cuidados y precauciones posibles, evitando interferir en las actividades de sus integrantes.

3.3.2 Ecología de la organización⁹⁴

Dentro de un estudio organizacional, resulta insoslayable tomar en cuenta los espacios que conforman el ambiente. En el clima organizacional, este elemento puede brindarnos información de utilidad para entender el por qué de la tensión que permea los distintos grupos en un área determinada. Retomando nuestro estudio de caso, nos servirá para complementar el diagnóstico organizacional que realizaremos en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa.

Como plantea Guillermo Michel, filósofo y profesor en la UAM, la *ecología* de acuerdo a su significado etimológico, es el estudio de la casa y de las relaciones de los organismos vivos con su medio ambiente así como laboral. También define la ecología humana, como el estudio del hombre, de su grupo y su comunidad, de su población y de su mundo en

⁹³ Ibidem, pág. 44

⁹⁴ Michel, Guillermo. *Ecología de la organización*, México, Trillas, 1974, pág. 24

general. Y es así como llega al concepto de *ecología de la organización*: "...el estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa o indirecta afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones."⁹⁵

Entonces, considerando el concepto de *ecología* y retomando el anterior sobre *ecología de la organización* podemos decir que éste último se refiere al estudio de todo lo que conforma a la organización, comenzando por las personas que la conforman, su medio ambiente y su interrelación. La organización cuenta con elementos básicos que la constituyen como tal, además del personal, su infraestructura, su equipo, sus servicios, su ubicación, el material y por supuesto el producto o servicio que ofrecerán en venta.

En esta investigación, siendo el clima organizacional nuestro objeto de estudio, resulta fundamental estudiar el vínculo tan estrecho que existe entre el ambiente y la efectividad de los miembros del departamento. Podría pensarse en situaciones distintas, sin embargo el estado de ánimo del personal crea el ambiente en el que conviven y éste influye en ellos: ambos se construyen.

Michel menciona el papel que juega la *gente clave* o los *hombres-enlace*⁹⁶ también conocidos como *líderes de opinión* (basándose en Likert) dentro de los grupos y sus relaciones así como interacciones personales, los cuales son elementos esenciales para la intersubjetividad de la comunicación, como ya vimos en el primer capítulo y retomaremos también en nuestro siguiente apartado. Y por supuesto, lo anterior también tiene relación con la ecología de la organización.

⁹⁵ Michel, *op. cit.*, pág. 25

⁹⁶ *Ibidem*, pág. 32

3.3.3 Diagnóstico del Clima Organizacional

El clima organizacional, incluso desde el campo geográfico, puede analizarse desde una visión más total y global al considerar que el clima es un ambiente cuyos componentes son importantes para su estudio, vistos desde una perspectiva sistémica.

Esta relación sistema-ambiente⁹⁷ (sistemas abiertos) propuesta por von Bertalanffy en 1968, complementada con los aportes de la cibernética incursiona en el campo de la teoría organizacional alrededor de los 70's. Y es precisamente en esta teoría en la cual las organizaciones son vistas como sistemas que se encuentran en un entorno y se ven influidos por éste.

El sociólogo estadounidense Talcott Parsons al proponer su teoría social, se basó en lo importante que resultaban ser las organizaciones como un subsistema de la sociedad. Con ella, se daba paso a la integración de la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Este vínculo podría darse principalmente a través de los roles y los status que se establecieran dentro de las organizaciones; es decir, los mismos integrantes de éstas. Recordemos que en el caso específico de esta investigación se hará énfasis en la interacción de los integrantes de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, observando e identificando esos roles y personalidades que caracterizan las relaciones interpersonales de dicho sistema para evaluar el ambiente de trabajo.

El clima organizacional o laboral se construye con diversos aspectos de la organización. Se cree que el clima organizacional constituye la personalidad de la misma organización, pues se va a formar con las características y elementos de ésta. Es por ello que Rodríguez define el clima organizacional como "...las **percepciones compartidas** por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo."⁹⁸

⁹⁷ Rodríguez, *op. cit.*, pág. 157

⁹⁸ *Ibidem*, pág. 158

Es preciso enfatizar en el término “percepciones”, pues la realidad la interpretamos de acuerdo a nuestra experiencia y conocimiento del mundo. Cuando emitimos un comentario u opinión, lo que estamos haciendo es dar a conocer nuestra percepción, nuestra forma de ver alguna situación. Y no todos tienen la misma forma de ver la realidad.

Es cierto que el clima organizacional se compone de aspectos ambientales internos, sin embargo es importante mencionar que parte de éstas son las percepciones que tienen sus miembros de la organización. Las variables son, como se mencionaron en el primer capítulo: variables del ambiente físico (espacio físico, ruido, instalaciones, maquinaria, etc.), variables estructurales (tamaño y estilo de la organización), variables del ambiente social (relación entre las áreas y sus integrantes), variables personales (motivaciones y expectativas) y variables del comportamiento organizacional (productividad, tensiones, satisfacción).

Al iniciarse la investigación en el rubro del clima organizacional, se comenzó a promover las ventajas de la participación entre los miembros de una organización siendo una de ellos: la integración a la toma de decisiones. Esta idea se reforzó después con la Escuela de Relaciones Humanas y el esquema de la pirámide de necesidades de Maslow.

Abraham Maslow mencionaba todas las necesidades del ser humano y el nivel que ocupaban en su pirámide. Como base se encontraban las necesidades fisiológicas y de seguridad, en éstas últimas se encuentran las necesidades de pertenencia y es aquí en donde entra nuestra investigación. Cuando un individuo siente que pertenece a un grupo, al sentirse integrado a una organización, tiene la base que le ayuda a cubrir parte de su estima y autoestima. Éstas, forman parte de la construcción de la percepción de los propios sujetos mediante la percepción de los demás. Y finalmente, Maslow considera la importancia de la autorrealización, cuyo escalón es el más alto de la pirámide, el cual no puede darse si no se cumple las necesidades de la estima y la autoestima.

Cuando una persona siente que es parte de la organización, creará que es tomada en cuenta en las decisiones de ésta, por lo tanto se integrará a su grupo de trabajo. Puede

sentirse parte de ésta a través del sueldo, la seguridad laboral, el estar informado de los cambios y situación en general de la organización, al sentirse valorado y reconocido, etc.

Un diagnóstico del clima organizacional está orientado a medir sentimientos y percepciones del personal que conforma a una organización a partir de su gestión diaria y desempeño cotidiano⁹⁹. Algunas categorías importantes para llevar a cabo su estudio se concentran en las relaciones interpersonales, el reconocimiento, el desempeño y la participación así como en las expectativas de desarrollo de sus integrantes (aspectos que influyen directamente en el estado de ánimo de la organización).

Los objetivos que persigue un diagnóstico de clima organizacional se enfocan a medir el nivel de motivación de su personal, revisar el perfil laboral de los miembros de la organización (también correspondiente al área de Recursos Humanos), evaluar la efectividad de los mandos medios y detectar conflictos en el personal.

La integración formará parte esencial del clima organizacional, pues si su personal está cómodo y tiene satisfechas la mayoría de sus necesidades entonces tendrán un ambiente tranquilo y favorable. Como consecuencia de ello, su productividad será efectiva, pero si sucede lo contrario se puede ver amenazada toda la organización.

3.3.4 Operacionalización de las variables

En la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa se están presentando conflictos principalmente en la comunicación cara a cara, es decir, la comunicación interpersonal desarrollada en dicha área. El vínculo entre los compañeros del departamento y los jefes se rompe cada vez más y se pierde la integración del equipo de trabajo, aumentando rivalidades, celos profesionales y abuso de autoridad.

Actualmente en la mayoría de las organizaciones, la comunicación organizacional no tiene un área determinada para desarrollarse y en aquéllas que cuentan con ésta, tampoco

⁹⁹ Brandolini, *op. cit.*, pág. 48

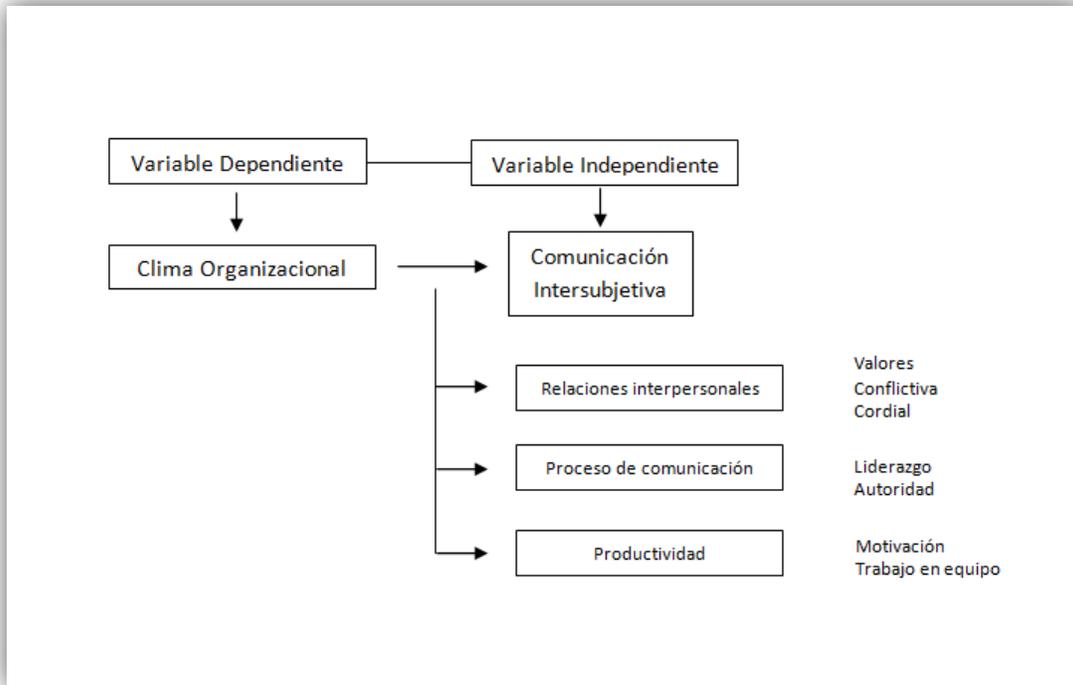
existe un compromiso para mejorarla en función del crecimiento de la compañía. Para la organización representa un “gasto innecesario” el destinar recursos para esta área y no la ven como una inversión a futuro, por ello la comunicación organizacional en México continúa la lucha por su reconocimiento como factor clave en las organizaciones¹⁰⁰.

En Televisión Educativa, la comunicación organizacional (interna y externa) forma parte de las funciones del área llamada Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual y no están informados de la serie de conflictos que se están desencadenando en la Dirección de Ingeniería debido al clima tan incómodo que tienen que tolerar diariamente los trabajadores.

Como Ingeniería es un área fundamental para sostener al organismo gubernamental de televisión, se convierte en un factor esencial para atender y procurar su mejor desempeño laboral.

Una vez expuesto el clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa como nuestro problema de mayor interés en este estudio de caso, podemos dar paso a la operacionalización de las variables que nos llevarán al diagnóstico de éste, partiendo de nuestra hipótesis: La comunicación intersubjetiva influye en la construcción del clima organizacional favorable en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, fortaleciendo las relaciones interpersonales (laborales), haciendo efectivo el proceso de comunicación y motivándolos para mejorar su productividad.

¹⁰⁰ Llano, Serafina. “La comunicación organizacional en México, Características y Perspectivas” en *Razón y Palabra* [en línea] <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/llano.htm> [consulta: 26 de noviembre de 2012]



Fuente: Elaboración propia tomando como base el marco teórico presentado en el primer capítulo de esta investigación.

Como se muestra en la imagen anterior, de nuestra hipótesis, extrajimos las variables que son nuestros conceptos fundamentales que le dieron eje a la investigación. Como lo vimos en nuestro primer capítulo, los dos grandes campos que vinculamos para realizar este estudio de caso son: el clima organizacional y la comunicación intersubjetiva.

Como podemos observar también de nuestras variables dependiente (clima organizacional) e independiente (comunicación intersubjetiva) se desprenden las demás: relaciones interpersonales, procesos de comunicación y productividad. De éstas, surgen los indicadores que nos ayudarán a plantear las preguntas para la elaboración del cuestionario y las entrevistas que se le aplicará al personal de Ingeniería.

Variable	Definición	Indicadores	Preguntas
Clima Organizacional	El clima organizacional son aquellos efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada. (Litwin y Stringer, 1984)	Sujetos Espacios Acciones	1. ¿Qué es el clima organizacional? 2. ¿Qué percepción tiene del clima organizacional de su departamento? 3. ¿Qué situaciones o acciones le molestan? ¿Por qué? 4. ¿Qué situaciones o acciones le hacen sentir bien? 5. ¿En qué momentos y lugares identifica más conflictos? 6. ¿En qué momentos y lugares identifica más cordialidad?
Relaciones Interpersonales	Las relaciones interpersonales son interacciones que se llevan a cabo mediante un proceso de comunicación que aparece en cualquier momento del día a día y que se encuentra permeado por nuestras emociones y espontaneidad, sin matices de cortesía: Comunicación Interpersonal. (Fernández, 2012)	Valores Tipos de relaciones: (Conflictiva y Cordial)	7. ¿Cuáles son los valores que lo identifican mejor? ¿Por qué? 8. Si tuviera que elegir un valor que lo represente, ¿cuál sería? ¿Por qué? 9. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? 10. ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato? ¿Por qué? 11. ¿Cómo es su relación con el Director del área? ¿Por qué? 12. ¿Existen conflictos en el departamento? ¿De qué índole son? ¿Estos interfieren en sus actividades cotidianas? 13. ¿Cree que exista un vínculo fuerte con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué?
Proceso de Comunicación	La comunicación es considerada un medio que a través de la trasmisión de símbolos aprendidos (código común de lenguaje verbal o no verbal) permite manifestar expresiones que dirigen unos a otros, emitiendo y recibiendo mensajes como miembros de un grupo. Es un proceso dinámico que permite el intercambio de ideas, implicando a un emisor, un receptor y un mensaje contenido o estimulado para asumir una actitud y actuar como resultado de éste, retroalimentación. (Elias, 1994)	Liderazgo Autoridad Poder	14. En su opinión, ¿cuáles son las características que debe tener un líder? 15. ¿Hay algún líder entre ustedes? (No necesariamente es el jefe) 16. ¿Considera que usted podría ser un líder? ¿Por qué? 17. ¿Cuál es la opinión de su jefe? ¿Ha cambiado a través del tiempo que lleva de conocerlo? ¿Para bien o para mal? 18. ¿Si pudiera cambiar a su jefe lo harías? 19. ¿Quién cree que podría ser un buen jefe? (Tomando como base a tus mismos compañeros del área)
Productividad	Se refiere a lo producido y los medios empleados: mano de obra, recursos de todo tipo, resultados, etc. Se involucran factores como las relaciones interpersonales, la motivación y el trabajo en equipo. (Homs, 1990)	Motivación Desmotivación Trabajo en Equipo	20. ¿Considera que tiene un excelente equipo de trabajo? 21. ¿Cuentan con el apoyo de sus superiores para los proyectos que llevan a cabo? 22. ¿Le es permitido opinar y proponer otras maneras de trabajar, proyecto o mejoras en general? 23. Si tuviera una oferta laboral en otra organización con el mismo sueldo, ¿aceptaría cambiar de trabajo? ¿Por qué? 24. ¿Se siente valorado como persona en el departamento? ¿Siente que le es reconocido su esfuerzo? 25. ¿Qué es lo que más valora en su vida? ¿Qué es lo que lo motiva más?

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al primer capítulo de esta investigación.

En este cuadro presentamos el desglose de las variables con su definición respectiva, los indicadores de cada una de éstas y las preguntas que se elaboraron con base en estas mismas.

Los indicadores de las variables que empleamos para llevar a cabo esta investigación, fueron nuestra guía para identificar qué tipo de información necesitábamos. Al tener este conocimiento, nos fue más sencillo preparar los instrumentos para recolectar los datos que requeríamos en la Dirección de Ingeniería.

3.3.5 Instrumentos de recolección de datos y observación

Para continuar con la recolección de los datos que nos permitieron realizar el diagnóstico del clima organizacional y la vinculación con la comunicación intersubjetiva, consideramos de importancia aplicar las siguientes técnicas:

- La observación participativa, que es el proceso que tiene lugar en un escenario social permitiendo recolectar datos sobre comportamientos, costumbres, eventos de las personas que lo conforman¹⁰¹; para participar activamente con los miembros de la Dirección de Ingeniería al mismo tiempo que observaba y registraba en una bitácora de trabajo¹⁰² sus dinámicas comunicativas (conflictiva y cordial), su proceso de comunicación, las redes formales e informales, el uso de sus espacios, principalmente.
- El cuestionario, con el propósito de introducirlos a la investigación y prepararlos para la entrevista, consistió únicamente en una serie de reactivos sencillos para que enumeraran según el orden de importancia para ellos y así sacar categorías

¹⁰¹ Kawulich, Barbara B. "La observación participante como método de recolección de datos", *Forum: Qualitative Social Research* [en línea] <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998> [consulta: 12 de noviembre de 2012]

¹⁰² Hernández Sampieri, Roberto. et. al., *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, 2010, págs. 380-382

para estudiar a lo largo de la investigación e incluso para la construcción y modificación de la hipótesis planteada.

Cuestionario	
Item	Número de pregunta
Valores	1, 2, 3, 4, 5, 6
Comunicación Interpersonal	1, 2, 3, 4, 5, 6
Trabajo en Equipo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

- La entrevista y la entrevista a profundidad, como un proceso que mediante preguntas y respuestas se construye una conversación con otra persona para lograr recabar información con respecto a un tema¹⁰³, con el objetivo de conocer mejor su percepción del clima organizacional e información sobre ciertos acontecimientos y aspectos subjetivos a través de sus creencias, actitudes, opiniones, valores, conducta, roles, relaciones interpersonales y su proceso de comunicación.

Entrevista	
Item	Número de pregunta
Valores	1, 2,
Comunicación Interpersonal	3, 4, 5,
Trabajo en Equipo	6, 7, 8,
Clima organizacional	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

Entrevista a Profundidad	
Item	Número de pregunta
Percepciones y sentimientos pasados	1, 2, 3, 4, 5,
Percepciones y sentimientos actuales	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

¹⁰³ Hernández, *op. cit.*, págs. 418-425

Para consulta del formato de la bitácora, el cuestionario y las entrevistas ver **ANEXOS** al final de esta investigación.

3.4 Diagnóstico del clima organizacional de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa

El clima organizacional, como ya lo vimos, se compone de múltiples aspectos que forman parte de todo el sistema interno del grupo o de la organización en cuestión. La Dirección de Ingeniería que pertenece a Televisión Educativa está ubicada en Av. Circunvalación s/n esquina Tabiqueros, Col. Morelos, delegación Venustiano Carranza, C.P. 15270, México, D.F.

Esta zona se encuentra en el centro-oriente de la Ciudad de México y colinda con la delegación Gustavo A. Madero (al norte), con Cuauhtémoc (al poniente), con Iztacalco (al sur) y el Estado de México (al oriente). Cuenta con un nivel alto de marginación: algunas colonias carecen de ciertos servicios como agua y luz además de servicios de salud privada o pública, el nivel educativo es bajo y alta la deserción escolar, la mayoría de las viviendas carecen de servicios como drenaje y recursos suficientes para habitarla, y carecen de ciertos bienes materiales (refrigerador, estufa, regadera, radio, teléfono, etc.)¹⁰⁴.

Televisión Educativa se encuentra cerca de la estación del metro Morelos, línea 4. Muy cerca, también se encuentra el Deportivo Ing. Eduardo Molina así como el Centro de Salud José M. Morelos y Pavón.

¹⁰⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía [en línea] <http://www.censo2010.org.mx/> [consulta: 25 de febrero de 2014]



Fuente: Google Maps



Fuente: Google Maps

3.4.1. Ambiente físico (espacio físico, ruido, instalaciones, maquinaria, etc.)

La Dirección de Ingeniería en Televisión Educativa se divide en varios departamentos y abarca parte de la planta baja, el primer y segundo piso del edificio principal. En la planta baja, se encuentra el Departamento de Electricidad Especializada y se ubica cerca del área de Escenografía, frente a la caseta de vigilancia que da hacia la salida trasera de la

organización. En el primer piso únicamente se encuentra una persona, la Jefa de Control y Operaciones, que comparte su lugar en una oficina con otras dos que pertenecen al Departamento de Producción (cuyas oficinas la rodean), además de estar cerca del Departamento de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual. Finalmente, en el segundo piso se encuentran ubicados el área administrativa (oficinas de jefes de departamento y subdirección), el Departamento de Mantenimiento Electrónico al final del pasillo y del lado opuesto, la oficina del director A.

Es importante destacar que la mayoría de las oficinas en Televisión Educativa tienen ventanales muy grandes de cristal, y con éstos es posible ver desde el exterior al personal y las actividades que realizan. El Departamento de Mantenimiento Electrónico de la Dirección de Ingeniería cuenta con ventanales de cristal, éstos son los que separan esa área de la administrativa en el segundo piso. Hay 4 ventanas que permiten la ventilación del espacio, sin embargo no están muy bien distribuidas pues una de éstas se encuentra en la oficina del subdirector y la otra en la oficina de los asesores, al menos que tengan la puerta abierta se facilita la entrada del aire al lugar de las secretarías y de los jefes de departamento.

La oficina del director de Ingeniería, es un espacio amplio en donde cuenta con una mesa para reuniones, un mini refrigerador, dos televisiones, su escritorio y un sillón; también cuenta con dos ventanales. Ya con esta referencia, en cuanto a espacios, podemos notar cierta distancia entre el director y el personal a su cargo.

La oficina de la jefa de Control y Operaciones, también cuenta con ventanales cuya vista da hacia el pasillo. Pero el Departamento de Electricidad Especializada se encuentra completamente cerrada, no tiene ventanas y sólo cuenta con una puerta de entrada y salida. Evidentemente, aquí también se puede percibir un asilamiento con respecto al espacio en donde se concentran la mayoría de los departamentos del área.

La maquinaria con la que cuentan, comentan los ingenieros, es la necesaria pero requieren de nuevos equipos y herramientas. Los equipos de aire acondicionado y los recursos para su mantenimiento son un ejemplo de aquellos que necesitan ser renovados.

Se ha hecho la petición a la Dirección de Ingeniería, pero no obtienen respuesta de su parte y mucho menos los recursos para su mejora.

El ruido con el que deben lidiar los miembros de esta dirección, básicamente son los de las plantas de energía, las subestaciones de los estudios y el aire acondicionado. Como los encargados del mantenimiento de esta área son los ingenieros del Departamento de Electricidad Especializada (planta baja), podríamos decir que son los que se encuentran más expuestos a las incomodidades auditivas.

En el Departamento de Mantenimiento Electrónico el ruido es menor, los ingenieros de esta área al estar encargados del mantenimiento de los equipos de video, audio y los datos digitales así como los analógicos no se exponen a las maquinarias grandes. Sin embargo, con ellos se hace más presente la ausencia de materiales, pues no se dan abasto para la reparación y mantenimiento de 4,000 equipos.

Las áreas administrativas dentro de la Dirección de Ingeniería, cuentan con los recursos suficientes para realizar sus actividades. Los equipos de cómputo que tienen (a pesar de no ser renovados frecuentemente), son actualizados en cuanto a sus programas y aplicaciones, todos los equipos tienen acceso a internet. Sólo cuentan con una impresora que les da servicios tanto al área administrativa como al Departamento de Mantenimiento Electrónico; el Departamento de Electricidad Especializada cuenta con su impresora, al igual que el lugar que ocupa la jefa de Control y Operaciones.

Los asesores, los jefes de departamento, el subdirector y el director cuentan con oficinas propias así como con su equipo de cómputo, mientras que los demás no cuentan con un lugar determinado, según sus actividades se van alternando el espacio dentro de su área. Las secretarías sí cuentan con un escritorio, su computadora y teléfono fijo para cubrir sus funciones.

Dentro del Departamento de Mantenimiento Electrónico hay un teléfono fijo al igual que dentro del Departamento de Electricidad Especializada, en donde no hay secretaria. En este último, su control y organización se lleva a cabo, además del registro en una hoja de

Excel, en el pizarrón blanco bastante grande que tienen en la pared justo en medio del área en donde aparecen apuntados todos sus nombres y los días de guardia. A lado del pizarrón blanco, se encuentra otro más pequeño de corcho en donde tienen los memos y oficios importantes.

Dentro del inmobiliario de cada departamento de la Dirección de Ingeniería se encuentran los siguientes elementos: 6 televisores de 32 pulgadas y 4 de 80 pulgadas, sillas, bancos y archiveros de metal. Ambos departamentos cuentan con un horno de microondas para el uso del personal. Cuentan con un comedor de uso común y 3 garrafones de agua (uno en el Departamento de Electricidad Especializada, en el Departamento de Mantenimiento Electrónico y en la oficina del director), aproximadamente 15 botes de basura en todas las áreas pertenecientes a la dirección, cuentan con 60 tubos fluorescentes y lámparas de 23W, sólo tienen dos libreros (en la oficina del subdirector y del director), 1 sillón en el área administrativa y una sala completa fuera de la oficina del director; también cuentan con 4 cafeteras.

3.4.2 Estructura (tamaño y estilo de la organización)

Televisión Educativa cuenta con aproximadamente 1,000 plazas de las cuales hay personal *freelance*, técnicos, especialistas, personal de limpieza, jóvenes en Servicios Social y Prácticas Profesionales, personal de vigilancia, responsables de unidades móviles y personal de confianza. Específicamente, la Dirección de Ingeniería cuenta con 30 integrantes de los cuales 3 son secretarías, 5 son jóvenes prestadores de servicio social y 22 son ingenieros; entre ellos se encuentra el director del departamento, el subdirector, los jefes del área.

En el área no se presenta un solo sistema organizacional pues tanto el Autoritario como el Paternalista se pueden identificar debido a que la toma de decisiones y los procesos de control en su mayoría de las veces se da en la cumbre de esta estructura, en donde predomina la desconfianza. Este sistema se presenta principalmente en la relación que

tiene el Ing. H, jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico, con el personal a su cargo pues no les permite opinar ni mucho menos interrogar las decisiones asignadas por la dirección. La decisión es respetada únicamente si proviene de la dirección. Esta situación representa confusión para los ingenieros debido a la “autoridad” que asume el Ing. H, incluso por encima del subdirector el área. Se adjudica un rol que no coincide con las actividades del puesto oficial que desempeña en Televisión Educativa.

En algunos casos cuando se respeta el juego que imponen los directivos y jefes del área con algunos subordinados, el ambiente se estabiliza. La relación que tiene el director A con el Ing. H, representa el sistema paternalista, pues entre ellos se da un juego permanente en el que mientras él ejerce el poder y el Ing. H. acepta sus condiciones e imposiciones, hay una aparente “armonía”. Cuando se rompe esa dinámica, es cuando regresan al sistema autoritario. Y este último, es el que predomina en el área propiciando un clima de desconfianza, temor, inseguridad y dependencia entre sus miembros.

El sistema autoritario no sólo es ejercido por el Ing. H, es ejercido también por la secretaria del director y el Ing. W. Contar con el respaldo y cercanía del director, les ha permitido tener ciertos privilegios, haciendo a un lado la jerarquía organizacional que ocupan en la Dirección de Ingeniería.

El sistema organizacional más ideal para el departamento es el consultivo y/o participativo, buscando un mayor nivel de descentralización y delegación de las decisiones. A pesar de contar con una estructura jerárquica, las decisiones serían tomadas por mandos medios e inferiores. El control se delegaría a los subordinados, generando participación grupal. Las relaciones entre trabajadores y jefes serían de confianza. Y lo anterior corresponde a los fines de la comunicación intersubjetiva: Entendimiento y comprensión.

3.4.3 Ambiente social (relación entre las áreas y sus integrantes)

El ambiente social que se forma dentro de un grupo, responde a la combinación de las diferentes personalidades de los miembros de éste y el rol que asume cada uno de ellos bajo la estructura organizacional que los rige. Considerando que también sus propios intereses y los grupos informales a los que pertenecen tendrán cierta influencia en el ambiente social, es de importancia conocerlos.

La relación interpersonal que hay entre los integrantes de la Dirección de Ingeniería tiene diversos matices, predominando la tensión y el conflicto. La mayoría del personal se queja de la actitud poco amable del jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico. Además mencionan que él no se integra con el equipo, sólo trata de actuar lo más parecido al director A.

Podemos comenzar entonces, con la relación que hay entre los jefes y los subalternos, la cual resulta incómoda para estos últimos. De antemano, tenemos entendido que la relación entre el jefe y el trabajador no es agradable por el simple hecho de contar con una posición diferente y por lo tanto un estatus de autoridad. Si a esto le agregamos la actitud poco amable y el poder que desean ejercer sobre su personal, el poco apoyo de la dirección en los proyectos y la falta de identificación con sus propios compañeros ocasionan que se vuelva muy compleja la jornada laboral del día a día.

La relación entre los ingenieros es relativamente cordial, pues ante la presencia de sus jefes como el Ing. H y el director A, el ambiente cambia radicalmente. Las secretarias juegan un rol importante en el área, pues además de la jefa del Departamento Control y Operaciones, son las únicas mujeres en el departamento de 26 hombres aproximadamente. La relación que tienen ellas no dista mucho de la que hay con los ingenieros, de hecho tiende a ser más cortante y fría, pues una de ellas es sobrina del director. Es muy común que no haya mucho acercamiento entre ellas, no acostumbran comer juntas y su relación se reduce únicamente a lo meramente laboral.

Los ingenieros del turno matutino no están muy en contacto con los del turno vespertino, no hay una comunicación efectiva. Prueba de ello es que no siguen un control de actividades como deberían hacerlo para continuar con el trabajo realizado en la mañana. Las consecuencias después se reflejan en los problemas que suelen haber en las plantas de luz y del aire acondicionado en la organización.

La relación que tiene los ingenieros y las secretarías, en algunos casos no es conflictiva, sin embargo generalmente no es cordial. En ocasiones, los ingenieros no son muy amables al solicitar cierta información o simplemente al tratar de comunicarse lo menos posible con sus propias asistentes.

Es importante hacer hincapié en las condiciones tan distintas en las que se encuentra la jefa del Departamento Control y Operaciones, pues éstas también influyen de manera determinante en su convivencia con el resto del personal de la dirección y como consecuencia en sus relaciones interpersonales con ellos. Ella se encuentra ubicada físicamente en una oficina que comparte con dos personas más, en el primer piso de Televisión Educativa. No se encuentra dentro del área propiamente a pesar de ser parte de ésta, situación que la obliga a mantenerse aislada de su equipo de trabajo.

La relación existente entre los jefes y la subdirección, no resulta tan complicada, a menos que traten temas como el personal a su cargo. La relación interpersonal que mantienen los jefes de departamento con la subdirección resulta llevadera, llegan a tener conflictos pero no son muy alarmantes pues éstos no influyen en el trabajo.

La relación entre los jefes y la dirección es casi nula, hay un mínimo contacto del director con los jefes de departamento pues el vínculo para casi cualquier información es la subdirección. La falta de comunicación entre estos sistemas ha mermado ligeramente su productividad, pues la falta de materiales a veces provoca que el trabajo no se pueda realizar de la manera más efectiva y eficaz.

La relación entre la subdirección y la dirección, a pesar de ser más estrecha no deja de ser poco efectiva, pues no hay mucha retroalimentación ni apoyo de parte de la dirección hacia la subdirección.

3.4.4 Ambiente Personal (motivaciones y expectativas)

El ambiente personal es aquel que responde a los intereses propios de cada sujeto, sin embargo influye para la construcción del ambiente social. De esta forma, es importante conocer qué los motiva y qué proyecciones tienen a futuro.

A pesar de lo diferentes que son cada uno de los miembros de la Dirección de Ingeniería, coinciden en lo importante que es la vida teniendo un buen estado de salud, lo fundamental que les resulta crecer tanto en lo personal como en lo profesional y lo esencial (para la gran mayoría) que es su familia para continuar esforzándose todos los días.

En el caso muy particular del director, encontramos que su mayor motivación es el trabajo en sí mismo. Siendo éste la excepción a la forma de pensar de todos los demás integrantes del área. Esto podría explicar el por qué la distancia para su equipo, pues a pesar de responder el trabajo a su prioridad no comparte dicha motivación con los demás: no hay empatía.

Las expectativas que tienen cada uno de ellos varían, sin embargo desembocan en la importancia de lograr un mejor puesto y un mejor salario. Aunque no todos se ven a medio o largo plazo continuando en Televisión Educativa, todos coinciden en la proyección de un “mejor futuro”: mejores condiciones laborales. Esto relacionado muy íntimamente con mejorar sus condiciones de vida personal, y en algunos casos, familiar.

Lo anterior me lleva a reflexionar sobre lo siguiente: podemos tener metas distintas, objetivos muy particulares e incluso diferentes formas de llegar a ellos pero como seres humanos tenemos por naturaleza la tarea de satisfacer nuestras necesidades y alcanzar

nuestros sueños motivados por “algo” y ese algo puede recibir el o los nombres que sean (salud, dinero, familia, etc.).

En el caso muy especial de las 4 mujeres que se encuentran en el área, dos de ellas no están casadas ni tienen hijos, las otras dos tienen como prioridad sus hijos y sus esposos. Cada una de ellas vive una realidad distinta, impulsada por diversos factores motivacionales.

Una de ellas, es la jefa de Control y Operaciones, la cual se encuentra aislada del área y su trato es nulo con las demás. Las tres restantes son las secretarias ubicadas en el piso administrativo, las cuales comparten el mismo espacio sin encontrarse una a lado de la otra, es decir, su ubicación está delimitada por sus escritorios propios. La secretaria del director, tiene un lugar estratégico en la entrada del área administrativa para observar las actividades que realizan todos, ella es la que se encuentra un poco más alejada de las otras dos secretarias. Y esto, invariablemente, influirá en el ambiente social así como en el ambiente físico y será un factor que afecte en sus relaciones interpersonales.

3.4.5 Comportamiento Organizacional (productividad, tensiones, satisfacción)

En el área de Ingeniería, regularmente se obtiene una buena calidad en resultados; sin embargo, han sido mermados en los últimos meses (agosto de 2012-agosto de 2013) por sus propios integrantes, ocasionando conflictos y por tensiones en el ambiente laboral evitando su buen desempeño.

La motivación y satisfacción que solían sentir el personal de Ingeniería, se ha quedado supedita a los intereses de otros niveles de la estructura organizacional de Televisión Educativa. El rol que ha asumido cada uno de ellos, va en función no sólo al puesto que de manera formal tienen en la organización sino también al papel que les toque desempeñar dentro del área.

La personalidad también se convierte en un elemento importante que inevitablemente tiene cabida en las relaciones que sostienen unos con otros, provocando el comportamiento organizacional de estos y delineando el clima organizacional del departamento.

El nivel de satisfacción que hay en Ingeniería ha disminuido considerablemente debido al clima organizacional tenso que han ocasionado las relaciones interpersonales conflictivas entre sus integrantes. De la mano, la productividad ha bajado y ha provocado serios problemas en Televisión Educativa, siendo esta área el eje de todo el sistema.

Se han formado vínculos fuertes con intereses personales dentro de los mismos grupos formales e informales, que impiden la realización de ciertas tareas y funciones en la Dirección de Ingeniería. Como ya mencionamos, el director del área ha construido un grupo de confianza en el cual se encuentra su secretaria, el jefe de Departamento de Mantenimiento Electrónico y un ingeniero que es nuevo integrante en el área que aún no tiene un puesto en concreto(jefe o subdirector).

Como ya pudimos observar en este capítulo, el conflicto es una cuestión natural y normal hasta cierto punto, pues en todas las relaciones interpersonales se gesta. Lo que no resulta normal y mucho menos sano es permanecer en dinámicas conflictivas sin un manejo adecuado de éstas, pues afectarán a los grupos de trabajo y provocarán severos problemas de baja productividad en las organizaciones. Por lo anterior, lo más ideal en este tipo de situaciones es aprender a manejar los conflictos cuando éstos no tienen manera de resolverse.

También mencionamos la importancia de los diagnósticos organizacionales, teniendo como objetivo el diagnóstico del clima organizacional. Recordemos que en una organización es importante procurar el ambiente de trabajo, y la mejor forma para detectar el problema es a través de un diagnóstico.

En este apartado también se analizaron las características y las principales ventajas que componen un diagnóstico para llevarlos a cabo en una organización. Bajo este tenor, nos

acercamos más a nuestro estudio de caso, la Dirección de Ingeniería, con el diagnóstico respectivo de su clima organizacional.

La eficiencia de las organizaciones, es otro elemento que también mencionamos dentro de este capítulo, pues una de las metas de toda organización es contar con el mayor número de aciertos para obtener óptimos resultados. Aunado a lo anterior, vimos que la ecología de las organizaciones, hace referencia al ambiente de un determinado grupo social y mientras más cordial sea éste, sus integrantes realizarán mejor sus actividades cotidianas.

Los temas vistos en este capítulo serán nuestra base para analizar la construcción del clima organizacional y la influencia que tiene la comunicación intersubjetiva en ésta, tema principal en nuestro siguiente capítulo. Además identificaremos a detalle cuáles son los sujetos, espacios, y tiempos de conflicto para su mejor entendimiento. Analizaremos de qué manera la comunicación intersubjetiva influye en la construcción del clima organizacional, identificando los elementos teórico-prácticos para su vinculación.

**La comunicación intersubjetiva como factor de influencia en la construcción
del clima organizacional de la Dirección de Ingeniería de Televisión
Educativa**

“Aquí y en cualquier parte nunca tendremos un mejor
conocimiento de las cosas hasta que realmente las
veamos crecer desde el principio.”

Aristóteles

En el capítulo anterior estudiamos qué es el conflicto y cómo se origina, pudimos conocer sus ventajas porque no siempre al referirnos a éste conlleva algo inherentemente negativo; por ello, aprendimos la importancia de su manejo para sacar provecho hasta de las circunstancias más tensas e incómodas en la organización. Conocimos qué técnicas emplear para llevar cabo un diagnóstico organizacional y diagnosticamos el clima organizacional de una de las direcciones más esenciales en Televisión Educativa: Ingeniería.

Se realizó el trabajo de campo: además de la observación participativa que se llevó a cabo aproximadamente en un periodo de 12 meses –de agosto de 2012 a agosto de 2013– en donde se registraban los datos observados en las bitácoras de trabajo sobre las actitudes, procesos de comunicación, tipo de relaciones interpersonales, funciones y tipos de autoridades se aplicó un cuestionario que nos permitió acercarnos a la primera impresión del personal de Ingeniería hacia el clima organizacional; se aplicaron entrevistas y entrevistas a profundidad, las últimas sólo a los sujetos que según nuestros datos arrojados de las técnicas anteriores eran quienes probablemente tenían influencia mayor en el clima tenso y conflictivo del área.

En este último capítulo haremos el vínculo entre la comunicación intersubjetiva y el clima organizacional de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa. Es decir, conoceremos si la comunicación intersubjetiva influye en la construcción del clima organizacional favoreciendo su comunicación, sus relaciones interpersonales y la productividad del área formando un mejor equipo de trabajo.

Estudiaremos desde la perspectiva teórica, el por qué del conflicto que hay en el clima organizacional del departamento. Retomaremos elementos conceptuales del primer capítulo para analizar nuestro estudio de caso, identificando los principales aspectos que originaron el conflicto, la importancia del uso y apropiación de los espacios (sobre todo en las organizaciones) y de las relaciones interpersonales entre los sujetos pertenecientes a un grupo. Y finalmente vincularemos los conceptos teóricos sobre la intersubjetividad con los elementos empíricos arrojados por nuestra investigación en la Dirección de Ingeniería.

La productividad de una organización, recordemos, depende del trabajo conjunto de todas sus áreas. Es esencial desde el rol de vigilante que se encuentra en la puerta hasta el director general de ésta. El clima organizacional, lo conforman todo el personal de un grupo determinado en la organización y está enteramente ligado con la productividad del área, por ello no se debe descuidar.

Este capítulo tiene como objetivo, analizar si existe la influencia de la comunicación intersubjetiva en la construcción del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa para solucionar o aprender a manejar los conflictos, mejorando sus relaciones interpersonales a través de la comunicación para generar mayor motivación y elevar la productividad del área.

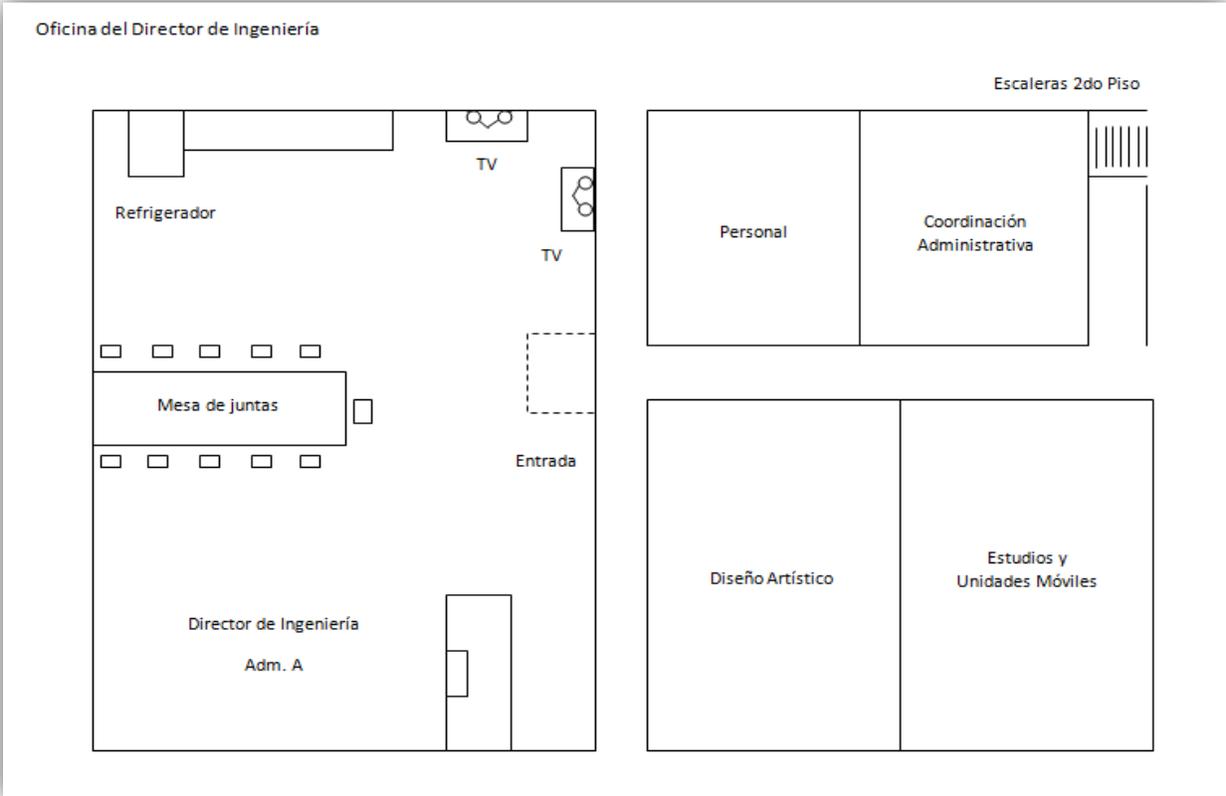
4.1 Análisis del conflicto en la dinámica cotidiana de las relaciones interpersonales

En cualquier grupo social se hacen presentes los desacuerdos y los diversos intereses. Este tipo de relaciones, bajo ciertas circunstancias crea conflictos entre los miembros que pertenecen a éste; sin embargo, casi siempre hay sujetos que cuentan con la mejor

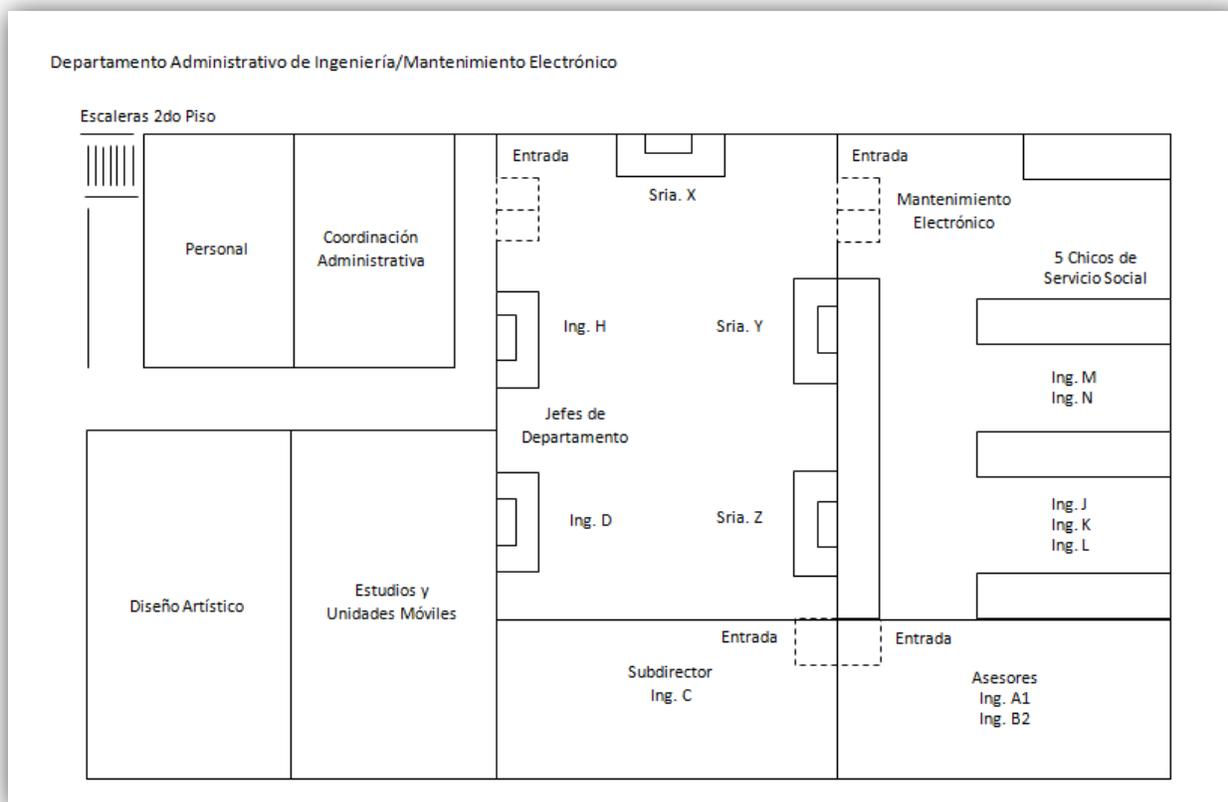
disposición de ayudar y lograr cumplir con los objetivos comunes. En ocasiones, los espacios, las condiciones de infraestructura, los perfiles para el puesto, los intereses profesionales/personales, etc. no son los correctos para que el personal desarrolle perfectamente sus funciones.

Antes de adentrarnos al análisis del conflicto en la dinámica cotidiana que se presenta en las relaciones interpersonales del personal de la Dirección de Ingeniería, vamos a ubicarnos en los espacios físicos de esta área para tener una referencia más clara sobre las interacciones que hay entre cada uno de ellos.

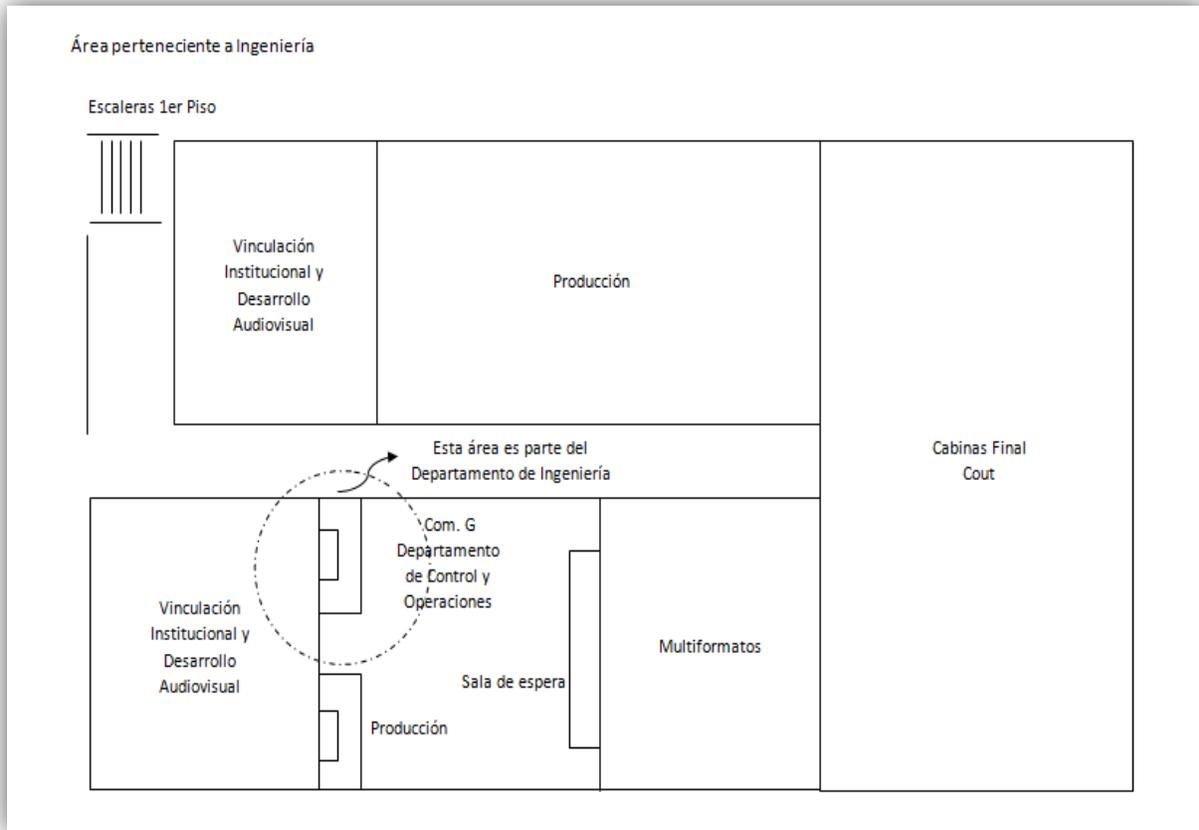
A continuación vamos a observar un croquis de cada uno de los departamentos que conforman a la Dirección de Ingeniería, ubicando los nombres del personal que se localice en estas áreas con la finalidad de presentar una referencia espacial de los sujetos que están interactuando de manera más cercana (no quiere decir, que no interactúen con los demás, sólo es una referencia para que se conozca su grupo básico según la estructura organizacional formal).



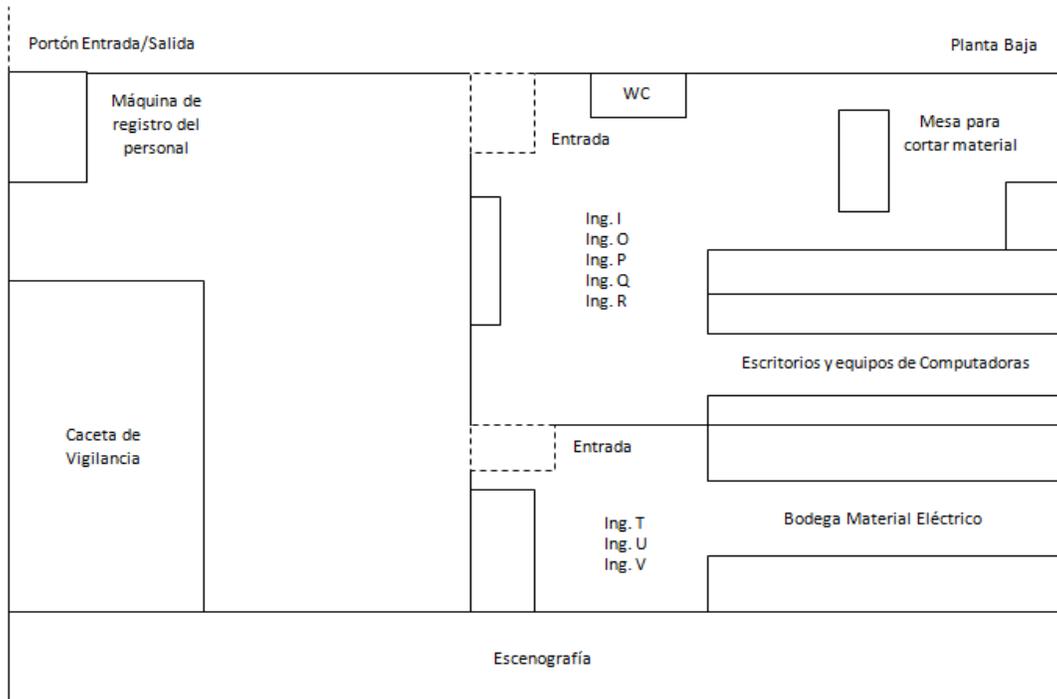
Primero, encontraremos el mapa de la oficina del director A. Éste se ubica al fondo del 2do piso de Televisión Educativa, subiendo las escaleras hacia mano derecha. En el mismo nivel, se encuentran las oficinas administrativas y el Departamento de Mantenimiento Electrónico. Se localiza subiendo las escaleras a mano izquierda, hasta el fondo, pasando por las áreas de Diseño Artístico y Estudios y Unidades Móviles.



En el siguiente mapa presenta la ubicación de la jefa del Departamento de Control y Operaciones en el 1er piso de Televisión Educativa, entre las áreas de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual y Multiformatos, frente al área de Producción.



Finalmente, en la planta baja encontramos al Departamento de Electricidad Especializada, a un lado de Escenografía y frente a la Caseta de Vigilancia y la máquina del registro del personal, muy cerca de la salida trasera de Televisión Educativa que da hacia la calle Ferretería.



El conflicto, como ya lo estudiamos en el capítulo anterior, es una manifestación natural e incluso necesaria para mantener el equilibrio en el sistema y en las relaciones interpersonales. Sin embargo, es importante su adecuado manejo y en algunos casos la resolución de éste.

En la Dirección de Ingeniería, como hemos estado analizando, el conflicto se ha convertido en un aspecto tan cotidiano que está afectando la comunicación del personal. Comenzando por la cabeza, pues el director es quien comienza con el trato déspota y autoritario hacia su personal, de ahí le sigue uno de los jefes de departamento y continúa con algunos otros ingenieros e incluso una de las secretarías.

En este sistema de Televisión Educativa llamado Dirección de Ingeniería, podemos observar que las actividades que realizan cada uno de los miembros de ésta los involucra directa e indirectamente con todas las demás áreas de la organización. Recordemos que es en Ingeniería en donde se concentra el manejo, verificación, mantenimiento y control

de todos los equipos electrónicos/eléctricos, unidades móviles y portátiles; se gestionan los permisos de transmisión, se aprueban los enlaces terrestres y vía satelital de toda la organización.

Como ya mencionábamos, si la comunicación en la organización es como la sangre que fluye en un organismo, la Dirección de Ingeniería en Televisión Educativa es como el corazón que le da vida a ésta. Y por ello, resulta tan esencial para su funcionamiento.

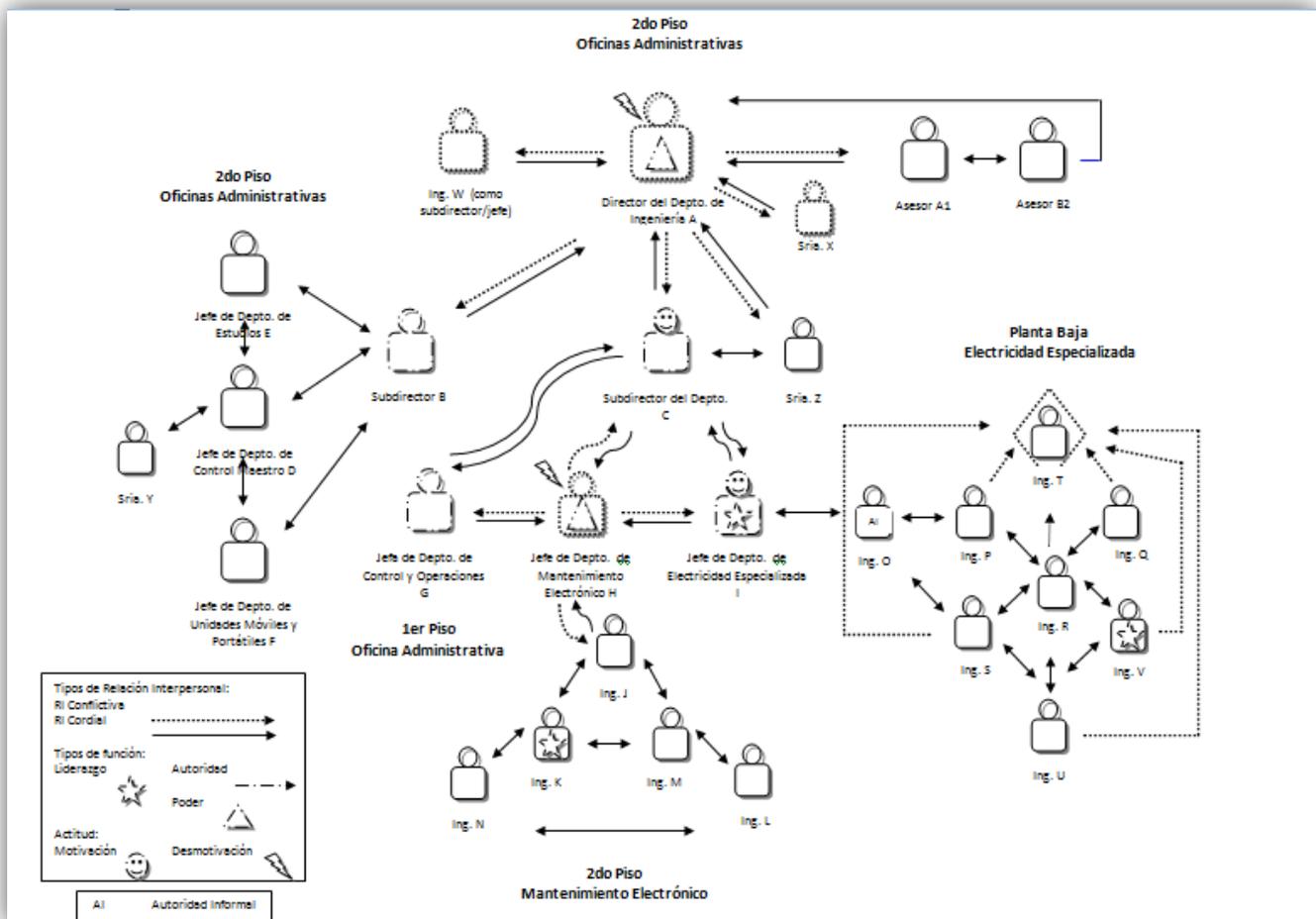
Siendo la conciliación de intereses uno de los objetivos más importantes dentro de un grupo social, se vuelve fundamental en la Dirección de Ingeniería, pues la dinámica comunicativa permanente en el área es el *conflicto*.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando mencionamos que el clima organizacional de la Dirección de Ingeniería es conflictivo? La relación interpersonal de los miembros de ésta no se conduce de manera cordial, en algunos casos se rebasa el límite del respeto y de la tolerancia, se da un grado de poder tal que se tienen muy bien observados (el término adecuado sería *espíados*) los movimientos de cada uno de los integrantes del área, son obligados a acudir a trabajar aún y cuando deben descansar en días de asueto sólo para mantener la imagen del director (así se los hace saber a su personal: “Debemos venir a trabajar para que los demás se den cuenta que en esta área sí se cumple y somos muy responsables”), se encuentran en situaciones graves de ausencia de materiales para desempeñar sus actividades, además de no permitirles tener mucha convivencia entre ellos (lo cual repercute sobre el trabajo en equipo).

Lo anterior se refleja en la *desmotivación* que presenta el personal de la Dirección de Ingeniería (considerado dentro de las variables finales, mencionadas por Likert, Litwin y Stringer en su Teoría del Clima Organizacional) de los cuales se manifiesta a través de la comunicación básica dentro de un nivel descendente *jefe-trabajador*, como le llaman en el área, pues la comunicación que se presenta es mínima y únicamente para tratar asuntos de trabajo. Tanto en la dirección como a nivel de jefe de departamento, el personal percibe un desinterés por sus actividades, por su trabajo y sobre todo por su persona. No les es reconocido su trabajo y mucho menos el esfuerzo que ponen en éste.

El conflicto también se da a nivel horizontal *trabajador-trabajador*, pues la secretaria del director no tiene un trato cordial con sus compañeros y suele vigilarlos para tener informado de todo lo que hacen a su jefe. Esta situación crea una gran incomodidad para el personal de la dirección, poniendo barreras para la convivencia y como lo mencionábamos ya en el capítulo anterior, el origen regularmente se enfoca en el poder y el estatus. La secretaria del director abusa del poder y del estatus que le da el lugar que ocupa en el sistema como “asistente de la cabeza del área”.

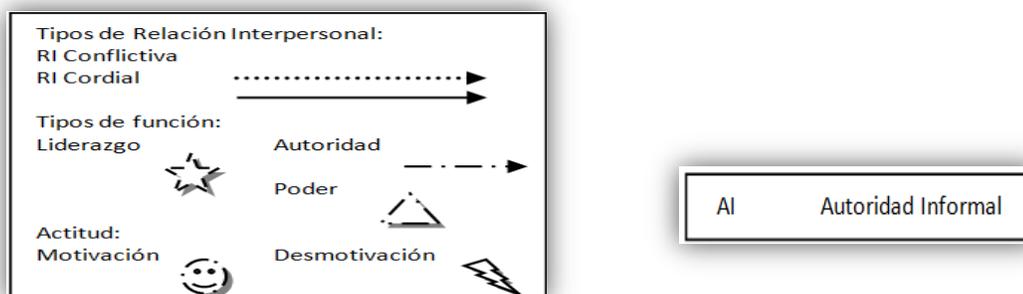
Gracias a la observación participativa que se llevó a cabo para la recolección de datos en la Dirección de Ingeniería, se pudo realizar el diagrama que presentaremos a continuación identificando las relaciones interpersonales y el tipo de comunicación que se presenta entre cada uno de los miembros de Ingeniería¹⁰⁵.



¹⁰⁵ Ver organigrama en la página 72, del segundo capítulo de esta investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Acotaciones:



En el diagrama, se presenta la relación interpersonal de cada uno de ellos, según su departamento y el espacio físico de la organización en donde se ubican. También notaremos que no todos tienen relación con sus compañeros, ya que dependiendo del área en donde se ubiquen la comunicación con los demás es casi nula debido a sus tareas y funciones en la dirección. Sin embargo, debemos recordar que como un sistema social, aunque el contacto sea nulo o casi nulo entre algunos de ellos, cada subsistema (cada sujeto que lo conforma) influye en el funcionamiento del todo que es la Dirección de Ingeniería.

Retomando estos conceptos teóricos, sabemos que nuestro diagrama es una herramienta para detectar las áreas de riesgo y los sujetos conflictivos, debido no sólo a la importancia sino a la necesidad que hay dentro de un sistema de que cada una de sus partes funcione de tal manera que le sea posible mantenerlo con vida.

Nuestro diagrama explicará de forma gráfica cómo es la interacción del personal del área de Ingeniería y nos dará una idea más cercana del rol y estatus de cada uno de ellos, pues además de contar con el espacio físico de estos aparecerá el cargo institucional que ocupan y sus compañeros y /o personal más cercano.

Como podemos observar, el conflicto en la Dirección de Ingeniería inicia en un sistema comunicacional (toda el área) y se da por medio de las relaciones interpersonales en diversos niveles (descendente, ascendente y horizontal).

Identificamos a 4 sujetos conflictivos dentro del sistema, de los cuales uno de ellos influye de manera muy directa en los otros por el puesto que ocupa como jefe de departamento. La relación interpersonal que tiene con todo el personal de la Dirección de Ingeniería es conflictiva como podemos notar en el diagrama.

La secretaria del director ocupa un papel central, como ya lo habíamos mencionado también anteriormente, pues el rol laboral que tienen asignado repercute de manera casi inmediata tanto en sus compañeras como en los ingenieros.

Uno de los ingenieros que llegó a ocupar un puesto de jefatura o subdirección en el área, muy cercano al director, también es parte del cuadro conflictivo en la Dirección de Ingeniería. Su rol está supeditado a la observación del grupo y a hacer aún más hermética el área para evitar la fuga de información.

Finalmente, uno de los jefes de departamento también es el responsable de alterar el clima organizacional en Ingeniería. El puesto que ocupa dentro del Departamento de Mantenimiento Electrónico provoca un alto grado de presión que ejerce en éste y se ve reflejada en sus actividades cotidianas: afectando su trabajo y formando una barrera para la comunicación efectiva entre todo el personal.

En el diagrama también se puede observar el tipo de relación interpersonal que tienen todos los ingenieros hacia uno de sus compañeros que, aunque bromeando, lo molestan y es objeto de burlas principalmente porque nunca lo han visto consumir ningún alimento. Sin embargo, a pesar de la dinámica que se presenta con el ingeniero, la relación que existe en el Departamento de Electricidad Especializada no ha sido afectada por esta situación.

Como consecuencia del conflicto, surge la *desmotivación* del personal. Recordemos que el clima organizacional es la percepción del ambiente de trabajo y en parte, se nutre de las

actitudes de los demás, entonces si estamos rodeados de sujetos cuyas relaciones interpersonales tienden a ser conflictivas tendremos como consecuencia actitudes negativas y por lo tanto el personal no se sentirá cómodo en el área en donde labora. Dicho lo anterior, en la Dirección de Ingeniería se identifican principalmente dos sujetos que propagan la desmotivación en los diferentes departamentos de ésta: nuevamente el director A y el Ing. H.

Aún cuando son dos sujetos únicamente, al ser dos autoridades formales, su trato se vuelve insoslayable precisamente por la importancia que tienen dentro del área. Sus actitudes y su comportamiento inapropiado se reflejan alzando la voz cuando algo no sale como se espera, gritando, cuestionando cada decisión que se toma, haciendo a un lado el esfuerzo y el trabajo de su personal sin reconocer sus logros.

Regularmente, en un clima organizacional conflictivo se encuentra inmiscuido el inadecuado ejercicio del poder. Siendo éste el principal origen de serios problemas en las relaciones interpersonales y en la comunicación en un grupo social (como variables intervinientes dentro de la Teoría del Clima Organizacional de Likert, Litwin y Stringer), en el diagrama podemos ver cuáles son los sujetos que lo ejercen: el director y el jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico. Resulta común encontrarnos con esta dinámica, pues existe un gran número de organizaciones en donde las autoridades formales, son los mismos quienes abusan de la posición en la que se encuentran según la estructura organizacional dentro del área.

En la Dirección de Ingeniería se ha presentado una confusión con el personal de las diferentes áreas; la razón de ésta, es la función que ha asumido el jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico A. P. R. con los demás al querer asumir un rol que no le fue asignado tratando de controlar la información y la mayoría de las decisiones que le corresponde tomar al subdirector de ingeniería C. Para evitar problemas graves dentro del grupo, el subdirector no establece límites rigurosos y permite, en algunos casos, el abuso del poder por parte de ese sujeto.

La autoridad, es uno de los elementos fundamentales que al identificarlo dentro de una organización, nos permite conocer cuáles son los sujetos que tienen o “deberían” tener cierto peso para ejercer las funciones de control, orientación y manejo del personal. Hasta podrían ser la clave de un estudio organizacional, ya que no siempre la autoridad formal es quien ejerce dichas funciones y sobre todo dirige (al igual que un líder) al equipo de trabajo. En el caso muy particular de Ingeniería, como bien podemos notar en el diagrama, no todas las autoridades formales tienen incidencia y ni el rol de líder dentro del área.

No sólo es importante la identificación de la *autoridad formal*, también de la *autoridad informal*. Y dentro de la estructura organizacional en la Dirección de Ingeniería, sólo detectamos una autoridad informal que se encuentra dentro del Departamento de Electricidad Especializada: el ingeniero O. Él es identificado y aceptado como autoridad porque las decisiones que toma con respecto al área no son cuestionadas (de antemano, todos saben que es la mano derecha del jefe del departamento el Ing. I), además tiene la habilidad de dirigir a sus compañeros, de motivarlos y controlar las situaciones de conflicto.

En nuestro capítulo anterior estudiamos cómo se origina el conflicto, retomando parte de este análisis, las conciliaciones o lo que nosotros conocemos también como llegar a un acuerdo/consenso es una de las formas más pertinentes para manejar este tipo de situaciones. El líder tiene aquí un papel fundamental, también considerado así por Likert, Litwin y Stringer mediante su Teoría del Clima Organizacional a través del *liderómetro*.

Hablar del liderazgo, es identificar las cualidades y características de una persona cuya prioridad es el bienestar de su gente y la productividad de su área. Sabemos que no todos aquellos que tienen un puesto de jefe o director son precisamente los líderes de la organización, pues hay una gran diferencia entre la autoridad y el poder. La autoridad que es reconocida y aceptada por todos, mientras que el poder sólo es ejercido por cuestiones de estructura organizacional.

El *liderazgo* es un tema muy pertinente en nuestra investigación, por ello lo vimos con un poco más de detenimiento en el primer capítulo. En la Dirección de Ingeniería

identificamos a tres sujetos líderes: el Ing. K, quien se encuentra ubicado en el Departamento de Mantenimiento Electrónico, el Ing. V quien pertenece al Departamento de Materiales Eléctricos y el Ing. I quien encabeza dicha área (jefe de departamento). A continuación presentamos en recuadro en donde describimos sus características:

Líderes	Ingeniero	Características
L. 1	I (Jefe del Depto. Electricidad Especialidad)	Autoridad formal: Con su experiencia y buen carácter (paciente, tranquilo) ofrecía soluciones a problemas y contribuía con la creación de proyectos, integrando a su equipo de trabajo con comidas cotidianas en el interior del área eléctrica (bodega).
L. 2	V (Ing. de Electricidad Especializada)	Visión para resolver dificultades, buen carácter (paciente, tranquilo, buen humor). Una persona muy considerada y amable con todos, muy sencillo y humilde. Toma en cuenta en las opiniones de todos sus compañeros.
L. 3	K (Ing. de Mantenimiento Electrónico)	Visión para resolver dificultades, buen carácter (paciente, tranquilo, buen humor). Una persona muy considerada y amable con todos, muy sencillo y humilde. Toma en cuenta las opiniones de todos sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, estos tres sujetos tienen en común los siguientes aspectos: regulan la actitud de sus compañeros y/o personal buscando coordinarlos para formar un equipo de trabajo encaminado a seguir los objetivos de su área y de la organización, tienen la capacidad de influir en los demás, pueden resolver conflictos y son capaces de motivarlos para procurar un mejor trabajo día a día.

En ocasiones de tensión son capaces de aligerar la carga de trabajo y disminuir la presión que muchas veces proviene de la dirección del departamento. Tienen la virtud de reconocer el esfuerzo realizado por los demás y de identificar las habilidades de su equipo

de trabajo para “sacar lo mejor de cada uno” y así obtener resultados óptimos a nivel macro.

Son lo suficientemente sensibles para notar cuando algún miembro de su equipo tiene algún problema o en su defecto, inspiran la confianza suficiente para lograr que les pidan ayuda. Tiene el carisma necesario para animar a su equipo y motivarlos a dar más de lo que regularmente podrían dar.

En el caso particular de los ingenieros K y V, son sujetos cuya cualidad principal es trabajar en equipo. Los valores que asumen ellos como primordiales en su vida son: la lealtad, la honestidad y la justicia. Tanto en el cuestionario como en la entrevista realizada expresaron la importancia de la solidaridad en las relaciones interpersonales con sus compañeros, lo esencial que es para ellos la convivencia armoniosa en el grupo y las ventajas de sentirse como en familia dentro del área.

En el caso del jefe de Departamento de Electricidad Especializada el Ing. I, además de tener como principal cualidad el trabajo en equipo es muy sensible a las necesidades de su personal, los apoya y siempre les reconoce su trabajo. También considera como valores principales la justicia, la honestidad y la lealtad aunque también lleva presente el respeto y la disciplina. En el cuestionario, la entrevista y en la entrevista a profundidad que se le aplicó expresó lo fundamental que le resulta la armonía en un grupo.

En la observación participativa pude percatarme de la gran coherencia que había entre los datos obtenidos por los cuestionarios y las entrevistas con sus acciones en el día a día. En efecto, los tres ingenieros (K, H y I) son quienes orientan y coordinan a los demás, tratando de hacer de su equipo de trabajo un grupo que funciona y alcanza sus objetivos.

La *motivación*, otro elemento identificado y que estudiamos dentro del clima organizacional de Ingeniería, lo podemos notar en nuestro diagrama con el símbolo de una carita feliz 😊 . Observamos que sólo hay dos sujetos que desarrollan esta importante función en el sistema, ambos son autoridades formales (es decir, con un cargo administrativo según la estructura de la Dirección de Ingeniería así como de Televisión

Educativa): el jefe del Departamento de Electricidad Especializada y el subdirector de ingeniería.

Como ya observamos nuestro diagrama, ahora es posible identificar las relaciones cordiales y las conflictivas dentro de la Dirección de Ingeniería, en donde las flechas nos ayudan para percibir quiénes son los sujetos que influyen en la formación de un clima organizacional cordial y un clima conflictivo. No hay que olvidar que esto va totalmente ligado a la productividad de cada uno de los miembros que integran el área.

Ahora, nos centraremos en identificar los elementos intersubjetivos de nuestro trabajo de campo para analizar la pertinencia de vincularlos con el clima organizacional de Ingeniería de Televisión Educativa. De esta forma, tendremos una idea más clara sobre la percepción de los integrantes de esta área sobre su ambiente laboral.

4.2 El clima organizacional de la Dirección de Ingeniería y sus elementos intersubjetivos

El clima organizacional que se presenta en la Dirección de Ingeniería, como ya estamos observando, es un ambiente en donde predominan principalmente los problemas por la presencia de sujetos conflictivos. Sin embargo, en el área también hay sujetos cuyos objetivos de servicio son más importantes, incluso que sus vidas personales y están dispuestos a dar su máximo esfuerzo para cumplir con la misión del grupo.

Con ayuda de nuestro diagrama y de la observación participativa realizada en el grupo, identificamos las variables principales que han orientado nuestra investigación: tipos de relación interpersonal, tipos de función (proceso de comunicación) y actitudes. Ahora analizaremos los resultados arrojados por las entrevistas y las entrevistas a profundidad aplicadas.

Retomando nuestro concepto de clima organizacional que estudiamos en el primer capítulo, se refiere a las percepciones de un grupo social acerca de sus condiciones laborales considerando todos los aspectos que los rodean y conforman el ambiente de trabajo en donde se encuentran. Dentro de estos aspectos se ubican las categorías que seleccionamos a partir de nuestra hipótesis planteada para iniciar esta investigación: las relaciones interpersonales, el proceso de comunicación y la productividad.

Dentro de las relaciones interpersonales consideramos los valores y los tipos de relación interpersonal: conflictiva y cordial. Para analizar el proceso de comunicación tuvimos en cuenta el liderazgo, la autoridad (formal e informal) y el poder. Y finalmente, como parte del estudio de la productividad en la Dirección de Ingeniería elegimos la motivación, la desmotivación y el trabajo en equipo.

Fue fundamental para nuestra investigación el estudio de las categorías antes mencionadas porque éstas también nutren al clima organizacional en cualquier grupo social, en la Dirección de Ingeniería nos ayudaron mucho la identificación de estos elementos para conocer la percepción del personal y, en el caso muy particular de las entrevistas a profundidad, rescatar los elementos intersubjetivos.

En las entrevistas, se obtuvieron varios datos de los cuales aquellos que se presentan a continuación, son los más relevantes para el análisis del clima organizacional y posteriormente considerar los elementos intersubjetivos. En el siguiente recuadro, se encontrarán datos obtenidos mediante las entrevistas aplicadas a cada uno de los miembros de la dirección cotejada con la observación participativa.

Jefe	Cargo	Percepción Subalternos¹⁰⁶ (Entrevistas)	Observación participativa
Ing. H	Jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico	Muy “tosco” y “grosero”, quita el poder de las otras autoridades y ejerce su poder con los subalternos. Nada sutil y muy directo al tratar asuntos de cualquier índole con sus subalternos.	Poco amable en el trato con sus subalternos (también otros jefes) e incluso con las secretarías.
Ing. I	Jefe del Departamento de Electricidad Especializada	“Buen” jefe porque se pueden tratar todos los temas laborales con él. Al ser paciente y tranquilo, se hace accesible la comunicación en general con él.	Buen jefe, paciente y considerado con sus subalternos.
Ing. C	Subdirector de Ingeniería	“Buena persona” pero con ausencia de autoridad y liderazgo. Amable, justo pero con falta de carácter. Un hombre muy inteligente y envidiado por muchos de sus compañeros.	Un jefe muy amable, paciente y considerado con sus subalternos; pero con falta de carácter para poner en orden ciertas relaciones laborales entre los ingenieros.
Adm. A	Director de Ingeniería	Una “persona muy grosera” y “déspota”, “pésimo jefe” al ejercer el poder. Desinteresado ante las necesidades de sus subalternos, “hipócrita” con la gente de mayor rango y de otras áreas.	Distante y desinteresado en su área. Con sus trabajadores muy descortés y déspota. Sin embargo con gente externa a su área, muy amable y servicial.

Fuente: Elaboración propia.

Se eligieron a los sujetos anteriores porque son las autoridades formales más representativas dentro de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa por su

¹⁰⁶ Los juicios están extraídos directamente de las entrevistas realizadas al personal de la Dirección de Ingeniería.

puesto, por el rol tan esencial que ocupan dentro del área, por la gran antigüedad que presentan a excepción del subdirector y por los grupos a los que representan dentro de la estructura formal. Esto también lo podemos ver reflejado en el diagrama que presentamos en el apartado anterior.

La manera como describen a dos de las autoridades, datos que se presentaron en el recuadro, hacen referencia a un trato inadecuado por parte del director y del jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico.

Por otra parte, tanto el subdirector de ingeniería como el jefe del Departamento de Electricidad Especializada, mantienen un rol positivo frente al personal de Ingeniería lo cual permite mantener el funcionamiento del área mediante las funciones como sistema (como menciona Goldhaber en su teoría de sistemas sociales).

Además de la observación participativa, se aplicaron cuestionarios a cada uno de los integrantes de Ingeniería para comenzar a prepararlos para la aplicación de entrevistas y entrevistas a profundidad (según fuera el caso, pues no se les aplicó a todos por cuestiones de estrategia). De acuerdo a lo que se observó, tomando como base las categorías de la investigación anteriormente planteadas, durante la convivencia con ellos y después de la aplicación de los cuestionarios fueron los siguientes:

Categorías	Descripción	Cuestionario/Observación
Valores	Respeto, lealtad y honestidad	Respeto: Atención que se les da a los demás. Lealtad: Compromiso máximo con alguien. Honestidad: Coherencia entre el pensamiento y la acción.
Comunicación interpersonal	No se sienten muy identificados con sus compañeros	Identificación: Compartir conductas, valores, creencias, costumbres e ideas con los demás.
Trabajo en equipo	Quieren reconocimiento	Reconocimiento: Que valoren sus esfuerzos y resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Y de acuerdo a los datos arrojados durante la observación y la aplicación de los cuestionarios, fueron los siguientes:

Categorías	Descripción	Entrevista/Observación
Valores	Respeto, lealtad y honestidad	Respeto: Atención que se les da a los demás. Lealtad: Compromiso máximo con alguien. Honestidad: Coherencia entre el pensamiento y la acción.
Comunicación interpersonal	Jefes Inmediatos: H- Conflictiva (agresivo) I- Agradable	Conflicto: Situaciones de tensión provocadas por mala actitud, conductas inapropiadas, desinterés en las actividades, etc. que desgastan la relación interpersonal y merman la productividad laboral. Agradable: Situaciones positivas que provocan una sensación placentera, cómoda.
Trabajo en equipo	Quieren reconocimiento	Reconocimiento: Valor a sus esfuerzos, a su trabajo en general, a sus ideas, a su persona.
Clima organizacional	Falta de un líder	Líder: Persona que con los oriente, procurando su bienestar y el del equipo de trabajo.
Motivación	Vida y salud	Vida: Todo aquello que nos mantiene aquí, nuestro proceso de desarrollo y evolución. Salud: Estado de bienestar y equilibrio.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los sujetos clave, los resultados obtenidos fueron:

Categorías	Jefes	Indicadores	Descripción
Valores	Jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico: H	Lealtad Honradez Empeño	Lealtad: Es el compromiso que adquieres con alguien que te ha apoyado y al que le debes respeto. Honradez: Va de la mano con el respeto, la sinceridad. Empeño: El ser mejor cada día.
	Jefe del Departamento de Electricidad	Amor Disciplina Responsabilidad	Amor: Es la base de todo, aquello que nos impulsa y motiva. Disciplina: Conductas y acciones

	Especializada: I	ad	positivas que nos llevan al éxito. Responsabilidad: Actuar como se “debe” no como se “quiere”, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
	Subdirector de Ingeniería: C	Sinceridad Constancia Lealtad	Sinceridad: Siempre es mejor saber que pasa realmente y actuar en consecuencia. Constancia: Repito las cosas una y otra vez hasta alcanzar el resultado que quiero. Lealtad: Las personas que me conocen saben que contarán conmigo hasta el final (un gran compromiso).
	Directo de Ingeniería: A	Respeto Sinceridad Perseverancia	Respeto: Es el valor que debe regir la vida de cualquier ser. Sinceridad: Sin ésta no puede haber relación de ningún tipo. Perseverancia: Es la clave del éxito.
	Comunicación interpersonal	Jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico: H	Distante
	Jefe del Departamento de Electricidad Especializada: I	Buena	En la mayoría de las ocasiones todos tenemos objetivos en comunes y afines, aunque a veces la autoridad se impone.
	Subdirector de Ingeniería: C	Comunicación muy básica y limitada	La comunicación en las diferentes áreas de ingeniería era muy básica, en otras limitada y con el jefe nula.
	Directo de Ingeniería: A	Inadecuada	La comunicación que he percibido en el Departamento es incorrecta en su mayoría de las veces, no se tratan los temas que competen a la organización.
Trabajo en equipo	Jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico: H	No hay apoyo para llevar a cabo proyectos	A veces no tenemos el apoyo de nuestros mismos compañeros o del director, a veces también son cuestiones administrativas.

	Jefe del Departamento de Electricidad Especializada: I	Muy bueno pero no excelente	Sí hay apoyo para realizar proyectos, pero a veces la autoridad complica las tareas.
	Subdirector de Ingeniería: C	Empático y a la vez conflictivo	Empático entre los compañeros del área y conflictivo entre los jefes y el director.
	Directo de Ingeniería: A	Ineficiente	No se cuenta con el personal correcto para llevar a cabo las funciones requeridas.
Clima organizacional	Jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico: H	Tenso: de retos	Todas las situaciones tensas e incómodas me llevan a enfrentarlas con la mejor actitud, como retos.
	Jefe del Departamento de Electricidad Especializada: I	Tenso	El grado de exigencia a veces es extremo.
	Subdirector de Ingeniería: C	Resentimiento	Porque algunos muchachos cubrían las 24 hrs y otros trabajaban menos horas y ganaban el doble, todos dicen que en cuanto tengan algo mejor, se irán.
	Directo de Ingeniería: A	Tenso	Carece de armonía, no hay mucha empatía entre los ingenieros y sus equipos de trabajo.
Motivación	Jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico: H	El futuro	Que será mucho mejor que el presente.
	Jefe del Departamento de Electricidad Especializada: I	Mi familia	Es lo más importante que tengo: Mi hijo, mi esposa, mis padres, mis hermanos...
	Subdirector de Ingeniería: C	El futuro	Un mejor futuro de armonía es lo que más busco, por más complicado que parezca.
	Directo de	Su trabajo	Mi trabajo y la gente que trabaja para

	Ingeniería: A		mí son lo más importante para que funcione la organización y mejore la educación en México.
--	---------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos que acabamos de ver en este recuadro, ahora ya conocemos un poco más de la percepción del clima organizacional de los sujetos que ocupan un puesto de subdirección y a nivel jefatura de la Dirección de Ingeniería. Estudiamos los intereses y deseos de cada uno de ellos, en qué coinciden y en que discrepan totalmente, en qué se enfocan y que dejan a un lado no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal; es decir, estudiamos la subjetividad de los sujetos (su mundo interior¹⁰⁷).

Al cruzar los datos obtenidos mediante las entrevistas, comenzamos a identificar ciertos elementos subjetivos, recordemos lo que mencionamos en nuestro primer capítulo haciendo referencia a Habermas¹⁰⁸, es decir sobre sus experiencias y la interacción con el otro. Retomando nuevamente por qué nos referimos al personal de Ingeniería como *sujetos* se debe al precepto según el cual un sujeto lo es en tanto se relaciona con otros a través de la interacción.

Al conocer sus intereses, sus deseos y percepciones en general del clima organizacional, conocemos también cuáles son sus sentimientos, emociones, pensamientos, ideas y valores personales. Es así como nos asomamos a su mundo interior.

Y ¿para qué queremos asomarnos a su mundo interior? La respuesta más acertada es para conocerlos, para explicar el por qué de sus relaciones interpersonales conflictivas. Cuando son dos sujetos los que presentan graves problemas para interactuar con los demás, retomando la teoría de sistemas sociales de Goldhaber, el ser es bidireccional y esto significa que lo que el director A. haga influirá en su personal y viceversa, ambos se construirán de manera permanente. Y la consecuencia más evidente que se presentó en el área se reflejó en el clima organizacional conflictivo.

¹⁰⁷ Rizo García, *op. cit.*, pág. 79

¹⁰⁸ Habermas, *op. cit.*, pág. 82

El clima organizacional conflictivo influye a su vez en todo el personal del área y al ser considerado un sistema social abierto¹⁰⁹, como ya habíamos mencionado en nuestro capítulo 1 haciendo referencia a Goldhaber, influye también en las demás áreas de toda Televisión Educativa. Por ello, se vuelve fundamental el papel que juega la Dirección de Ingeniería, al ser una pieza fundamental y clave de la organización.

Como sistema social, el área de Ingeniería cuenta con una misión cuyo propósito es darle sentido a sus funciones como equipo. Retomando la misión que mencionamos en el segundo capítulo del presente trabajo que se enfoca a brindar un servicio continuo y de calidad eléctrica, proporcionar mantenimiento y asesoría para mantener en funcionamiento todas las áreas de la Televisión Educativa, Goldhaber la menciona como características principal en los sistemas sociales. De ahí también surge la tendencia hacia la integración, otro elemento más a considerar en los sistemas.

La integración, es el resultado deseado que se busca obtener por medio de la *interacción social*, elemento intersubjetivo de la comunicación. Mencionando la comunicación y la forma más básica para llegar a ésta, estamos listos para analizar si existe la influencia de la comunicación intersubjetiva en la construcción del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de TVE.

4.3 La comunicación intersubjetiva como factor de influencia en la construcción del clima organizacional

Como hemos estudiado hasta el momento, el clima organizacional conflictivo de la Dirección de Ingeniería ha propiciado diversos factores, siendo uno de éstos la baja productividad como consecuencia principal de la desmotivación en el personal.

Ahora sabemos que el origen de los conflictos proviene no sólo de las cuestiones propias de la organización sino del mismo sujeto, lo que lo constituye y lo lleva a ser quien es

¹⁰⁹ Goldhaber, *op. cit.*, págs. 53-58

además de actuar como actúa, a pensar lo que piensa, e incluso a sentir lo que siente. Todo esto, desde su experiencia e intereses personales.

De acuerdo con los elementos que conforman a la comunicación intersubjetiva, podemos decir que si el sujeto construye el clima organizacional en donde se encuentra, la comunicación intersubjetiva es un factor que influye en esa construcción.

Retomando los elementos que han dado origen a la comunicación intersubjetiva y en los puntos que convergen nuestras tres posturas teóricas que abordamos en el primer capítulo, la interacción social es uno de los aspectos más esenciales para su estudio. Por lo anterior, para efectos de este trabajo, realizamos un diagnóstico del clima organizacional dándole prioridad a la interacción de los miembros de la Dirección de Ingeniería de TVE.

Nosotros como sujetos, que pertenecemos a varios grupos sociales, tomamos el papel de *actores* al interpretar el *mundo de la vida* en el que nos encontramos. Entonces, el sujeto es un actor social que interpreta su mundo a través de la interacción con los otros.

De ahí que la interacción social se presente en nuestra vida cotidiana mediante las relaciones interpersonales que tenemos con los otros, y es por medio de ésta por la cual establecemos vínculos de amistad, amor o únicamente profesionales con los sujetos que nos rodean. En el área de Ingeniería, se han establecido relaciones interpersonales conflictivas ocasionando un clima organizacional conflictivo.

En la Sociología Fenomenológica, el Interaccionismo Simbólico y la Teoría de la Acción Comunicativa identificamos al mundo que compartimos socialmente como el *mundo de la vida*, este mundo en el que nos vemos inmersos y vamos construyendo conforme vivimos e interactuamos con los otros. Dentro del mundo de la vida, se encuentra el clima organizacional de un determinado grupo, por ello la importancia de su estudio para entender el por qué de la dinámica comunicativa presente.

En la Dirección de Ingeniería de TVE en donde el clima organizacional es conflictivo, a raíz de nuestro trabajo de campo realizado y del diagnóstico, encontramos que el conflicto es generado principalmente por las relaciones interpersonales conflictivas de poder

(interacción social) al permanecer más cerca del director del área por un vínculo familiar o de amistad.

El consenso, al que se refieren en nuestras tres posturas antes mencionadas, va a ser un elemento muy importante para la integración y el bien común del sistema (o grupo social) en cuestión. En la Dirección de Ingeniería, pese al clima organizacional conflictivo que predomina, se han identificado los actores cuyo rol está representado por el liderazgo y contribuyen a lograr el consenso en el área.

Volviendo al mundo de la vida y al diagnóstico que se realizó en el área de Ingeniería, identificamos el predominio de la autoridad en su sistema organizacional. También se encuentra el sistema organizacional paternalista pero únicamente en la red formal que incluye al director, su secretaria y el jefe del Departamento de Mantenimiento Electrónico en donde la confianza en las relaciones interpersonales que sostienen es condicionada.

Con un sistema organizacional autoritario se tiende a concentrar el control y la toma de decisiones en los niveles altos de la organización, en el caso específico de Ingeniería, se concentra en la Dirección. Y por esta razón, el poder puede causar conflictos dentro de un grupo, y esto se debe a que dicho aspecto propicia la incertidumbre, las dependencias y los recursos escasos en el área.

Las relaciones interpersonales exitosas están basadas en el agrado, la confianza y el respeto¹¹⁰. Éstas a su vez, fortalecen la motivación y por tanto la red de trabajo en equipo. Otra cuestión para mejorar y reducir los conflictos es incrementar la cooperación y colaboración entre los miembros del departamento. También la negociación.

Es importante mencionar que la Dirección de Ingeniería se encuentra físicamente dividido en tres pisos: planta baja (Electricidad Especializada), primer piso (Control y Operaciones) y segundo piso (Oficinas Administrativas/Mantenimiento Electrónico). Esto ya nos dice que no hay una unión entre los integrantes del departamento, pues no se encuentran todos compartiendo un mismo espacio. Aquí haremos hincapié en la Com. G, jefa del

¹¹⁰ Daft, *op. cit.*, pág. 515

Departamento de Control y Operaciones, cuyo lugar se encuentra en el primer piso compartiendo la oficina con el personal de Producción. Es la única que podría decirse está excluida del grupo.

Menciona Habermas, si en un sistema se ejerce violencia, en el mundo de la vida se restringe la comunicación. Schütz concibió a la intersubjetividad como la clave del mundo social porque ésta se da a partir de la interacción social, analizando las relaciones intersubjetivas por medio de la comunicación. Esta comunicación se basa en el lenguaje (como su materia prima), menciona Habermas que es el medio para compartir vivencia, con el lenguaje se establece un dialogo y con éste la posibilidad de cambio y transformación (consciencia de mejorar su colectividad) con el entendimiento y comprensión.

Entonces podemos mencionar que la intersubjetividad es un elemento esencial para la comunicación, para el entendimiento con los otros: por lo tanto la comunicación intersubjetiva favorecerá en la formación de relaciones interpersonales cordiales, construyendo un clima organizacional sano en cualquier sistema social. Lo anterior corresponde con la hipótesis que planteamos en un inicio.

Como parte del trabajo de campo que se realizó para la investigación, fue el apoyo de la observación participativa. Ésta permitió un acercamiento significativo con todo el personal que integra el área, desde los ingenieros que estaban haciendo su servicio social en la organización hasta los niveles de subdirección y dirección.

La interacción cara a cara, la relación interpersonal que se establece y sobre todo la comunicación que se da a partir del contacto con el otro, tiene una repercusión en nosotros provocándonos una *reacción* que nos llevará a realizar una *acción*, lo que los teóricos de la comunicación llaman una *respuesta (feedback)*. Y entonces, ¿a qué nos lleva esta breve reflexión? A la importancia que tuvo la observación del grupo social y al mismo tiempo, entrar en contacto con cada uno de ellos. A través de ésta, se cotejaron los datos que se presentaron a lo largo de este capítulo.

A lo largo de este apartado, hemos analizado el conflicto en la dinámica cotidiana de las relaciones interpersonales, las cuales son una pieza fundamental y básica para toda interacción en un grupo. En cualquier organización (familiar, empresarial, escolar, etc.) la comunicación en los grupos se vuelve la materia prima de las interacciones, por ello su importancia en nuestro estudio de clima organizacional.

Mediante la observación participativa se creó un vínculo de confianza, el nos permitió obtener los datos más reales de la situación laboral cotidiana, favoreció para observar su comportamiento y actitudes naturales, sin pose. Fue posible también observar cómo eran sus relaciones interpersonales y la comunicación que se presenta en un día cualquiera de la semana de trabajo.

La aplicación de los cuestionarios fue un instrumento importante para integrarlos a la dinámica de la investigación y al diagnóstico del clima organizacional. De esta forma se fueron identificando con ciertos conceptos teóricos que serían desarrollados a lo largo del trabajo.

Las entrevistas fueron herramientas clave que me permitieron tener una conversación con cada uno de ellos para conocer su percepción sobre todo de aquello que forma parte del clima organizacional de su área. En las entrevistas a profundidad, aplicadas únicamente a los sujetos cuya función era clave (por el poder, autoridad, liderazgo) dentro de las relaciones interpersonales en la dirección¹¹¹, fue de gran utilidad conocer un poco más allá de su vida laboral. Platicar con ellos sobre su experiencia, su vida personal sus intereses y motivaciones me aportaron diversos elementos intersubjetivos para su análisis.

Saber que el rol profesional desempeñado por un sujeto dentro de una organización viene orientado por aspectos personales en los cuales influyeron e influyen aún el ambiente familiar, es una cuestión insoslayable para fines de nuestra investigación. Sosteniendo que

¹¹¹ Las entrevistas a profundidad que se aplicaron sólo a los sujetos cuyo rol giraba en torno al poder, autoridad y liderazgo fue para conocer qué elementos de su personalidad y comportamiento los llevó a tener determinadas actitudes, costumbres, creencias, ideas y valores (debido al clima organizacional conflictivo en la Dirección de Ingeniería). Los demás sujetos quedaron exentos de la aplicación de estas entrevistas, debido a los fines de dicha investigación. Sin embargo, les fue aplicado a todo el personal de Ingeniería el cuestionario y la entrevista.

la comunicación intersubjetiva influye en la construcción del clima organizacional de un grupo en una organización, ya estamos deduciendo que el mundo objetivo, social y subjetivo del sujeto (el mundo de la vida) tiene un peso importante durante su desarrollo profesional y a lo largo de toda su vida.

Si la comunicación intersubjetiva es un factor que influye en esta construcción, puede ser la solución a los conflictos originados en los sistemas sociales. A través de las relaciones interpersonales cordiales, se puede generar un clima organizacional sano en donde se valore a los sujetos y sean motivados para generar mayor productividad.

A veces, lo que nos hace falta para llevar una relación cordial con los otros es acercarnos a ellos para conocerlos. Al romper esa primera barrera, podemos encontrarnos con intereses, percepciones, valores e incluso motivaciones en común con los demás. Al identificarlos, puede crear o fortalecer el vínculo con los compañeros e incluso jefes del área.

En la Dirección de Ingeniería, de acuerdo al diagnóstico del clima organizacional y al análisis hecho sobre la comunicación intersubjetiva, podemos deducir la ausencia de interés en fomentar las relaciones interpersonales cordiales entre los miembros del área.

Conclusiones

Con el paso del tiempo, las organizaciones han sufrido distintas transformaciones tanto tecnológicas, económicas como políticas y sociales. Considerando la influencia que tiene la situación del país en la creación, desarrollo, mantenimiento y declive de las organizaciones; podemos establecer la analogía con una cadena, cuyos eslabones no sólo dependen unos de otros también son indispensables para continuar con el ciclo de la vida.

En dicho proceso se encuentran múltiples elementos que acompañan la vida de una organización, siendo la interacción social nuestro principal interés a lo largo de este trabajo, sin dejar a un lado el aderezo perfecto para su estudio, la comunicación.

En nuestro estudio se propuso observar la comunicación intersubjetiva como un factor que influye en la construcción del clima organizacional dentro de un sistema social, cuyos elementos seleccionados para llevar a cabo la investigación descansaron en las relaciones interpersonales (laborales), el proceso de comunicación y la productividad.

El sistema social elegido para concretarse la investigación fue la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa. Se estudió dicho grupo social con la Teoría de los Sistemas Sociales de Goldhaber y podemos concluir la pertinencia de llevar a cabo el análisis con esta perspectiva teórica. Nos percatamos en el campo empírico de lo esencial que resulta estudiar al grupo humano (Dirección de Ingeniería) como un sistema social, en donde cada sujeto (ingenieros, secretarías, personal prestadora de servicio social) es un subsistema y tiene influencia en la formación así como en el desarrollo del sistema y el suprasistema (TVE).

Si un subsistema no funciona correctamente y/o no cumple con sus funciones, no solo afecta a los demás subsistemas sino también al sistema total. Justamente lo que sucedió en la Dirección de Ingeniería, en donde principalmente tres subsistemas (el director, su secretaria y un jefe de departamento) no cumplían con sus funciones y obstaculizaban las actividades de los demás con sus actitudes, abuso de poder, negación de información, creación de desprestigio hacia sus compañeros del área, etc.

Lo anterior, puede pasar desapercibido y no tomarse en cuenta como un factor de importancia, sin embargo es ahí en donde se encuentra la verdadera esencia de la perspectiva teórica y del por qué nos fue muy útil para nuestro análisis. En la mayoría de las organizaciones, se cree que no hay mayor repercusión si uno de sus empleados está incómodo o en desagrado con su trabajo, cuando es todo lo contrario.

Continuando con la idea anterior, la motivación resulta insoslayable dentro de cualquier grupo social, y comienza desde el sujeto mismo. Si uno de los sujetos no cuenta con la motivación necesaria para realizar su trabajo, difícilmente contribuirá a mantener los resultados eficientes y eficaces que esperan del área. Aunque sea un solo subsistema el que no cumpla con sus funciones, influye en todo el sistema.

Hablando de la importancia del análisis de los grupos humanos en las organizaciones como sistemas sociales, se agrega el estratégico papel que juega el clima organizacional para la productividad de éstas.

El clima organizacional, como ya lo vimos a lo largo del trabajo y sobre todo en el último capítulo, es un elemento primordial dentro de las organizaciones y en cada una de sus áreas. Conociéndolo y procurándolo, resulta una herramienta muy favorable y útil. Descuidándolo y actuando como si no importara, puede provocar terribles consecuencias hasta la desaparición de una organización.

Es imprescindible saber que el clima organizacional se construye, no es algo ya prefabricado. El clima organizacional o también conocido como ambiente de trabajo, lo crean y modifican los sujetos que integran el sistema social.

La Teoría del Clima Organizacional de Likert, Litwin y Stringer, nos fue de gran utilidad para analizar este elemento y vinculándolo con los sistemas sociales, nos permitió obtener una perspectiva más amplia del diagnóstico del clima organizacional que realizamos en la Dirección de Ingeniería.

Siguiendo con esta teoría pudimos identificar a los líderes del grupo y estudiar sus características. Detectar el sistema organizacional que predominaba en el área de

Ingeniería y conocer las variables e indicadores que ya se habían planteado en la hipótesis, al inicio de esta investigación: relaciones interpersonales (valores/relaciones interpersonales cordiales y conflictivas), proceso de comunicación (liderazgo/poder/autoridad formal e informal) y productividad (motivación/desmotivación/trabajo en equipo).

Tanto la Teoría de los Sistemas Sociales como la Teoría del Clima Organizacional fueron el principal apoyo teórico en la investigación para identificar, analizar y desarrollar las categorías, variables e indicadores que permitieron la realización del trabajo de campo.

Con respecto a la comunicación intersubjetiva, la cual recordemos que como concepto sigue en construcción, fue abordada como lo plantea Rizo García desde el Interaccionismo Simbólico, la Sociología Fenomenológica y la Teoría de la Acción Comunicativa.

El concepto de actor, interacción social, mundo de la vida y consenso fueron aquellos que nos permitieron identificar los elementos intersubjetivos para el análisis conjunto del clima organizacional.

Las tres perspectivas aportaron elementos valiosos en los cuales convergían, para realizar el análisis pertinente para responder a nuestra pregunta inicial que orientó y dirigió al trabajo de investigación en todo momento: ¿De qué manera la comunicación intersubjetiva contribuye en la construcción del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa?

Ante la pregunta anterior encontramos que: El fin de la comunicación intersubjetiva es el consenso y el entendimiento del otro, por lo tanto, contribuye en la construcción del clima organizacional sano en donde se creen relaciones interpersonales cordiales, mediante procesos de comunicación cuya orientación sea a través de la autoridad y el liderazgo, obteniendo como resultado un nivel óptimo de productividad en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa.

Para ser más claros con lo antes mencionado, el fin principal de un grupo social es cumplir con una misión, sin ésta no hay camino para andar. Pero no sólo debe haber una misión,

es importante que exista un correcto trabajo en equipo y para ello, es fundamental que exista armonía en el sistema. Y la armonía sólo puede presentarse si existe un entendimiento, identificación y comprensión de los integrantes del grupo. Por lo anterior, si existe la comunicación intersubjetiva dentro de un grupo se puede construir un clima organizacional cordial; si hay ausencia de ésta, se tendrá como consecuencia un clima organizacional conflictivo.

Durante el estudio realizado a los integrantes de la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa, pudimos percatarnos de la importancia de ciertos elementos subjetivos (vivencias personales, experiencias, ideas, creencias, costumbres) que nos constituyen como sujetos e influyen en nuestra interacción con los otros.

En las relaciones interpersonales laborales del día a día, entran en juego los aspectos más personales que tenemos, no es suficiente con sabernos dentro una organización. El rol profesional que adquirimos en nuestro lugar de trabajo, muchas veces va influenciado en menor o mayor medida por el rol que tenemos o tuvimos en la familia.

La antigüedad que tiene un sujeto en la Dirección de Ingeniería, por lo que se observó, es una de las principales características que lo coloca en una situación de “comfort”, permitiéndose el abuso del poder y el maltrato a los otros.

La edad de los sujetos que conforman el área es muy variada: encontramos que únicamente dos ingenieros cuentan con 70 años, la mayoría del personal tienen entre los 50 y 30 y tantos, mientras que sólo dos de ellos tienen 28 y 29 años de edad. Este aspecto no es causa del clima conflicto que se presenta.

Las contrataciones laborales es otra cuestión que coloca al personal en situaciones de rivalidad, tanto el sueldo como el puesto que tienen en Televisión Educativa condiciona las circunstancias en las que se encuentra el sujeto en el área. No sólo influye en la imagen que te tienen de éste, también en las actividades que le asignarán e incluso en el lugar que le otorgarán dentro del espacio físico de la organización.

Las principales diferencias entre los integrantes del área de Ingeniería son las percepciones que tienen de su entorno, de su ambiente laboral.

En la Dirección de Ingeniería vimos el caso muy particular de la Com. G, jefa de Control y Operaciones, cuyo espacio físico se encuentra en el 1er piso de la organización, totalmente alejado de los demás departamentos pertenecientes a Ingeniería.

Hablar de la comunicación intersubjetiva es entrar a un terreno muy grande con tintes psicológicos, administrativos, antropológicos, sociológicos e incluso filosóficos. Desafortunadamente, a pesar de ser la comunicación el campo general del cual debería desprenderse la comunicación intersubjetiva, al desarrollar la investigación nos topamos con la ausencia de bibliografía de comunicación sobre este tópico.

Es así como nos percatamos que en comunicación hay un número muy reducido (casi nulo) de artículos, libros y tesis; incluso de cursos, talleres, conferencias mesas de debate o coloquios. Ésta fue una de las principales complicaciones con las que nos encontramos al realizar la investigación, motivo por el cual la mayoría de las fuentes citadas al final de la investigación corresponden a los artículos, libros y tesis de filosofía, psicología y administración.

Abordar ampliamente el tema y realizar un profundo análisis del proceso comunicativo considerando además de la comunicación verbal, la no verbal (gestos, ademanes, posturas del cuerpo) y la proxémica requerirían de un mayor periodo de investigación así como de un trabajo de campo más completo, que por cuestiones de tiempo no fue posible realizar.

Ya que mencionamos la proxémica, mencionaremos de manera muy sucinta algunos elementos muy interesantes que rescata Edward T. Hall, antropólogo americano, en su texto *La dimensión oculta*. Nos menciona Hall que el espacio es uno de los modos más básicos para la organización de un grupo pues considerará los recursos materiales y las normas interiorizadas de cada sujeto¹¹².

¹¹² Edward T. Hall, *La dimensión oculta*, México: Siglo veintiuno, p. 127-128

La cuestión de los espacios es cultural, es decir va más allá de cómo es y en dónde creció el sujeto. Tiene mucha relación con toda la historia de su generación, incluso de su país. Una organización en el Distrito Federal no será igual que la una que esté en el Estado de México, ni tampoco una organización privada será igual que una perteneciente a la SEP, como es nuestro caso de estudio.

Sabemos que en las organizaciones gubernamentales los espacios en donde se distribuye el personal es una cuestión estratégica, los lugares que ocupan ciertos puestos tienen objetivos muy claros. Como en el caso de la jefa del Departamento de Control y Operaciones, cuyo lugar está totalmente asilado de las demás áreas.

No sólo los espacios tienen significados y corresponden a razones muy específicas, sino también las distancias. Existen diferentes clases de distancias, éstas corresponderán principalmente al interés de ponerse a salvo el propio sujeto o a la defensa del territorio. Hall menciona las siguientes: distancia íntima, personal, social y pública¹¹³.

Las clases de distancia que se presentan en la Dirección de Ingeniería son la personal y la social, principalmente. La primera, se manifiesta en las relaciones interpersonales informales, en donde hay mayor acercamiento pero a su vez, existe un cierto límite de éste. Y la segunda se da como parte de la dinámica que se lleva a cabo en el área, en donde hay mayor espacio y distancia entre los sujetos que integran un grupo. Éste tiene un rasgo característico: puede utilizarse para aislar o separar a los sujetos de otros¹¹⁴.

Los espacios son un elemento que también comunican sobre el sujeto: imagen, posición y rol en la organización. Si somos lo suficientemente observadores, nos percataremos de lo valioso que es analizar el espacio y la distancia de un sujeto que pertenece a un grupo social.

¹¹³ Ibidem, p. 142

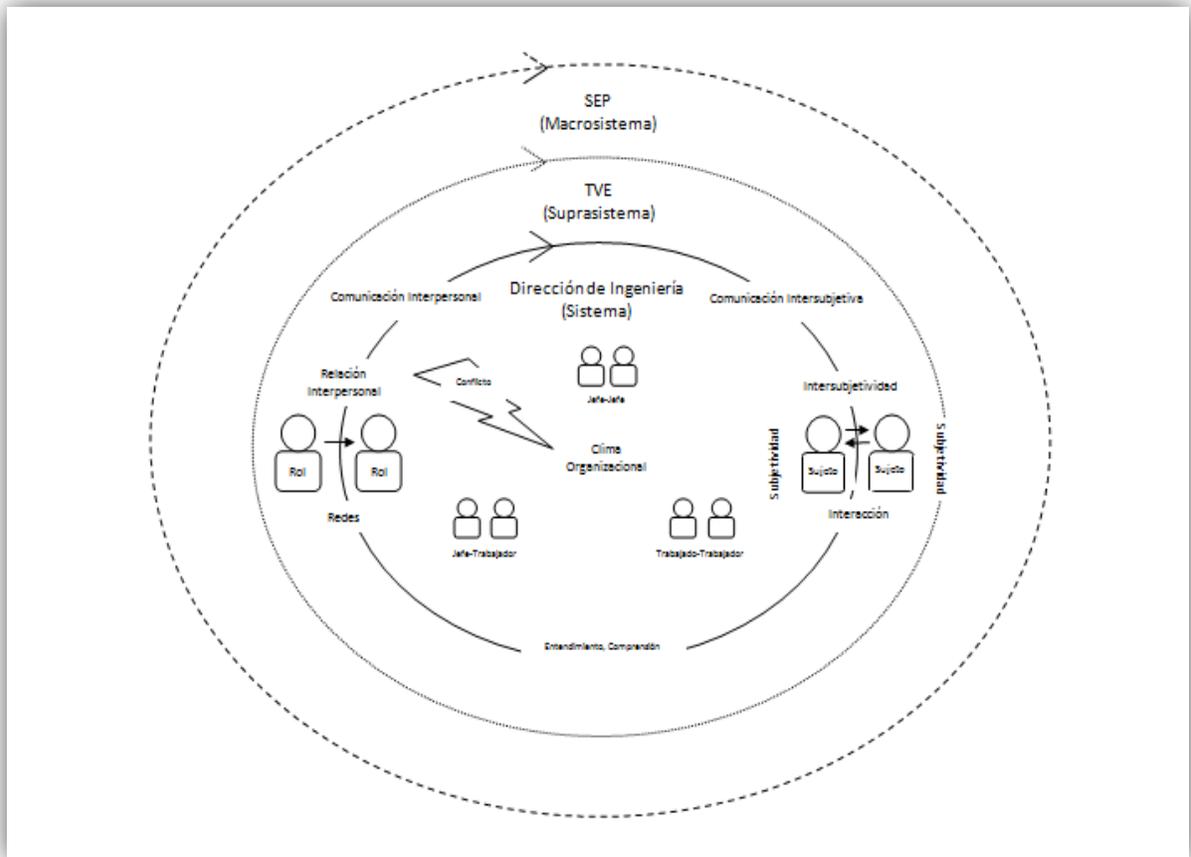
¹¹⁴ Ibidem, p. 151

Por tanto, la comunicación intersubjetiva se compone de múltiples aspectos que no están separados del clima organizacional dentro un sistema social; al contrario, están íntimamente vinculados y se complementan porque ambos influyen en su construcción.

Para incentivar el proceso de la comunicación intersubjetiva pueden llevarse a cabo múltiples dinámicas que tengan como objetivo éste. Sin embargo, cualquiera de éstas convergen en un aspecto determinado: Ponerse en el lugar del otro (empatía).

Cuando somos empáticos estamos abiertos a escuchar a los demás, tenemos la oportunidad de ponernos en el lugar del otro y por ende, de comprender-entender. A veces no se requiere de algún curso en especial o de alguna dinámica en particular; acercarnos más a las personas con las que convivimos todos los días en el trabajo e interesarnos un poquito más en ellas, será suficiente para llegar a una comunicación intersubjetiva y mejorar el clima organizacional.

En el modelo que se presenta a continuación, hacemos una síntesis de los conceptos más esenciales que empleamos para el análisis de la influencia de la comunicación intersubjetiva en la construcción del clima organizacional en la Dirección de Ingeniería de Televisión Educativa.



Fuente: Elaboración propia.

El clima organizacional, definiéndolo como la percepción del ambiente de trabajo, permea todo el sistema social. Recordemos que el sistema social se compone de sujetos y de sus dinámicas comunicativas, su estructura física y su comportamiento organizacional.

Para llevar a cabo el estudio de caso consideramos los tres niveles básicos de la comunicación organizacional: jefe-jefe, jefe-trabajador y trabajador-trabajador. Como observamos durante el proceso de la investigación, el conflicto se presentó en estos tres niveles predominando en los altos mandos.

Como se muestra en el modelo, de una comunicación interpersonal podemos pasar a una comunicación intersubjetiva; y esto se da cuando somos conscientes del papel de *sujeto* que tenemos en la sociedad. Recordemos que al asumirnos como tal, reconocemos que somos sujetos porque se da interacción con el otro. En tanto seamos conscientes de este

rol lograremos llevar la comunicación interpersonal a un nivel intersubjetivo, trayendo como consecuencia ambientes más cordiales y agradables.

Actualmente, en la Dirección de Ingeniería se han presentado varios cambios: desde el organigrama institucional hasta su filosofía organizacional. Éstos, se han generado principalmente por la salida del director, el cuál abandonó Televisión Educativa a finales del año 2013. Pese a su larga trayectoria en TVE y sus 4 años encabezando el área, tuvo que dejar sus funciones por órdenes oficiales.

El nuevo director ocupó su puesto a principios de este año 2014. Y con su llegada, se presentaron otros cambios. El objetivo principal del nuevo equipo que se formó es terminar con los vicios que ya tenían lugar en la Dirección de Ingeniería reestructurando el área y mejorar su desempeño productivo con un ambiente más cordial.

Algunos de los datos recabados en el periodo de agosto de 2012 a agosto de 2013 para esta investigación, han sido de gran utilidad para mejorar el clima organizacional del área en la actualidad. En las últimas visitas a Ingeniería ya se percibe más armonía en el ambiente y una mejora en el trabajo en equipo.

El sistema autoritario y paternalista que prevalencia en la Dirección de Ingeniería, empieza a transformarse en un sistema consultivo, en donde la confianza y la responsabilidad son los aspectos que lo identifican: Pese a la estructura jerárquica, hay mayor nivel de descentralización y delegación de las decisiones, las cuales pueden ser tomadas por mandos medios e inferiores (control delegado a los subordinado).

Aún queda mucho trabajo por delante, pues aún siguen reclutando personal. Sin embargo los cambios que ya se han comenzado están generando resultados poco a poco. Incluso, platicando de manera muy informal y breve con el personal de las otras áreas de Televisión Educativa han notado la diferencia en la actitud y el trato de los ingenieros.

En este trabajo nos enfocamos a un estudio de caso muy particular en donde observamos la influencia que tienen la comunicación intersubjetiva (aquella comunicación en la que predomina la razón) para la construcción de un clima en el área de una organización. Nos

percatamos de la influencia que existe entre el ambiente organizacional de un grupo y cada uno de sus integrantes, en la construcción bidireccional que hay entre estos elementos.

Observamos la importancia que tiene la subjetividad de cada sujeto en su vida diaria, no sólo en lo personal también laboral. El rol que juega cada sujeto se convierte en el papel que lo representa, en ocasiones, en lo profesional.

La comunicación humana, como un proceso necesario para la sobrevivencia, no sólo ha facilitado la exteriorización de sentimientos, emociones, ideas y pensamientos también los ha complicado. En la era digital que nos encontramos, nos vemos rodeados por múltiples beneficios a larga distancia; sin embargo, representa un reto aprovecharla y convertirla en nuestra aliada.

En una época donde la tecnología representa un elemento indispensable para la comunicación, la dinámica comunicativa entre un grupo de sujetos se convierte en un fenómeno interesante para observar y analizar. Los diferentes niveles de la comunicación se ven transformados según la sociedad en la que se presenten.

La sociedad va cambiando y por esta razón las organizaciones van adaptándose a nuevo *modus vivendi* gestionado por una serie de reestructuraciones a nivel mundial. De esta forma, los sistemas sociales y con ello el ambiente que los acoge, van sufriendo alteraciones que al mismo tiempo les influye en su construcción como sujetos, como personas y como individuos.

Por lo anterior, surgen aún varias interrogantes que nos podrían llevar a reflexionar de manera más profunda sobre la intersubjetividad en el ámbito organizacional: ¿Cómo podemos mantener la comunicación intersubjetiva en los sistemas sociales? ¿De qué manera provocamos que éste sea el proceso comunicativo que impere en nuestros ambientes para lograr la armonía y cordialidad en nuestras relaciones interpersonales? Y de manera más general: ¿Cómo podemos caminar hacia una comunicación intersubjetiva, como sociedad?

Fuentes de Consulta

ARTÍCULOS:

- ✓ Ávila Cañamares, I. (2010). Reseña de “Intersubjetividad: Ensayos filosóficos sobre autoconciencia, sujeto y acción”. *Ideas y Valores*. Revista Colombiana de Filosofía. págs. 184-197
- ✓ Kawulich, B. B. (2005). “La observación participativa como método de recolección de datos”. *Forum: Qualitative Social Research*. págs. 1-23
- ✓ Maldavsky, D. (2004). “Un enfoque sistémico de las investigaciones desde la perspectiva de la subjetividad y la intersubjetividad en Psicología y Ciencias Sociales”. *Nómadas*. Universidad Central-Colombia. págs. 219-229
- ✓ Rizo García, M. (2009). “Intersubjetividad y Comunicación Intercultural. Reflexiones desde la sociología fenomenológica como fuente científica histórica de la comunicación”. *Perspectivas de la Comunicación*. Universidad de la Frontera de Chile. págs. 45-53
- ✓ Rizo García, M., Pech, C. & Romeu, V. (2009). “El habitus y la intersubjetividad como conceptos clave para la comprensión de las fronteras internas. Un acercamiento desde las propuestas teóricas de Bourdieu y Schütz”. *Frontera Norte*. págs. 1-20
- ✓ Rizo García, M. (2011). Reseña de “Teoría de la Comunicación Humana” de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*. Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey. 14 págs.
- ✓ Salas Astrain, R. (2006). “El mundo de la vida y la fenomenología sociológica de Schütz. Apuntes para una filosofía de la experiencia”. *Revista de Filosofía*. Universidad Católica de Lovaina-Bélgica. págs. 167-199.

BIBLIOGRÁFICAS:

- ✓ Achilles de Faria Mello, F. (1994). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa. 183 págs.

- ✓ Adler, R. B. et. al. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill. 462 págs.
- ✓ Albers, H. H. (1987). *Principios de organización y dirección*. México: Ediciones Ciencia y Técnica. 75 págs.
- ✓ Albors Garrigos, J. (1999). *Gestión y organización de empresas*. España: Universidad politécnica de Valencia. 305 págs.
- ✓ Álvarez, H. F. (1999). *Teoría de las organizaciones*. Argentina: Ediciones EUDECOR. 230 págs.
- ✓ Ávila González, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Posgrado UNAM. 216 págs.
- ✓ Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós. 221 págs.
- ✓ Belasen, A. T. (2008). *The theory and practice of corporative communication*. Estados Unidos: SagePublications. 269 págs.
- ✓ Blumer, H. (1986). *Interaccionismo Simbólico*. Barcelona: Herder. 213 págs.
- ✓ Boyce, R. O., Eisen, H. (1977). *La dirección ante el diagnóstico empresarial*. España: Deusto, S. A. 296 págs.
- ✓ Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La crujía. 128 págs.
- ✓ Daft, R. L. (1992). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa. 773 págs.
- ✓ Davis, K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill. 734 págs.
- ✓ Elias, N. (1994). *Teoría del símbolo. Un ensayo de antropología cultural*. Barcelona: Ediciones Península. 217 págs.
- ✓ Fernández Christlieb, F., Millán Campuzano, M. A., & Rizo García, M. (2013). *La comunicación humana en tiempos de lo digital*. México: Juan Pablos-UAM-AMIC. 112 págs.

- ✓ Fernández Collado, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. 237 págs.
- ✓ Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana. 423 págs.
- ✓ Gvishiani, D. (1997). *Organización y gestión*. México: Ediciones de Cultura Popular. 510 págs.
- ✓ Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa I*. España: Taurus. 517 págs.
- ✓ Hall, E.T. (2011). *La dimensión oculta*. México: Siglo veintiuno. 255 págs.
- ✓ Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill. 464 págs.
- ✓ Hernández Sampieri, R. et. al. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 613 págs.
- ✓ Homs Quiroga, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Iberoamérica. 148 págs.
- ✓ Lilienfeld, R. (1984). *Teoría de sistemas. Orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*. México: Trillas. 342 págs.
- ✓ Litterer, J. A. (1991). *Análisis de las organizaciones*. México: Limusa. 720 págs.
- ✓ Luhmann, N. ((1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. México: Alianza Editorial. 496 págs.
- ✓ Martínez Chávez, V. M. (1989). *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas*. México: Trillas. 220 págs.
- ✓ Martínez de Velasco, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas. 111 págs.
- ✓ Michel, G. (1974). *Ecología de la organización*. México: Trillas. 352 págs.
- ✓ Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. 561 págs.
- ✓ Palaci Descals, F. J. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Educación. 415 págs.
- ✓ Pariente Fragoso, J. L. (2001). *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México: Miguel Ángel Porrúa. 357 págs.

- ✓ Pino Pertierra, C. & Arnau Tornos, A. (1995). *Vivir, un juego de sumisión: hacia una cultura intersubjetiva de la igualdad*. España: Siglo XXI. 335 págs.
- ✓ Prieto Herrera, J. (2001). *La gestión estratégica organizacional*. Colombia: ECOE Ediciones. 107 págs.
- ✓ Rodríguez, D. M. (1996). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega. 217 págs.
- ✓ Russell, G. H. & Black, K. (1979). *Conducta humana en los negocios*. México: Limusa. 199 págs.
- ✓ Sastre Vilarrasa, G. & Moreno Marimon, M. (2002). *Resolución de conflictos y aprendizaje*. Barcelona: Gedisa Editorial. 286 págs.
- ✓ Scanlan, B. K. (1986). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Limusa. 601 págs.
- ✓ Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Paidós. 327 págs.

- ✓ Schvarstein, L. (2002). *Psicología social de las organizaciones*. México: Paidós. 273 págs.
- ✓ Serrano, R. et. al. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha Publicidad. 269 págs.
- ✓ Walton, R. E. (1988). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Iberoamericana. 173 págs.
- ✓ Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. D. (2002). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder. 260 págs.
- ✓ Winkin, Y. (1994). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós. 378 págs.

CIBERGRÁFICAS:

- ✓ Cabrera, Y. (2008). "Comunicación Interna: Gestión clave en las organizaciones". *Los Recursos Humanos* [en línea], Recuperado de:

- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html> [consulta: 12 de marzo de 2012]
- ✓ *Comunicación Organizacional* [en línea], Recuperado de: <http://organizacionalunam.wordpress.com/> [consulta: 20 de febrero de 2012]
 - ✓ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Español* [en línea] Recuperado de: <http://www.rae.es/rae.html> [consulta: 21 de septiembre de 2012]
 - ✓ *Dirección General de Televisión Educativa* [en línea], Recuperado de: <http://dgtve.sep.gob.mx/index.php> [consulta: abril de 2012]
 - ✓ García, B. E. (2006). *La teoría de la educación de Niklas Luhmann*. Madrid: OEI [en línea], Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/salacredi/bEATRIZ.pdf> [consulta: octubre de 2012]
 - ✓ *GestioPolis.com* [en línea], Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm> [consulta: 23 de marzo de 2012]
 - ✓ Kawulich, B. B. "La observación participante como método de recolección de datos". *Forum: Qualitative Social Research* [en línea], Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998> [consulta: 12 de noviembre de 2012]
 - ✓ Leff, E. & Elizalde, A. (2011). "Sujeto, subjetividad, identidad y sustentabilidad". *Polis* [en línea], Recuperado de: <http://polis.revues.org/290> [consulta: octubre de 2012]
 - ✓ Llano, S. (1996). "La comunicación organizacional en México, Características y Perspectivas". *Razón y Palabra*. [en línea] Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm> [consulta: 28 de noviembre de 2012]
 - ✓ *Portal de la comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de comunicación (2001-2013)* [en línea], Recuperado de: <http://www.portalcomunicacion.com/> [consulta: 06 de mayo de 2013]

MANUAL:

- ✓ Calderón Pardo, U. (2008). *Manual de Organización de la Dirección General de Televisión Educativa*. México: DGTVE. 113 págs.

TESIS:

- ✓ Carmona Santiago, H. M. (2008). *Clima organizacional y relaciones humanas*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de Administración. Universidad Villa Rica. 155 págs.
- ✓ Castro Estrada, B. (2011). *La comunicación intersubjetiva en la construcción y reconstrucción de hábitos: una propuesta para combatir la resistencia a la lectura entre los estudiantes del ciclo básico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, del Plantel San Lorenzo Tezonco*. (Tesis inédita de maestría). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 115 págs.
- ✓ Contreras Galicia, V. (2009). *Análisis de clima organizacional en una tienda de autoservicio*. (Tesina inédita de licenciatura). Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana. 141 págs.
- ✓ Flores Procuna, G. (1995). *Clima laboral: Satisfacción y desempeño personal (Propuesta de evaluación)*. (Tesina inédita de licenciatura). Facultad de Psicología. UNAM. 121 págs.
- ✓ Gómez Cabrera, A. P. (2011). *El estigma: La máscara de la comunicación*. (Tesis inédita de maestría). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 164 págs.
- ✓ Medellín Baños, F. (2009). *Interacción e intersubjetividad como parte de la conformación realidad social*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de Psicología. UNAM. 93 págs.
- ✓ Pérez Gatica, S. (2012). *Intersubjetividad: facticidad, cosmovisión y fenomenología*. (Tesis inédita de maestría). Facultad de Filosofía y Letras. UNAM. 148 págs.

- ✓ Ramírez Robles, L. M. (2011). *Clima laboral: Estrategias de intervención para su mejora*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de estudios Superiores Iztacala. UNAM. 120 págs.
- ✓ Ramos Villagomez, A. L. (2009). *La comunicación interpersonal como un factor para lograr mayor productividad en una empresa*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 131 págs.
- ✓ Sillero Ramírez, M. D. (2009). *Comunicación interpersonal como elemento valuator del comportamiento del trabajador*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 114 págs.
- ✓ Valencia Ortiz, A. Y. (2000). *Clima organizacional: Una comparación entre trabajadores administrativos y trabajadores sindicalizados*. (Tesis inédita de licenciatura). Facultad de Psicología. UNAM. 120 págs.

ANEXO 1

OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

Bitácora de trabajo

Fecha: _____

Hora aprox.	Situación/Observación	Sujetos	Lugar

Comentarios: _____

ANEXO 2

Cuestionario

Objetivo: El propósito de este cuestionario es encontrar los valores que comparten, identificar cómo se da la comunicación interpersonal entre el grupo y detectar que tan vinculados se sienten al trabajar en equipo. Constará de tres partes y será totalmente confidencial, sólo tendrá fines informativos para el diagnóstico del clima laboral en el Departamento de Ingeniería de Televisión Educativa. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Nombre: _____

Puesto: _____ Antigüedad en TVE: _____

Valores

Enumere del 1 al 6 según considere la importancia de los aspectos siguientes, de acuerdo a su forma de ser, pensar y actuar.

1. ____ Soy creativo y mis ideas normalmente son tomadas en cuenta.
2. ____ Soy indeciso, prefiero que mis compañeros tomen la iniciativa.
3. ____ Considero que la lealtad es uno de mis valores principales.
4. ____ El respeto es una de las cualidades que más valoro en una persona.
5. ____ La honestidad no es tan importante, siempre y cuando haya un motivo de justificación.
6. ____ Valoro mucho la igualdad entre las personas, no soporto el abuso de autoridad.

Comunicación interpersonal

Enumere del 1 al 6 según considere la importancia de los aspectos siguientes, de acuerdo a la comunicación que mantiene en el departamento con sus compañeros.

1. ____ Es muy raro cuando toman en cuenta mis opiniones, regularmente no lo hacen.
2. ____ No me siento muy identificado con mis compañeros y prefiero no participar en los eventos o comidas que realizan.
3. ____ La amistad y solidaridad son primordiales en mi vida.
4. ____ Considero que mi jefe no es muy paciente, ejerce más la autoridad que la persuasión.
5. ____ Me gusta ayudar a mis compañeros cuando tienen algún problema.
6. ____ Mi jefe nos apoya en todo y nos orienta en la creación de nuevos proyectos.

Trabajo en equipo

Enumere del 1 al 7 según considere la importancia de los aspectos siguientes, de acuerdo a la forma de trabajar en equipo que tienen en el departamento.

1. ____ Cuando siento que no valoran mi trabajo, no me afecta y continúo esforzándome.
2. ____ Considero que el trato amable es fundamental cuando interactúo con mis compañeros.
3. ____ Me gusta trabajar más de manera individual, es más práctico y rápido.
4. ____ Soy un buen coordinador, se me facilita dirigir y convencer a los demás.
5. ____ Escucho a los demás cuando hablan, no me cierro a las ideas que plantean.
6. ____ Pienso que el trabajo en equipo trae consigo mayor productividad y estímulos.
7. ____ Considero importante que valoren mi esfuerzo y resultados, haciéndomelo saber.

ANEXO 3

Entrevista

Objetivo: Conocer los principales aspectos que influyen en el clima organizacional en el Departamento de Ingeniería de Televisión Educativa. Acercarme a su formación profesional y a su experiencia laboral dentro del campo de la Ingeniería para detectar el rol que juegan los miembros del área mediante sus relaciones interpersonales.

Datos Generales

Nombre:

Edad:

Estado Civil:

Hijo(as):

Puesto:

Antigüedad en TVE:

Jefe inmediato:

Dirección de Ingeniería:

Valores

1. ¿Cuáles son los valores que lo identifican mejor? ¿Por qué?
2. Si tuviera que elegir un valor que lo represente, ¿cuál sería? ¿Por qué?

Comunicación interpersonal

3. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
4. ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato? ¿Por qué?
5. ¿Cómo es su relación con el director del área? ¿Por qué?

Trabajo en equipo

6. ¿Considera que tienen un excelente equipo de trabajo?

7. ¿Cuentan con el apoyo de sus superiores para los proyectos que llevan a cabo?
8. ¿Le es permitido opinar y proponer otras maneras de trabajar, proyectos o mejoras en general?

Clima organizacional

9. ¿Cómo define “clima organizacional”?
10. En una palabra, ¿cómo describe el ambiente de trabajo en el departamento?
11. ¿Nota algún cambio cuando están sus superiores? ¿El ambiente es el mismo en el área? ¿Por qué?
12. ¿Cómo es el clima organizacional en el Departamento de Ingeniería?
13. ¿Qué situaciones (o acciones) le molestan? ¿Por qué?
14. ¿Qué situaciones (o acciones) le hacen sentir bien, cómodo, en familia?
15. Si pudiera cambiar algo con respecto al clima organizacional en el departamento, ¿qué cambiaría? ¿Por qué?
16. ¿Qué es lo que más valora en su vida?

ANEXO 4

Entrevista a Profundidad

Objetivo: Conocer los principales aspectos que influyen en la percepción y sentimientos de los miembros del Departamento de Ingeniería de Televisión Educativa con respecto al clima organizacional.

Datos Generales

Nombre:

Edad:

Estado Civil:

Hijo(as):

Puesto:

Antigüedad en TVE:

Jefe inmediato:

Dirección de Ingeniería:

Estudios de Licenciatura:

Escuela:

Estudios de Posgrado:

Escuela:

Datos familiares

Lugar de nacimiento:

Padres:

Hermano(as):

Percepción y sentimientos pasados

1. ¿Por qué Televisión Educativa y no otra organización?

2. ¿Por qué gubernamental y no privada?
3. ¿Cómo entró a trabajar a Televisión Educativa?
4. ¿Cómo se sintió cuándo ingresó?
5. ¿Cómo percibió el clima organizacional al integrarse al departamento?

Percepción y sentimientos actuales

6. ¿Cómo se siente ahora en la organización?
7. ¿Qué percepción tiene ahora del clima organizacional de su departamento?
8. ¿A raíz de qué piensa usted que ha cambiado el clima organizacional de su área?
9. ¿Cómo se lleva con sus compañeros del departamento?
10. ¿Cree usted que exista un vínculo fuerte con ellos? ¿Por qué? ¿Podría describírmelo, por favor?
11. ¿Cuál es la opinión que tiene de su jefe? ¿Ha cambiado? ¿Por qué?
12. ¿Considera que el director del departamento está pendiente de usted y de sus necesidades, como parte de su equipo de trabajo?
13. ¿Existen conflictos en el departamento? ¿De qué índole son? ¿Éstos interfieren en sus actividades cotidianas?
14. Cuando hay eventos, ¿participa en éstos? ¿Por qué? ¿Cada cuándo se hacen presentes?
15. ¿Hay alguna celebración en la cual se integre usted y todos sus compañeros en el área y en general en la organización?
16. ¿Cuántas horas pasa en el trabajo, con sus compañeros del área? ¿Siente que está en familia durante esas horas? ¿Por qué?
17. ¿Acostumbra comer con sus compañeros de trabajo? ¿Por qué?
18. ¿Se siente valorado como persona en el departamento? ¿Siente que le es reconocido su esfuerzo?
19. Si pudiera cambiar algo en su área, ¿qué sería?