



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL UTILIZADA COMO ESTRATEGIA
DE LIDERAZGO EN LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA
DE LA RADIO Y LA TELEVISIÓN. PROPUESTA PARA
SIMPLIFICAR EL CAMBIO**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA

CLAUDIA IVON OROZCO MERCADO

DIRECTORA DE TESIS

MARÍA MAGDALENA ÁVILA LARA

Ciudad Universitaria, CD.MX. 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	9
1. La cultura organizacional	
1.1 Cultura Organizacional	9
1.1.1 Surgimiento y definición de la Cultura Organizacional	10
1.1.2 La cultura como variable externa e interna	20
1.1.2.1 La cultura como variable externa	20
1.1.2.2 La cultura como variable interna	20
1.1.2.2.1 La cultura corporativa	28
1.2. Sistema cultural	30
1.2.1 Filosofía de la organización	30
1.2.1.1 Misión	31
1.2.1.2 Visión	32
1.2.1.3 Valores	32
1.2.2 Las conductas de la organización	35
1.2.2.1 Lenguaje	36
1.2.2.2 Comportamiento no verbal	38
1.2.3 Estructura de la organización	39
1.2.3.1 Normas	39
1.2.3.2 Organigrama	41
1.2.4 Conceptual materiales	45
1.2.4.1 Tecnologías de la organización	46
1.3 Cultura Organizacional Mexicana	47
1.3.1 Burocracia	50
1.4 Comunicación y Liderazgo	53
1.4.1 Comunicación Formal	55
1.4.2 Comunicación Informal	55
1.4.2.1 El rumor	56
1.5 El liderazgo y la resistencia al cambio	57
1.5.1 Agentes del cambio internos y externos	58
1.5.2 Tipos de cambio	59
1.5.2.1 Cambio Planeado	60
1.5.2.2 Cambio Cultural	62
1.5.2.3 Cambio Tecnológico	65
1.5.3 Resistencia Individual	66

CAPÍTULO 2	68
La Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión	
2.1 El surgimiento cronológico	68
2.1.1 Fundadores	70
2.1.2 Afiliados a la CIRT	72
2.1.3 La televisión y la radio	72
2.2 La cultura Organizacional de la CIRT	76
2.2.1 Misión	76
2.2.2 Visión	76
2.2.3 Valores	76
2.3 La estructura actual de la CIRT	77
2.3.1 Bases jurídico legales que rigen a la CIRT	77
2.3.2 Organigrama	82
2.4 La misión actual de la CIRT	84
2.4.1 Misión hacia el personal interno	84
2.4.2 Misión hacia el personal externo	84
2.4.3 Misión social	80
2.5 El liderazgo en la CIRT	87
2.5.1 El liderazgo externo y comunicación (afiliados)	87
2.5.2 El liderazgo interno y la comunicación (personal)	89
2.6 La comunicación formal e informal en la CIRT	92
CAPITULO 3	95
Diagnóstico de cultura organizacional, liderazgo y resistencia al cambio	
3.1 ¿Qué es un diagnóstico organizacional?	95
3.1.1 Importancia ¿Cuándo hace falta un diagnóstico?	96
3.2 Análisis FODA.	98
3.2.1 Fortalezas.	100
3.2.2 Oportunidades	101
3.2.3 Debilidades	101
3.2.4 Amenazas	102
3.3 El cuestionario de cultura organizacional, liderazgo y resistencia al cambio	103
3.3.1 ¿Qué es un cuestionario?	103
3.3.2 Características del cuestionario	105

3.3.3 Justificación del cuestionario	107
3.4 El cuestionario muestra aplicado a la CIRT	108
3.5 Resultados del procesamiento de la información e interpretación	116
3.5.1 Características personales	116
3.5.2 La organización	117
3.5.3 Los valores y los medios de comunicación en la organización	118
3.5.4 Liderazgo y comunicación	122
3.5.5 Resistencia al cambio	128
3.6 Propuesta para simplificar el cambio en la CIRT	129
3.6.1 Formalización de canales de comunicación interna	130
3.6.1.1 Definición de los canales de comunicación	131
3.6.2 Implementación de cursos para usos y conocimientos de nuevas tecnologías enfocado a líderes	133
3.6.3 Reforzar el sistema cultural de la organización	133
3.6.4 Crear un departamento de redes sociales que se convierta en generador de contenidos	134
CONCLUSIONES	136
FUENTES	144

INTRODUCCIÓN

Al inicio del presente siglo la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT) entró en un proceso de cambio derivado de las nuevas tecnologías, como el Internet, los teléfonos celulares, las redes sociales, la radio y la televisión digital. Esto ocasionó el replanteamiento de las metas y de los objetivos organizacionales al interior de la comunicación de la CIRT, dentro de la estructura de la plantilla adscrita a la CIRT el ingreso del nuevo personal joven y con conocimientos de las nuevas tecnologías hizo que los miembros líderes de ésta agrupación gremial notaran una diferencia en la brecha generacional, con esta brecha generacional se notó de manera sustantiva cómo estos jóvenes dominaban las nuevas tecnologías de la información, por éste motivo realizaron cambios al interior de la comunicación interna, a lo anterior, los líderes afiliados que oscilan entre los ochenta y noventa años se resistieron al cambio, generando retraso y confusión en las estrategias comunicativas y organizacionales.

En el 2005 la CIRT, con el propósito de actualizar la forma de dirigir y el modo de organizarse, inició una etapa de reajuste del personal directivo, lo que ocasionó la actualización de servicios como el Intranet y la integración de los miembros externos como los afiliados de radio y televisión con la organización, a través del boletín Judicial, dónde se publican artículos relacionados con las reformas de ley, tecnología, concesiones, etcétera, éste boletín se publica al interior de la CIRT.

En la actualidad la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión es una organización limitada, al no hacer uso en su totalidad de las nuevas tecnologías de comunicación con los que cuenta, como es el caso de Internet. Sus miembros, de los diferentes niveles jerárquicos, incluyendo los fundadores, se resisten a la utilización de redes sociales, correos electrónicos, la televisión y radio digital, indispensables para eficientar sus diferentes procesos internos y externos.

El nuevo liderazgo, también se ha encaminado a favorecer la participación de los empleados, esto se podrá notar en el desempeño y la cooperación que han mostrado hacia la atención, asesoría y resolución de problemas, que presentan los afiliados a la CIRT. La adaptación que han mostrado los trabajadores internos hacia la mejora constante, es sin duda un esfuerzo por adaptarse a las necesidades de los afiliados.

Además de lo anterior, otra de las técnicas que está utilizando el personal directivo para acercarse a los diferentes miembros de la organización, es el servicio que ofrece a

los afiliados de radio y televisión, el servicio es la asesoría personalizada, además de estar localizados físicamente en las instalaciones de la CIRT, ésta técnica resulta eficiente, por que garantiza que serán localizados en cualquier momento, la actual dirección decidió cambiar este procedimiento, ya que en administraciones pasadas los directivos no se localizaban en las instalaciones, haciendo complicada la solución de problemas, por lo tanto los nuevos líderes implementaron el contacto personal, ofreciendo el servicio de telefonía celular y localizándose en las instalaciones.

Al interior de esta investigación surgieron preguntas que tuvimos que resolver a lo largo de este trabajo: ¿Cómo se ha utilizado la Cultura organizacional en el Desarrollo actual de la organización?, ¿Cómo es la actual cultura organizacional en la CIRT?, ¿Cómo es el actual liderazgo?, ¿Por qué los líderes son los encargados de cambiar el funcionamiento de la organización?, ¿Por qué los líderes son generadores actuales de la cultura en la organizacional en la CIRT?, ¿Qué recursos comunicacionales utilizan los líderes de la CIRT para promover el cambio organizacional?, ¿Por qué los afiliados de la CIRT dentro de la rama de la radio se resisten a los cambios organizacionales?, ¿Qué pretende la CIRT con el cambio organizacional?, ¿Cómo es la comunicación interna y cuáles son los canales de comunicación que utilizan los líderes para dirigirse a los afiliados? y ¿Por qué las nuevas tecnologías de comunicación (NTIC) han generado en los afiliados resistencia al cambio organizacional dentro de la estructura orgánica de la CIRT? Las cuales se fueron respondiendo y las verán al interior de este documento.

El éxito de las actuales organizaciones depende en gran medida del liderazgo que se ejerce en ellas, estas organizaciones se están distinguiendo por fomentar una participación voluntaria en sus trabajadores, por lo que, una participación obligatoria trae como consecuencia que los empleados no identifiquen la razón de existir de una organización. En otras palabras, el liderazgo creará un ambiente de trabajo óptimo y asegurará que los trabajadores realicen sus actividades convencidos de ayudar al mejoramiento de la organización.

En este sentido, las organizaciones actuales prefieren adaptarse a los nuevos tiempos, el liderazgo es la admiración y respeto por aquellos que dirigen la empresa, la comunicación es una herramienta indispensable para lograr esta relación entre los diferentes niveles de la organización, desde los líderes hasta los miembros externos; es así, como los profesionales de la comunicación organizacional estamos encaminados a la constante mejora de la organización e implementamos el adecuado uso de los canales de comunicación que surgen en las sociedades.

La función que tiene la comunicación organizacional en esta investigación, es ayudar a solucionar la problemática de la CIRT, es capacitar a su equipo técnico para adaptarse a los nuevos retos que brinda la Comunicación organizacional, es mostrar que el surgimiento de nuevas tecnologías de comunicación no entorpece el funcionamiento, si no que vienen a facilitarnos la distribución de la información que surge dentro y fuera de la CIRT. La organización no se encuentra sola, ni es única, es adaptable y sobreviviente de los constantes cambios en las sociedades, por lo tanto, la comunicación en las organizaciones modernas debe guiarse, para que sea más rápida, clara, veraz y oportuna.

La adaptación de las organizaciones a la sociedad, no debe generar caos dentro de ella, la emergencia no debe superar en ningún momento la necesidad de cambio voluntario, las nuevas herramientas de comunicación deben encontrarse útiles y eficientes dentro de la organización, la CIRT ha empezado con el empleo de nuevas estrategias de comunicación, que la han hecho más indispensable para los afiliados, las herramientas y el cambio de visión de los líderes son los principales responsables de los cambios en la cultura organizacional de la empresa.

La importancia de ésta investigación es proponer una estrategia que ayude a la CIRT a simplificar el proceso de cambio y a combatir la resistencia que provoca la existencia de una brecha generacional. La propuesta va a colaborar para que los conceptos recolectados los perciban los líderes y los afiliados de radio y televisión, y con ello, entiendan la problemática e intenten resolverla, además, la estrategia creativa y está sustentada en la recolección de información que se hará al interior de la organización.

Otro punto sumamente importante de esta investigación es servir de ejemplo para muchas otras organizaciones que están en México, el uso de las nuevas tecnologías hace que las organizaciones mexicanas que estaban acostumbradas a trabajar de tal manera se vean en la necesidad de modificar su forma de trabajar. México, desgraciadamente tiene un retraso en el uso de nuevas tecnologías, la situación económica no permite el ingreso, ni la compra, ni la utilización de estos medios; países desarrollados como Japón y Estados Unidos están empleando con mayor facilidad los nuevos medios, sobre todo por que la introducción de los medios de comunicación se hace desde casa, y en el caso de México, muchas de las nuevas tecnologías se aprenden a usar y se conocen por primera vez en el lugar de trabajo.

México tienen una gran problemática en el uso de las nuevas tecnologías, la brecha generacional, las tradiciones del trabajo y la alta burocracia en las organizaciones, ha hecho que numerosas empresas se perciban atrasadas, por que no utilizan o no dan el uso adecuado a los medios de comunicación, al personal, al mobiliario, etcétera. La investigación podrá un ejemplo de las muchas organizaciones que deben tener este problema, la propuesta será una guía para implementarse en otras organizaciones.

La oportunidad que tenemos es poder ejemplificarlo con una organización que trabaja con y para los medios de comunicación en México, la CIRT se ha mostrado abierta a los cambios, en su estructura interna, pero los miembros externos, que son los afiliados de radio y televisión, son los que más se resisten a un cambio tecnológico o gerencial. La propuesta ayudará a simplificar esta transición a la utilización de las nuevas tecnologías y eliminar formas ineficientes de operar dentro de la organización.

La comunicación organizacional utilizada por profesionales ayudará a que los cambios sean planeados y oportunos, ya que la planeación no se hace de manera generalizada, el comunicador organizacional tiene la labor de estudiar cada caso particularmente, porque cada organización es diferente, ya sea por su entorno, su cultura, su liderazgo o su misma identidad. En este sentido Ignacio Robledo director de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales menciona que “el comunicador organizacional sostiene tras de sí la tarea elemental de alcanzar equilibrios internos para a partir de ello exteriorizar una imagen sana, competitiva, capaz de mantener interesados a los diferentes públicos y de generar buenas relaciones con su entorno”¹Por esto mismo, el comunicador organizacional tienen la labor de contribuir a la adaptabilidad de las empresas con su entorno, a proponer estrategias que ayuden a la solución de crisis internas y externas, pero por encima de todo lo anterior la labor en éste momento del comunicador organizacional es ayudar a que las empresas mexicanas que enfrentan un problema similar a la CIRT, no cierren. Esto va de la mano con los problemas que enfrente la comunicación en México, primero por el gran rezago que tenemos en su uso y su regulación, segundo porque la comunicación se encuentra relegada o casi nula en las organizaciones. No existen áreas de comunicación en las empresas mexicanas, en la mayoría de los casos ésta es realizada por alguien sin conocimientos previos de comunicación, como por ejemplo un administrador.

¹ Sin Autor. “Comunicador organizacional: consultor y socio estratégico” Reforma. México D.F. 3 de agosto del 2010. Página 2 Empresa en Reforma. Publicación diaria.

Las empresas mexicanas no contemplan la creación de un espacio dedicado a la comunicación, empiezan a tomar en cuenta su creación cuando la empresa ya está creada, sin saber que la comunicación se encuentra en todos lados y que una mala distribución de ésta puede generar desconfianza, sabotajes, incertidumbre, rezago, etcétera. Con la comunicación se pueden controlar muchos problemas, no sólo en organizaciones, la comunicación se encuentra en casa, en el gobierno, en las escuelas, en todos momentos recibimos información de otros emisores, por lo tanto la comunicación adquiere un papel primordial en el desarrollo de las sociedades, el conocer los medios con los que contamos y la información que generamos es adelantarnos a problemas que pueden surgir por la falta de ella, la labor del comunicador es localizar tanto el medio como la información correcta para transmitirla.

Dentro de la investigación, se planteó el objetivo general de: Explicar cómo el Liderazgo de los directivos de la CIRT se ha apoyado en la utilización de la cultura organizacional informal de la organización, para implementar cambios tecnológicos y gerenciales, lo que ha ocasionado resistencia por parte de miembros internos y externos fundadores de la organización. Y los objetivos específicos fueron: Analizar las diferentes formas de comunicación que han sido utilizadas para combatir la resistencia al cambio tecnológico y gerencial por parte de los nuevos líderes, así como analizar las redes sociales que han construido al interior de la organización y cómo estas conductas organizacionales han afectado el desarrollo e incentivado la involución de esta organización. Y realizar una propuesta para la simplificación del cambio organizacional al interior de la CIRT y éste cambio se enfocará a la capacitación del personal interno. Con lo anterior, los líderes tendrán la tarea de un conocimiento y establecimiento de objetivos claros para los trabajadores y que éstos serán coherentes con la etapa que se vive al exterior de la organización.

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

La cultura organizacional actual de la CIRT es de una cultura tradicional por ser instrumentada por los líderes originarios de la Radio y la Televisión de 1940, los cuales oscilan en edades de entre los 70 y 80 años, ésta visión los hace ver una cultura funcional de acuerdo a sus perspectivas de experiencia de vida, por lo que éstos integrantes se resisten a los cambios tecnológicos y gerenciales que la actual cultura organizacional les puede ofrecer.

Los líderes originarios de radio y televisión que oscilan sus edades entre los 70 y 80 años se resisten con mayor fuerza al cambio y a la utilización de nuevos medios de comunicación como el Internet, las redes sociales, la radio y la televisión digital, ya que no están familiarizados con la utilización de nuevas tecnologías, que en miembros nuevos e internos de la CIRT, que sus edades oscilan entre los 30 y 50 años y que están familiarizados con el surgimiento y la utilización de éstas nuevas tecnologías. Esta condición ha generado crisis comunicacional al interior de la organización, por la resistencia a la utilización de la tecnología. Así como la duplicación de funciones, malas interpretaciones de información que se genera, retroceso en actividades planeadas. Lo anterior, por la brecha generacional.

La resistencia al cambio tecnológico y gerencial se genera con mayor frecuencia en líderes de radio, que oscilan sus edades entre los 70 y 80 años y que no están familiarizados con la utilización de las nuevas tecnologías, que en miembros nuevos e internos de la CIRT, que sus edades oscilan entre los 30 y 50 años y que se encuentran familiarizados con el surgimiento y la utilización de las nuevas tecnologías, lo anterior debido a la brecha generacional que existe entre los líderes afiliados de radio y televisión con edades entre los 70 y 80 años y los líderes de la CIRT, que cuentan con edades entre 30 y 50 años, es la causante de la resistencia que han desarrollado los líderes de afiliados a la radio y la televisión.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se realizó en varias etapas:

1. La investigación documental la cual constituye nuestra base para el análisis de la cultura organizacional y el liderazgo de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión. Esta investigación nos aportó los conceptos y características necesarios para poder realizar más adelante la propuesta de un cambio organizacional.

2. La investigación bibliográfica nos aportó diferentes posturas teóricas, como es el caso de Taylor, Denison, Schein, etc., éstas y otras se analizaron para poder adaptarnos a la más adecuada para el estudio de la Cultura Organizacional de la CIRT y por su relación estratégica con el empleo del liderazgo. La bibliografía que se empleó fue referente a Cultura Organizacional, Sociología de las Organizaciones, Desarrollo Organizacional, Teorías del Liderazgo y de las Organizaciones, Identidad de las Organizaciones, Modelos de Cambio y Resistencia, etc. Además, se empleó

bibliografía y documentación generada por CIRT, mucha de ella publicada por ellos mismos.

La recolección de datos también se vio enriquecida por la investigación hemerográfica, la cual incluye el uso de revistas y periódicos, en las revistas podemos ubicar Expansión, Poder y Negocios, Alto Nivel. Neo, Gestión, Nexos etc. De la hemerográfica se utilizará la sección de negocios, sobre todo de los periódicos como Reforma, Universal, Economista y Financiero. Esta información fue relevante por que nos dio un panorama actual, sobre todo de aquellas organizaciones que han tenido éxito en los cambios referentes al liderazgo y la cultura organizacional. La hemerográfica, también nos ayudó a entender el panorama social, político y económico de las organizaciones.

Nuestra segunda herramienta para analizar la cultura organizacional y el empleo del liderazgo se en una entrevista formal y de profundidad con los líderes de la CIRT, la entrevista manejó contenidos como la burocracia, división del trabajo, liderazgo, valores, las políticas internas y externas, el uso de medios electrónicos, tipos de comunicación, etc. Estos indicadores nos dieron las herramientas para la formulación de un diagnóstico situacional y ayudó a crearnos un panorama de la organización.

Además, esta entrevista se enfocó a describirnos lo bueno que es la organización, su funcionamiento, su historia, su labor y sus integrantes, esta parte de la investigación nos ayudpo a crear su marco histórico formal, además de que se hizo un análisis de los artefactos culturales formales, por ejemplo, documentos, revistas internas, pagina de Internet, slogan, premios, organigrama, publicidad, reuniones, etcétera.

Posteriormente se realizaron visitas donde la observación nos ayudó a tener una perspectiva diferente a la impresión que obtuvimos a través de los líderes y de los artefactos culturales, la observación no se involucrará con las actividades que desempeñan los miembros diariamente.

La información que se manejo en los cuestionarios fue muy similar a la que se manejó con los líderes, previamente entrevistados, esto en el sentido que se debe hacer un cruce de variantes con los datos obtenidos, y, describir el fenómeno problemático y favorable de la organización. Ya con el vaciado de información se realizaron una serie de gráficas, para tener una interpretación de las mismas y con ellas describir las problemáticas que tenemos al interior, además se describieron las diferencias y las relaciones entre los grupos examinados y también se pudo descubrir las dependencias entre los grupos. Además, dentro de la realización de la investigación se contempló la

creación de un cronograma de actividades que nos ayudó a marcar tiempos y a realizarlo de manera cronológica, evitando con esto olvidar detalles de la investigación.

Este trabajo, inicia con el primer capítulo como marco conceptual de la investigación. Esto es, definir aquellos términos fundamentales que se inmiscuyen en una organización. Posteriormente, en el segundo capítulo hablo acerca de la CIRT, misma que es la organización que se eligió como objeto de estudio de esta investigación. En el tercer capítulo finalmente, desarrollo el diagnóstico de cultura organizacional, liderazgo y resistencia al cambio de la CIRT.

1. CAPÍTULO UNO

1.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender la cultura organizacional debemos hacer un paréntesis que explique cómo el concepto de cultura, el cual se ha modificado a lo largo de nuestra historia económica y social. La primera aparición del concepto se da en los países de Francia, Alemania, Inglaterra y Estados Unidos en los siglos XVIII y XIX, donde destacaron autores como Taylor, quién considera a la cultura como la expresión de la totalidad de la vida social del hombre. En estos primeros siglos la cultura es definida más hacia la vida social de los individuos, pero para el siglo XX el concepto de cultura toma un nuevo rumbo y surgen autores como Hofstede (1980), Smircich (1983), Smircich y Calas (1987), Shultz (1992) y Alvesson (1993), Joana Martín (1992), entre otros. Estos nuevos autores consideran como cultura no sólo la vida social de los individuos, sino también todo aquello que los rodea, por ejemplo la vivienda, la tecnología, el alimento, la organización social, los sistemas políticos y económicos, los valores, el lenguaje, las creencias, etc.

Pero, ¿por qué para el siglo XX se da un boom de autores interesados en las corrientes culturales? ¿Qué se ha modificado del siglo XVIII al siglo XX? La respuesta es; el interés que se desencadenó por los tiempos en que vivimos el siglo XXI la digitalización en todos los campos, doscientos años pasaron y las fronteras cambiaron, hay tratados de libre comercio, la apertura de idiomas se dio, el flujo de personas por todo el mundo, también, las empresas transnacionales, las nuevas tecnologías, etcétera, todas estas características ayudaron al surgimiento de autores interesados en la cultura organizacional.

Entonces, podemos decir que el surgimiento de la cultura organizacional se debe a las constantes modificaciones que sufrió el concepto de cultura, porque como hemos visto, la definición de cultura se inclinó hacia la vida social del individuo, para más adelante concebirla como una corriente totalizadora, donde se contempla cada estructura sea ésta material o no del individuo. Por lo tanto, la cultura es todo lo que nos rodea, lo que utilizamos, lo que decimos, con quién nos

relacionamos, etcétera. En este mismo sentido la cultura organizacional es lo que nos rodea dentro de las organizaciones, es la manera de comportarnos, lo que pensamos, lo que tenemos, la cultura abarca todas y cada de las actitudes que surgen en la organización.

En otras palabras, la cultura organizacional son los ideales compartidos en un grupo llamado organización; en la cultura a la que pertenecemos podemos encontrar diferentes significados para la misma cosa. Pasa lo mismo en las organizaciones, cada cultura es diferente y particularmente única, como dice Phegan Barry en su libro “Desarrollo de la cultura de su empresa”: “Las culturas corporativas son tan particulares como las huellas digitales”² Y sí, la cultura organizacional de una empresa es su personalidad, la que la hace diferente de otra similares.

En este sentido, podemos decir que la cultura es el alma de toda organización, y va adquiriendo madurez a lo largo de su existencia. El desarrollo de la cultura debe involucrar todos los niveles de la organización, además de la coherencia de sus líderes para promoverla. La cultura organizacional debe procurar tener una visión común de sus partes, para que pueda expresar la razón de la organización. A continuación, el surgimiento de la cultura organizacional.

1.1.1.- SURGIMIENTO Y DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura se empieza a desarrollar en el momento en que nacemos, a partir de este momento empezamos a acumular un sin fin de conocimiento, por ejemplo, nos introyectarán una religión a través de la educación, una forma de vida, un rol en la sociedad, todos estos aspectos comunes al resto de la gente, hará que pertenezcamos a una sociedad. Lo mismo ocurre en las organizaciones, al formar parte de una nueva organización, nosotros como individuos tenemos nuestra propia cultura, religión, ética, educación y valores, entre muchas otras características que poseemos, pues la organización al igual que nosotros posee valores, filosofía, ética, entre otros aspectos. Es por esta razón, que al formar

² Phegan Barry. “Desarrollo de la cultura de su empresa” Ed. Panorama. México 1998. Pág. 23

parte de una organización debemos coincidir con lo que la organización es, si no, corremos el riesgo de sentirnos incómodos y afectar nuestro desempeño dentro de ella.

El concepto de cultura organizacional es todo lo que existe en la organización, es la forma en que se comporta interna y externamente, es la esencia de todo lo que en ella se desarrolla, en la cultura de la empresa están relacionados todos los niveles, desde los líderes, los individuos, las estructuras de poder, la tecnología, el lenguaje, las relaciones entre el personal, los valores, la filosofía. La cultura, por lo tanto, difiere en cada organización, ésta depende del contexto por lo que cada sociedad moldea a las organizaciones que posee. Por ejemplo, como sociedad mexicana tenemos un tipo de organización más familiar que las organizaciones que se desarrolla en Estados Unidos.

La cultura organizacional la podemos definir como un grupo de valores que pertenecen a la organización, estos valores son únicos y se manifiestan entre sus miembros. La cultura puede surgir de dos maneras, la primera es la que crean los líderes fundadores, ésta cultura es diseñada por los valores que poseen los líderes y que desean transmitir a su organización. La segunda es la que crean los miembros de la organización, ésta cultura carece de formalidad, pero es la cultura predominante en las organizaciones.

Es así, como todos y cada uno de nosotros tenemos características que nos hacen diferentes, en las organizaciones sucede lo mismo, todas las organizaciones poseen una cultura. La cultura organizacional definida por Siliceo, Cásares y González es “El conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”³, en éste sentido la cultura organizacional tiene diferentes definiciones, por lo tanto y para que tengamos una definición más amplia del concepto de cultura anexaremos a continuación dos cuadros, el primero elaborado por Alfredo Aguirre Sábada, Ana

³ Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo, Valores y cultura organizacional. Mc Graw Hill. 1999. Pág 18

María Castillo y Dolores Tous que nos proporcionan los conceptos de cultura organizativa:⁴

Definiciones de cultura organizativa

Peters y Waterman (1984) consideran a la cultura organizativa como una representación de los valores compartidos por los miembros de una organización.

Tunstall (1985) describe la cultura como <una constelación general de creencia, costumbres, tradiciones, sistema de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada corporación.

Leal Millan (1987) considera que la cultura organizativa caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habilidades de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. La cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización y cohesiona, enraizada en los cimientos forjados por los fundadores, que se nutre de héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y presente de su estrategia.

Schein (1988) opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y antes sus problemas de integración interna.

Menguzzato y Renau (1991) la define como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, actitudes, etc., comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa) y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. Es implícita, invisible e informal. Resulta de la integración de varias culturas confluentes en la empresa, como las culturas externas o macrocultural de los distintos grupos de la empresa, con un *modus vivendi* específico, caracterizado por símbolos, mitos, ritos y tabúes, o sea, por un universo simbólico.

El segundo cuadro es realizado por Alfredo Aguirre⁵, en este cuadro al igual que en el anterior las definiciones enaltecen los valores y creencias de los integrantes de la organización, dividiéndola en dos partes, la primera entendiendo a la cultura como un sistema de significados compartidos y el segundo como un sistema de comportamientos. En otras palabras, la definición de cultura se enfoca principalmente en los significados y comportamientos que comparten los integrantes de una organización.

⁴ Aguirre Alfredo, Castillo Ana, Tous Dolores. "Administración de organizaciones en el entorno actual." Ed. Pirámide. Madrid 2003. Pág.106.

⁵ Aguirre Alejandro. "La cultura de las Organizaciones" Ed. Ariel. España 2004. Pág. 156 y 157.

Ouchi (1981) Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes, de la organización y sus empleados.

Deal y Kennedy (1982) La verdadera existencia de la compañía estaba en los corazones y las mentes de sus empleados. NCR era y aún es una cultura corporativa, una suma de valores, mitos, héroes y símbolos, que han llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella.

Rousseau (1985) La cultura organizativa es, generalmente, vista como las formas de pensamiento, creencias y comportamientos que los miembros de una organización social tienen en común.

Thevenet (1986) La cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una organización, que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo, y deben ser transmitidos a los nuevos.

Pumpin y Echevarraí (1988) Bajo el concepto de cultura empresarial entendemos el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa.

Denisson (1990) La cultura se refiere a los valores subyacentes, creencias y principios que sirven tanto a la fundamentación de un sistema organizativo como un conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifica y refuerza aquellos principios básicos.

Alvesson y Berg (1992) ... Utilizamos cultura organizativa, como una etiqueta global, para un conjunto de fenómenos culturales en la organización. Estos pueden agruparse en cuatro categorías: cultura como entidad colectiva, artefactos, estructuras mentales colectivas y pautas comunes de actuación.

Kotter y Haskett (1995) La totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmite socialmente, hemos encontrado que esta definición nos ayuda a concebir la cultura de la empresa como un todo formado por dos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo y menos visible encontramos los valores... en un nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento (o estilo) de una organización.

J.A. Garmendia (1990) La organización que aquí interesa: la cultura de la empresa como cristalización del entorno, cultura de la empresa como diseño estratégico interno y, finalmente, cultura de la empresa como imagen.

Por lo tanto, la cultura organizacional y la cultura que poseemos como individuos y como sociedad nos hace crear una identidad, la identidad es lo que nos hace diferentes de otros iguales, es lo que nos define como individuos, por esto mismo definir y adoptar una cultura nos ayudará a precisar nuestro destino y alcanzar nuestros logros. A las organizaciones les pasa lo mismo, sin definir su cultura se encuentran sin objetivos, sin metas, y, sobre todo, sin la unión de sus diferentes

miembros, porque, la cultura organizacional también funciona como un pegamento en las organizaciones, ya que los integrantes funcionan y actúan de una manera similar dentro de la organización.

La cultura organizacional surge de dos formas: la primera y la más valiosa para toda organización es la cultura organizacional formal, la segunda es la subcultura que surge informalmente, ésta carece de reconocimiento, pero puede ser más importante entre los niveles bajos de la organización, la subcultura se maneja en el ámbito de la inconformidad, entre miembros que no comparten los ideales de la organización.

Para empezar con este análisis de las culturas que poseen las organizaciones describiremos la cultura organizacional formal, ésta es la que desarrollan los líderes y por lo regular surge cuando la organización empieza a formarse, esta cultura es la idea general de lo que se espera por parte de los líderes fundadores, por ejemplo, al iniciar la organización el líder fundador selecciona el nombre, las instalaciones físicas, los valores, la filosofía, los integrantes, etcétera. La cultura organizacional surge, como dice Socorro Olivares “de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es el resultado de un árduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización.”⁶

Por consiguiente, la cultura organizacional surge de los fundadores, de la filosofía que éstos posean al iniciar, los ideales, los valores, los espacios, las metas no serán cuestionados por nadie, la imposición de la cultura será determinante en el inicio y desarrollo de la organización. Además, otra cuestión que facilita el surgimiento de la cultura organizacional es lo pequeña que es una organización al iniciar. Por ejemplo, en las instalaciones por regular se encuentra el líder, el personal es escaso, y la mayoría de las actividades se encuadran a la autorización del fundador, esto hace que la cultura se establezca de manera más fácil.

Al respecto Robbins Stephen menciona que “Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esta organización. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están

⁶ Olivares Socorro. “Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano” Ed. Continental. México 1999. Pág. 215

limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización”⁷. Por esta razón, las actitudes actuales que tengan los miembros de la organización estarán influenciadas por el origen mismo de la organización, desde el lenguaje, la religión, las normas, los espacios físicos, etcétera.

Los fundadores, como podemos apreciar, establecerán el origen de la organización, desde el giro que tendrá el producto o servicio que ofrecerá, los miembros que la integrarán, todo lo que surge durante su inicio es planeado por los fundadores. En este sentido, Thevenet Maurice menciona que “Una empresa no se crea de forma espontánea o accidental. Por lo general, existe una persona que tiene una idea sobre un producto, una actividad y los medios para desarrollarla. Esta persona es el fundador. Si se habla de creación de una empresa, es porque su fundador tiene un fin definido, una visión temporal...”⁸ La organización, por lo tanto, tiene un inicio definido por fundadores, son ellos lo que decidirán hacia dónde se dirige la organización, qué camino tomará, para satisfacer las metas que se han impuesto en su creación.

Pero, además, “Los fundadores no sólo poseen un alto grado de confianza en sí mismos y determinación, sino, que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad y el modo de controlar el tiempo y el espacio.”⁹ El fundador es como un creador que de la nada crea una organización y crea desde este momento una cultura para su nueva organización.

La creación de la organización y la creación de la cultura organizacional surgen al mismo tiempo y de la misma manera, por ejemplo, las organizaciones que empiezan deciden en un primer momento: qué van a ofrecer, después se piensa en un nombre, que esté relacionado con lo que se ofrece; posteriormente se

⁷ Robbins Stephen. “Comportamiento organizacional. Teoría y práctica” Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996. Pág. 689.

⁸ Thevenet Maurice. “Auditoría de la cultura empresarial” Ed. Díaz de Santos. Barcelona 1992. Pág. 55

⁹ Aguirre Alejandro. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág.193

buscarán personas que compartan el ideal y que ayuden a desarrollarlo. La cultura por otra parte se forma desde el momento en que se empieza a estructurar la organización (desde el mismo producto, el nombre y las personas). Edgar Schein menciona cuatro etapas para la creación de una empresa que nos pueden ayudar a entender la importancia del surgimiento de la organización y de la cultura organizacional:

- 1- Una sola persona –el fundador- tiene una idea de empresa nueva;
- 2- Éste se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión; y el grupo cree que la idea merece el riesgo:
- 3- El grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas;
- 4- Se integran otras personas y... comienza la historia.

La historia se irá formando poco a poco, en la historia de la organización se narrará la forma en que inicia y se desarrolla la organización, por ejemplo, hay organizaciones en que la historia se convierte en un referente para los empleados, se sienten orgullosos y la transmiten hacia los nuevos empleados. Por tanto, la historia forma parte crucial para el mantenimiento de la cultura organizacional, al igual que sus fundadores, en ella enaltecerán las acciones y las crisis que haya podido superar. Además, mencionará a personajes que hayan dejado huella o que destaquen por apoyar a los empleados y defender las causas justas de la organización, también dirá cómo han crecido a lo largo de los años, si han cambiado físicamente de lugar o si han adquirido nuevos espacios.

La historia y los fundadores son parte importante del surgimiento de la cultura formal de la organización, la cultura organizacional será todo lo que veamos en ella, es lo que le da sentido y dirección a la organización. Es como nosotros mismos, sin cultura no tendríamos un referente de comportamiento, es por esto que, la cultura de los miembros de la organización debe coincidir con la cultura de la empresa a la que se ingrese, porque si no es así, se corre el riesgo de un enfrentamiento con los valores individuales de la organización y nosotros, lo que

puede afectar el desempeño dentro de la organización y crear una subcultura organizacional informal.

El surgimiento de la subcultura organizacional tiene sus orígenes en el desconocimiento de los líderes, sean esto fundadores o no y la falta de congruencia entre los integrantes y la organización o también puede surgir por existir divisiones departamentales que limitan la integración de la organización. Por ejemplo, suele pasar que cada sección de una organización posee una cultura diferente, lo que provoca que existan muchas subculturas informales y resten importancia para la cultura formal de la organización. En otras palabras, “Las subculturas son formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Existen dentro de la membrana de una cultura, como instancias dialécticas hacia el liderazgo. A veces, cuando se crea una fuerte tensión entre la cultura y las subculturas, éstas se transforman en contraculturas¹⁰. Deben evitarse entender a las subculturas como culturas inferiores, ya que, simplemente, las subculturas son formas culturales insertas en una cultura.”¹¹ Por lo tanto, las subculturas son fuerzas internas que se contraponen a la cultura formal de la organización, además y como explicaremos a continuación, la subcultura puede ser fuerte o débil.

La subcultura organizacional fuerte, consiste en tener más seguidores que la cultura formal de la organización y, por lo tanto, carece de una cultura dominante, mientras tanto, la débil se caracteriza por tener pocos seguidores y por tener una cultura dominante dentro de la organización. La cultura dominante es la cultura formal de la organización y es la encargada de transmitir todos los valores, significados, tareas, espacios, historias y filosofía, de la organización hacia sus empleados. Socorro Olivares menciona al respecto, “Si en una organización existen sólo subculturas, careciendo de una cultura dominante que represente a las demás, esta última se verá disminuida de manera considerable, asimismo esa cultura puede ser fuerte o débil. Se afirma que aquellas culturas que son

¹⁰ “Contracultura: la contracultura es una cultura alternativa a la cultura dominante. Este concepto se ha desarrollado en el marco de la protesta adolescente y en el de las subculturas organizacionales que critican la cultura del liderazgo.” Aguirre, Alejandro. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág. 129

¹¹ Aguirre Alejandro. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág. 129

denominadas fuertes ejercen una mayor influencia en su personal logrando en él dinamismo y aceptación de valores, Entre más sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura y viceversa: entre menos seguidores existen, será más débil.”¹²

Como podemos ver la existencia de una subcultura dentro de la organización no es del todo malo, ya que por medio de ella podemos valorar el nivel de aceptación que tiene cultura organizacional formal, no se quiere decir con esto que la aparición de la o las subculturas sea mala, ya que ambas culturas se complementan. En suma, la cultura organizacional formal es el reflejo de los valores e ideales de los líderes y la otra es el sentir de los empleados.

Por su parte, Edgar Schein menciona las dos formas de creación de la cultura organizacional, la que configuran los fundadores, y la que surge en los pequeños grupos:

“Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades; aportan metas, valores, esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren. Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

- 1) Gira alrededor de cuestiones de dependencia u autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo. El grupo busca a alguien que lo guíe, y el tipo de personas que se seleccionen para esta tarea es indicativo de los valores y normas del grupo.
- 2) Implica cuestiones de confrontación de intimidad, de diferenciación de errores y relaciones de iguales. Los primeros esfuerzos con éxito para tratar los temas de autoridad, es probable que se produzca tanto un sentimiento de éxito como una satisfacción por la pertenencia que probablemente perdure un largo período de tiempo.
- 3) En la tercera etapa deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores

¹² Olivares Socorro. “Comportamiento organizacional: los grupos en el cambio” Ed. Banca y Comercio. México 1995. Pág. 4 y 5.

que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad entra en un conjunto con las necesidades de orden y estabilidad.”¹³

Como podemos apreciar a lo largo de esta explicación, la cultura organizacional debe su origen a estas dos razones, la primera es la cultura con la que nace, que crean y moldean sus fundadores, la segunda es la que se forma día a día dentro de la organización, por lo tanto, el surgimiento de la cultura organizacional depende de sus integrantes y fundadores.

A continuación, y para complementar esta explicación, describiremos el concepto de cultura organizacional como una variable externa y una variable interna. El autor al que haré referencia se llama Antonio Barba Álvarez, él es académico y profesor titular del área de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma de México y ha publicado y colaborado en diferentes libros y artículos entre los que encontramos: *“Calidad y cambio organizacional: ambigüedad e identidad”*, *“El debate actual en el estudio de las organizaciones”*, *“Nuevas perspectivas de los estudios organizacionales”*, *“El Nuevo institucionalismo económico: una aproximación organizacional”*, *“Humanismo y organización”*, *“Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales”*, entre otros, y publicó artículos como, *“Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”*, *La empresa sustentable en una sociedad de riesgo*, etcétera.

Para los efectos de esta investigación utilizaré el libro titulado *“Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales”*, en este libro se hace un análisis de la cultura como una variable externa e independiente y la cultura como una variable interna dependiente.

¹³ Krieguer Mario. “Sociología de las organizaciones. Inducción al comportamiento organizacional” Ed. Pretince Hall. México 2001. Pág. 340.

1.1.2.- LA CULTURA COMO UNA VARIABLE EXTERNA E INTERNA

Antonio Barba menciona que para entender las transformaciones que ha sufrido el concepto de cultura organizacional tenemos que analizarlo de dos formas, primero: la cultura como variable externa y definida por la globalización y la regionalización; y segundo: entender a la cultura como una variable interna definida por la cultura corporativa de las organizaciones.

1.1.2.1.- LA CULTURA COMO UNA VARIABLE EXTERNA

La variable externa se refiere a un análisis transcultural de las prácticas y actitudes de los miembros de las diferentes organizaciones, en la variable externa se considera a la cultura como un factor de conocimiento. Por ejemplo, es anticiparnos a conocer diferentes culturas, es como cuando viajamos, las reglas tanto políticas, económicas y morales son diferentes, cuando llegamos a cierto país o región nos adaptamos a sus costumbres. Lo mismo pasa con las organizaciones que llegan a nuevos países, se deben adaptar a los modelos culturales del nuevo país.

Los modelos organizacionales se encuentran definidos por las divisiones culturales, económicas y políticas que se han definido por la globalización y la regionalización del mundo. Antonio Barba menciona una división muy clara, en un lado sitúa a los países en vías de desarrollo y en el centro localiza a los países desarrollados, las organizaciones, por consiguiente, no son las mismas, por un lado, los países desarrollados cuentan con mayor tecnología, mayor capital, mayor difusión, mayor inversión, y mejores condiciones laborales. Mientras que los países como México en vías de desarrollo, se caracteriza por la escasez de estas características. Podemos ver que los países desarrollados tienen una capacidad para posicionar a sus organizaciones en el resto del mundo, gracias al fenómeno de la globalización. Mientras que los países en vías de desarrollo son los que sufren la intromisión a su cultura con el ingreso de nuevas organizaciones y se defenderán creando la regionalización. “La regionalización es un fenómeno político, es una respuesta a la globalización, que busca incrementar la competencia entre los países regionales, mediante la abolición de barreras y aranceles, además de contrarrestar el poder de los oligopolios nacionales, con el

propósito de elevar la competitividad de la región sobre el mercado global”¹⁴. Como podemos ver los países han creado tratados que los ayudan a ser más fuertes frente a la era de la globalización, por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio, La Unión Europea, y el Mercado Común del Cono Sur.

El análisis de la cultura como variable externa está dividido en tres puntos importantes: el primero es un análisis transcultural, haciendo referencia al proceso de globalización; el segundo son los procesos de regionalización; y el tercero son las características atribuidas a las organizaciones.

El primero es el análisis transcultural y su relación con la globalización, está conformado por la relación organización-cultura, en este análisis la cultura será considerada un variable independiente, es decir “La cultura es importada a la organización a través de sus mismos integrantes” ¹⁵ lo que significa que las actitudes y comportamientos de los integrantes son llevados a la organización. Por ejemplo, las actitudes morales y de educación que tenemos fuera del trabajo, son las mismas que llevaremos a lugar de trabajo, por lo tanto, la cultura estará delimitada por patrones de las actitudes de cada uno de los individuos.

Este análisis asume la realización de un inventario de los modelos organizacionales que se han desarrollado en las sociedades, y por qué ciertos países desarrollados dirigen sus organizaciones en función de sus rasgos culturales. Por ejemplo, la cultura occidental está enfocada hacia el consumismo, es decir se realiza un trabajo pensando obtener un logro o un bien, tan sencillo como trabajar varios años y comprar una casa, en cuanto al trabajo sucede lo mismo, se asignan tareas específicas, premios de puntualidad, bonos por ventas, por mencionar algunos. Los líderes establecen dentro de la organización un modelo organizacional que se adapte a los rasgos culturales del país.

El segundo análisis, se refiere al proceso de regionalización, que son las culturas e identidades regionales y locales, éstas se refieren a delimitar un espacio físico, por ejemplo, una región, un deportivo, un mercado, un país, etcétera. Este análisis

¹⁴ Barba Antonio, Solís Pedro. “Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales” Ed. Vertiente. México 1997. Pág. 88

¹⁵ Ibidem Pág. 92

establece que cada una de estas regiones posee una identidad, una forma de pensamiento y un modelo organizacional. Entre estos se encuentran los modelos organizacionales alemanes, franceses y americanos, mismos que a continuación se presentan el siguiente cuadro con las principales características de estos modelos.

ALEMAN	FRANCÉS	AMERICANO	JAPONES
<p>-Existe una democracia industrial (colaboración entre patrones y sindicatos).</p> <p>-Relaciones sociales al interior de la organización (paz social y seguridad social).</p>	<p>- Modelo personalista y social, entendido como una colectividad de personas a dirigir.</p> <p>- El directivo francés funda su grado de superioridad en su conocimiento.</p> <p>- Hay centralización de la autoridad y de responsabilidad de la empresa.</p>	<p>-Modelo de tareas a cumplir con objetivos a alcanzar.</p> <p>-Se identifican con la subordinación.</p> <p>- El líder americano, se considera coordinador de recursos y actividades.</p> <p>- La autoridad se ejerce de manera impersonal y existe una subordinación al orden.</p> <p>Sistema descentralizado de la organización</p>	<p>-Todos los niveles están enfocadas hacia la superación.</p> <p>- Valorización de sus recursos humanos.</p> <p>- Transparencia de la información y facilidad de contacto.</p> <p>-Socialización directa, trato sencillo y puertas abiertas por parte de los dirigentes.</p> <p>-No se presenta una diferencia ostentosa de clase y privilegios entre los dirigentes y empleados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, podemos decir que el modelo alemán esta basado en la cooperación y participación de los integrantes en la organización, además tienen fuertes prácticas tradicionales de colaboración y democracia, mientras que el modelo francés está basado en la estructura organizacional del conocimiento de la profesión. Por otro lado, el modelo americano se caracteriza por la estructura organizacional de la jerarquía y por la realización de objetivos y tareas a cumplir y por último, el modelo japonés es un modelo de organización flexible, organizada y de valorización de su personal. Los anteriores modelos organizacionales son un

ejemplo de las diferencias que pueden existir de una región a otra, la regionalización es una forma de obtener identidad entre regiones similares.

Como podemos ver la globalización y la regionalización libran una batalla económica y cultural, por un lado, los bloques económicamente poderosos se encuentran con modelos organizacionales adaptados a su cultura. Por ejemplo, en los países del medio oriente no se trabaja los viernes, ya que los viernes es el día que se dedica a la oración, es un día importante para ellos, por lo tanto, las organizaciones han contemplado no laborar los viernes de cada semana. Con esto queremos decir que las organizaciones globales mantienen modelos perfectamente estructurados, lo que las lleva a querer ingresar a otras regiones, la globalización hace que se piense que todos los lugares son iguales y que todos estos modelos que proponen las grandes potencias funcionarán en diferentes regiones. La globalización, estará ligada al desarrollo económico del país.

La regionalización trata de establecer un nivel óptimo, tanto para las organizaciones que desean entrar al país, como para las que se encuentran ya establecidas, la intromisión de nuevas organizaciones en regiones diferentes propone la creación de reglas, para que se sincronicen con la organización de la región aparte. Por ejemplo, cuando una organización decide ingresar a México, debe tomar en cuenta primero las leyes de protección al trabajador, salarios, vacaciones, horas de trabajo, prestaciones, seguridad social, etcétera. Además, de todo lo anterior se debe tomar en cuenta, la cultura; México es un país estrechamente ligado a la religión, a los valores familiares, a la corrupción y a la burocracia. Una organización que decida establecerse en México deberá tomar en cuenta todas estas características.

El tercer y último análisis que hace Antonio Barba son las características atribuidas a la organización, además de hacer referencia a las prácticas de los dirigentes y de los empleados, "Aquí la cultura es considerada como un factor

contextual (variable independiente), el cual es importado por los miembros de la organización.”¹⁶

En este último análisis de la cultura, se considerará a las organizaciones tradicionales que manejan el modelo taylorista -burocráticos y a las nuevas organizaciones que pretenden cambiar el esquema tradicional con nuevas pautas de organización. Estas nuevas pautas estarán delimitadas por los cambios tecnológicos “representados por los microordenadores electrónicos, la biotecnología, los correos electrónicos, los materiales nuevos, los superconductores y la inteligencia artificial”¹⁷ Con todo esto podemos decir, que las organizaciones actualmente se encuentran en cambio, debido a los constantes avances tecnológicos que se desarrollan en todo el mundo. Dentro de este análisis se considera a la tecnología como principal transportador de cambios, primero de un cambio a los modelos organizacionales y en segundo una transferencia cultural.

La tecnología juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones y de las sociedades, para poder entender un poco estos cambios tecnológicos, se manejan tres autores que delimitan las características de las organizaciones que se alejan más de los modelos burocráticos:

1. “Alvin Tofler: El cambio significa el arribo de una nueva civilización que denomina súperindustrialismo y que está caracterizado por procesos de desestandarización en el diseño de modelos organizacionales. Estas organizaciones deberán ser flexibles para adaptarse a sistemas basados en la información y la supertecnología. El modelo burocrático será sustituido por un modelo adhocrático, que está integrado por componentes organizativos modulares y prescindibles que intercambian acciones recíprocas entre ellos por medio de procesos bilaterales y no sólo jerárquicos.
2. Wolf Heydebrand: Establece la existencia de un capitalismo postindustrial que se origina por las transformaciones en los sistemas de producción que

¹⁶ Barba Antonio, Solís Pedro. “Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales” Ed. Vertiente. México 1997. Pág. 96

¹⁷ Op. Cit Pág. 140

se orientan más hacia los servicios y que tienen como eje principal de cambio la automatización basada en la tecnología computarizada de la información.

3. Stewart Clegg: Para el existe actualmente un proceso de transición de la modernidad, siendo el eje clave de este cambio el proceso de diferenciación que se da en la postmodernidad”¹⁸

Con lo anterior, podemos decir que estos autores han dado forma a las características de las nuevas organizaciones, mencionan las organizaciones flexibles, el rol jerárquico, las formas de comunicación, la tecnología, el rubro de producción enfocado a los servicios y no sólo a los productos. Los nuevos modelos se basan en la modernización tecnológica y la importancia de la comunicación. Por lo tanto, la tecnología, la globalización y el desarrollo económico de los países, serán en gran medida, los causantes de las modificaciones en los modelos organizacionales.

Con lo anterior concluimos que los cambios en los modelos organizacionales si se verán influenciados por el desarrollo económico y el poder adquisitivo que tengan las organizaciones, porque no es lo mismo pertenecer a una organización en Japón que en México. Japón por un lado se caracteriza por tener organizaciones flexibles carentes del rol burocrático de occidente, además los valores y la tecnología son primordiales para el desarrollo de las organizaciones, Japón cuenta con tecnología muy avanzada y además cuenta con gente capacitada para usarla, mientras que México carece de un desarrollo económico importante, además los problemas políticos, económicos y sociales que enfrenta lo hace más vulnerable a los cambios, esto causa incertidumbre entre las organizaciones. Las organizaciones promueven un rol burocrático enfocado a la recompensa, pero la tecnología en México es escasa, obsoleta y no se sabe sacarle total provecho.

Por lo tanto, el modelo organizacional que adoptemos depende del desarrollo tecnológico que, a su vez, depende del desarrollo económico del país, y este

¹⁸ Barba Antonio, Solís Pedro. “Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales” Ed. Vertiente. México 1997. Pág.141, 142 y 143.

desarrollo económico se verá beneficiado o afectado por la globalización y la regionalización.

La tecnología, además de promover el cambio de los modelos organizacionales tradicionales también promueve la transferencia cultural que es la transferencia de los modelos organizacionales a partir de su cultura.” Una transferencia de modelos organizacionales efectiva contempla una aceptación, adaptación e integración, no solamente de las maneras externas y visibles de prácticas administrativas, sino que también de una aceptación, adaptación y en su caso integración de maneras de pensar y de sentir.”¹⁹El cambio que mencionamos anteriormente se refiere a un cambio en la administración de los modelos organizacionales, como el rol burocrático, una transferencia completa y satisfactoria contempla el cambio en la forma de pensar y sentir de los miembros de una organización.

Para concluir este apartado realizaremos el siguiente esquema que representa las modificaciones externas de la cultura organizacional y a continuación la explicación del esquema:

¹⁹ Barba Antonio, Solís Pedro. “Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales” Ed. Vertiente. México 1997. Pág 117



El esquema representa los cambios en los modelos organizacionales, así como los factores que determinan estos cambios, en donde un primer factor sería la globalización: propone modelos organizacionales que funcionen para todos los países. Un segundo factor que afecta la imposición de estos modelos es la regionalización, ésta dispone de medidas particulares, como las leyes, la cultura, las creencias, la religión. La regionalización propone modelos organizacionales adecuados para su región.

Un tercer factor es el desarrollo económico, la mayoría de las veces este desarrollo impone el modelo organizacional. Este factor se encuentra la utilización de las cuales proponen modelos eficientes y modernos lo que está estrechamente relacionado con los países desarrollados. El último factor es la cultura, la transferencia cultural que se hace con los modelos organizacionales que adopten

cada una de las organizaciones creará nuevas organizaciones con modelos organizacionales diferentes a los que tenían.

Una vez que se elaboró la importancia de la cultura como variable externa es necesario analizarla también, como variable interna, mismo que propone Antonio Barba y que a continuación se explica a más detalle.

1.1.2.2 LA CULTURA COMO UNA VARIABLE INTERNA

Anteriormente se menciona la importancia de la cultura como variable externa, de cómo esta influye en el modelo organizacional, ahora explicaremos a la cultura como una variable interna que se caracteriza por el análisis de la cultura corporativa.

1.1.2.2.1 LA CULTURA CORPORATIVA.

Antonio Barba menciona que el surgimiento de la popularidad de la cultura corporativa esta relacionado con la crisis de los modelos organizacionales, debido a que se encuentran en constante cambio. Esto es motivado por la globalización, el flujo constante de personas que emigran a diferentes países, modelos organizacionales alternativos, la transnacionalización de empresas, etcétera. Por lo tanto, la cultura corporativa ha tenido que adaptarse a los diferentes cambios, propuestos por los modelos organizacionales. Estos cambios los podemos traducir en formas de adaptabilidad, por ejemplo, las organizaciones tendrán culturas fuertes.

La cultura la define Antonio Barba como “elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada. Esto se expresa en los valores o ideas sociales y las creencias de los miembros de la organización comparten. Estos patrones o valores de creencias se manifiestan a través de dispositivos simbólicos tales como rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados.”²⁰ Con lo anterior, se entiende que la cultura es todo lo que en ella se hace, desde la manera de hablar hasta el modo de vestirnos. La cultura le proporciona a la organización fuertes recursos para adaptarse a los cuando la organización da muestras claras de encontrarse obsoleta ante estos, la cultura

²⁰ Barba Antonio, Solís Pedro. “Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales” Ed. Vertiente. México 1997. Pág. 163

puede ser tan fuerte que garantice la supervivencia. Sin embargo, los cambios se dan día a día y llegará el momento en que los cambios dentro de la organización serán necesarios.

Los modelos organizacionales proponen un cambio en los productos y servicios, la cultura organizacional por otra parte promueve que las organizaciones que se encargan de los productos y servicios conserven una identidad propia. La cultura de la organización se mantendrá fuerte y estable, mientras que los productos y servicios cambian, los modelos organizacionales están favorecidos por los países desarrollados y por esto mismo, también cambia de acuerdo con sus necesidades.

Dentro de este análisis de cultura, encontramos la modificación o manipulación según los intereses del líder o líderes de la organización. En este sentido podemos argumentar que el líder se verá influenciado, tanto por el sistema (político, económico y social) como por los modelos organizacionales (modelo americano, japonés, alemán, etcétera); y los líderes decidirán que modelo organizacional adoptar para estar de acuerdo el sistema.

Como podemos ver la cultura en las organizaciones es fácilmente manipulable, ya sea por los líderes, los integrantes, el sistema o nuevas organizaciones, la importancia de la cultura dentro de la organización radica en la fortaleza que sus miembros transmitan al exterior, la cultura no es inamovible al contrario ella se adapta a las circunstancias, pero también puede hacer que se adapten a ella.

En todo este apartado, explicamos la importancia de los diferentes factores que modifican a la cultura, primero hablamos de la cultura como una forma externa, indicando los factores que podían alterarla, por ejemplo, la globalización, las nuevas tecnologías y los países desarrollados y en un segundo momento, explicamos la importancia de la cultura internamente y cómo los factores externos nuevamente podrían modificarla o hacer que surgiera una nueva. Los factores que mencionamos anteriormente son los verdaderos causantes de las modificaciones o estancamiento que sufra la cultura. Para continuar explicaremos el sistema cultural que toda organización posee.

1.2 SISTEMA CULTURAL

A los elementos básicos de la cultura organizacional lo llamamos sistema cultural, el cual éste está conformado por cuatro manifestaciones culturales. La primera se llama conceptual-simbólicas y se refiere a la filosofía de la organización; La segunda manifestación se llama conductuales y describe a las conductas dentro de la organización, como la forma de hablar, el comportamiento no verbal y los rituales; La tercera manifestación se llama estructurales y se refiere a la estructura de la organización, está conformada por el organigrama y las normas de la organización; La cuarta y última manifestación son los materiales y se refiere a los recursos económicos con los que cuenta la organización, por ejemplo la tecnología.

1.2.1 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La primera manifestación es la filosofía de la organización y son las creencias que tenga el líder fundador; Esto se refiere a la concepción que tengan del mundo y del lugar que tenga la organización en éste, sitúa los objetivos, los valores y su misión. “Los fundadores no sólo poseen un alto grado de confianza en sí mismos y determinación, sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad y el modo de controlar el tiempo y el espacio”²¹. Es así, como el líder finca los cimientos filosóficos que la empresa ha de seguir, además se define el sistema de valores de la organización, así como también, la identidad de la organización, ya que la filosofía es única y diferente a todas las demás.

La filosofía es un ideal o una visión del futuro que tiene la organización sobre el lugar que ocupa en el mundo, también actúa como reguladoras de la conducta de los miembros, “La filosofía expresa valores que regulan y definen las culturas para reconocer y sancionar los diferentes aspectos, positivos al igual que negativos, de la conducta de los individuos y equipos en la organización.”²² Por lo tanto, la existencia de la filosofía organizacional nos garantiza la existencia de normas y

²¹ Aguirre Ángel. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág.217

²² ²² Nosnik Abraham. “Culturas Organizacionales. Origen, consolidación y desarrollo” Ed. Netbiblio. España 2005. Pág. 51

conductas de comportamiento al interior de la organización, y también regulará las que sean buenas o malas. Es así como, dentro de la filosofía encontramos la misión, los objetivos y los valores.

1.2.1.1 MISIÓN

La misión es el objetivo y la razón esencial de la organización, sin una misión clara no se sabría ¿en qué lugar esta la organización?, ¿qué hace?, ¿qué vende?, ¿qué ofrece?, ¿hacia dónde va?, ¿qué propone? No tendríamos clara la razón de la organización, pero, si el líder sabe ¿a qué se va a dedicar la organización?, ¿qué va a ofrecer?, ¿cómo lo va a ofrecer?, ¿cómo se va a expandir?, ¿de qué manera se va a organizar dentro y fuera de la organización?, ¿por qué la creó?, ¿cuál es su objetivo en el mundo? Y hacia ¿dónde se dirige?, entonces tenemos la razón de ser de la organización. Por lo tanto, teniendo claras todas estas preguntas la misión de la organización será clara para todos, la misión es “El eje cultural de la empresa (algo más profundo que los valores). Si se cambia la misión, se cambia la cultura e identidad de la empresa. La misión es la razón por la cual la empresa existe. La misión es inmutable, lo variable son los procesos estratégicos. La misión no cambia, inspira cambios adaptativos en la estrategia.”²³ Además, éste mismo autor menciona que “El concepto de misión, aplicado a las empresas alude a su razón de ser, al sentido y meta de toda organización. El establecimiento de la misión concede la legitimidad a la actividad de la empresa”²⁴ Por lo tanto, la misión no cambia, se adaptan a ella, los productos y servicios pueden cambiar, los líderes pueden cambiar, pero la misión se conservará fiel a sus inicios.

En otras palabras, la misión es la respuesta que la organización da a la sociedad, “la misión expresa en cierto sentido la responsabilidad social que los individuos de una organización sienten frente a su sociedad en términos de beneficios materiales (de consumo, tecnológicos, financieros, etc.), sociales, de capital humano (recursos humanos capaces y capacitados), de conocimiento, etcétera, que le brindan a ésta.”²⁵ La misión nos dejara claro como sociedad ¿a qué se va

²³ Aguirre Ángel. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág. 199

²⁴ Op cit . Pág.197

²⁵ Nosnik Abraham. “Culturas Organizacionales. Origen, consolidación y desarrollo” Ed. Netbiblio. España 2005. Pág. 49

dedicar?, ¿cómo lo va a hacer? y ¿Qué va a lograr? La respuesta a estas preguntas nos dará una misión clara, coherente y resolutive.

1.2.1.2 LA VISIÓN

La visión de la organización es la propuesta que tenemos a futuro, es hacia dónde vamos, qué queremos lograr, cómo nos vamos a consolidar, es planear el futuro de la organización, “La organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva del futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la compañía, su reto particular”²⁶.

La visión proporcionará un esquema a seguir, una línea que no debemos perder, es como dice el autor la ambición de la organización, ¿qué pretende ser? ¿Y hasta dónde quiere llegar?, los miembros deben estar al tanto de la visión, ya que de ellos depende llegar a realizar la visión. En otras palabras, la visión es “La capacidad de ver más allá, en términos de resultados finales que se quieren alcanzar o del destino al que se quiere llegar. Es una imagen mental viva que representa el estado futuro que se desea alcanzar para una empresa, por ello, debe ser nítidamente definida y comunicada por la alta dirección a todo el personal. La visión es la expresión máxima de los líderes, es su meta, el objetivo que como organización alcanzarán. Si el visón no existe, es como caminar sin rumbo, es caminar por caminar, lo mismo sucede en las organizaciones sin un objetivo principal no tienen rumbo.

1.2.1.3 VALORES

Los valores se refieren a lo bueno o malo, lo ético o lo no ético, para formular los valores hace falta conocerlos, por ejemplo, el líder transmitirá los valores que tenga como la honestidad, la rapidez, la confiabilidad, etcétera, pero más allá de los valores del líder, están los valores que la organización comparte, por ejemplo puntualidad, limpieza y la tecnología. Los valores organizacionales deben coincidir con los valores que tengan los integrantes de la organización, porque no podemos como organización ofrecer puntualidad y rapidez, cuando el elemento encargado

²⁶ Capriotti Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ed. Ariel. Barcelona 1999. Pág. 143

de hacer el trabajo, no lo es, por lo tanto, la organización no transmitirá sus valores.

Los valores son “las convicciones de la organización que se sustentan en una base moral, y constituyen los pilares de la cultura corporativa, aunque presentan una difícil articulación porque son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa”²⁷ Por lo tanto, los valores representan el conjunto de normas que los miembros deben seguir para tener armonía dentro y fuera de la organización. Los valores actúan como normas de conducta, nos ayudan a diferenciar entre lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, pero en la organización los valores están compartidos por todo un grupo y deben de coincidir con el comportamiento externo e individual de los miembros.

Los valores conducen la conducta al interior de la organización, existen tres niveles de valores, el primero los valores elementales, que se refiere a los valores que tenemos como humanos, por ejemplo, la honestidad y puntualidad. El segundo nivel son los valores estratégicos y se refiere al bien de la organización, dejando de individualizar y proponer por el bien de los demás, el tercer nivel son los valores instrumentales donde siempre se sobrepone un valor con mayor jerarquía, por ejemplo, franqueza y verdad.

²⁷ Aguirre Alfredo. “Administración de las organizaciones en el entorno actual” Ed Pirámide. Madrid 2003. Pág. 115.

A continuación, una tabla con valores organizacionales: ²⁸

✓ Amistad	✓ Superación
✓ Cooperación	✓ Mejora continua
✓ Solidaridad	✓ Rentabilidad
✓ Excelencia	✓ Creación de valor
✓ Calidad	✓ Legalidad
✓ Productividad	✓ Integridad
✓ Nacionalismo	✓ Respeto
✓ Rendimiento	✓ Justicia
✓ Ahorro	✓ Honestidad
✓ Reconocimiento	✓ Honradez
✓ Hermandad	✓ Lealtad
✓ Pertenencia	✓ La verdad
✓ Compromiso	✓ Innovación
✓ Mística de Grupo	✓ Creatividad
✓ Patriotismo	✓ Apertura
✓ Libertad	✓ Responsabilidad
✓ Igualdad	✓ Disciplina
✓ Cumplimiento	✓ Amor

²⁸ Romero Sergio. "La Cultura organizacional como valor empresarial" Ed. Pretince Hall. México 2009. Pág. 17

Con lo todo lo anterior podemos concluir que la filosofía de la organización se compone de tres elementos: la misión, los objetivos y los valores. Estos tres elementos conforman la conducta de la organización, en la filosofía se definirán los valores de la organización, mientras que la misión será el objetivo esencial y razón de ser de la organización, y los valores serán los principios que seguir.

A continuación, el segundo grupo que se refiere a las conductas de la organización.

1.2.2 LAS CONDUCTAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las conductas de la organización es la manera en que se comportan y comunican los integrantes de la organización, por ejemplo, la manera de hablar, nuestras expresiones no verbales, los rituales y, por último, las creencias, estos elementos también son creadores y transmisores de la cultura organizacional. Por lo tanto, estos elementos ayudarán a que los miembros conozcan y se identifiquen con la cultura de la organización. La manera y la forma en que estos elementos de comunicación e información lleguen a todos los miembros dependerá del líder o fundador, que es el que se encargará de distribuirla y darla a conocer en cada nivel de la organización.

Por lo tanto, “la comunicación humana es la capacidad que tiene los hombres de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva. No toda la información nos viene de la comunicación, pues, por ejemplo, la percepción del entorno no es comunicativa y sí informativa. La información procede de señales expresivas que son captadas y, en el caso humano, seleccionadas e interpretadas, a través de las cuales se recibe un mensaje (con un contenido significativo). En la comunicación de un mensaje hay un emisor expresivo y un receptor interpretativo, además de canales, soportes, códigos, etcétera”²⁹ Por esto mismo, podemos decir que las conductas pueden transmitir comunicación o puede darnos información, de acuerdo con la observación y a la experiencia que tengamos.

El primer grupo que explicaremos es el lenguaje, después el comportamiento no verbal y los rituales.

²⁹ Aguirre Ángel. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág.231

1.2.2.1 LENGUAJE

El lenguaje es una de las formas más comunes que utilizamos los seres humanos para comunicarnos entre sí. Es la representación más civilizada que tenemos y la diferencia más grande entre nosotros y los animales. Es extenso, variado y con un sin fin de significados, es la manera más común y más utilizada para comunicar ideas, pensamientos, sugerencias, dudas, comentarios, quejas, etcétera.

El lenguaje dentro de las organizaciones será la forma de dirigirse entre los demás integrantes, por ejemplo, si la organización es formal, todo requerimiento tendrá que ser expuesto con gran cortesía, pero si es una organización un tanto descortés únicamente se pedirá lo solicitado. El lenguaje dentro de las organizaciones también dará identidad a la organización, ya que el lenguaje que utilizamos dentro de ella no se utilizará del todo en el exterior, promueve un sentido de unión entre los integrantes. “Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipo, oficinas, personal, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Pero, una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinada”³⁰. El lenguaje proporcionará un sentido de aceptación y de unión entre los integrantes, también códigos que sólo serán comprensibles entre los miembros.

En este mismo sentido de identidad Olivares Socorro menciona que “El lenguaje típico de cada organización o departamento lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura; esto ayuda a transmitir y a preservar la cultura de la organización”³¹. El lenguaje dotará de recursos a los nuevos integrantes, pero al aprender todos los nuevos términos los integrantes se anexarán a la cultura de organización. El lenguaje es como un pegamento que facilita la unión y la complicidad en la organización, puede ser formal en la cultura general, pero en las subculturas se tornará más informal debido a que los grupos son más pequeños y la jerarquía es inferior.

³⁰ Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) “Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www. Eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.Eumed.net/libros/2007a/221/). Pág. 105

³¹ Olivares, Socorro. Comportamiento organizacional: los grupos de cambio. Ed. Banco y Comercio. México 1995. Pág. 4

“En una organización podemos distinguir entre lenguajes internos y externos:

Internos:

- Léxico propio del oficio
- La jerga propia de los subgrupos culturales
- La vestimenta específica y sus denominaciones
- Los lenguajes de comunicación jerárquica (mando directo, circulares, tuteo, distancias, etc.).
- El lenguaje de la comunicación afectiva entre iguales
- El lenguaje burocrático.

Externos

- La recepción de clientes y visitantes
- La respuesta telefónica o electrónica (primer contacto con la empresa)
- La recepción de nuevos trabajadores
- La publicidad
- El lenguaje de ventas
- Los lenguajes simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color, diseño, etc.).”³²

Para concluir podemos decir que hay diferentes tipos de lenguaje dentro de la organización, los niveles jerárquicos y la ocupación dentro de la organización será la que delimite que tipo de lenguaje utilizaremos, el lenguaje será la forma de comunicarnos con otros miembros externos e internos de la organización, para completar estas conductas dentro de la organización, continuaremos explicando el comportamiento no verbal.

³² Aguirre Ángel. “La cultura de las Organizaciones” Ed. Ariel. España 2004. Pág.232

1.2.2.2. COMPORTAMIENTO NO VERBAL

El comportamiento no verbal se refiere a como nos comportamos, a nuestras expresiones corporales y al significado que le demos a éstas acciones, por ejemplo la manera de pararnos, la posición de las manos, la forma de caminar, nuestra expresión de la cara, etcétera, todas éstas y más expresiones puede dar mucha información a otros interlocutores, por ejemplo, la expresión de la cara puede decir a los demás que estamos enojados o felices, también puede decir si estamos cansado, las facciones darán una lectura de lo que queremos expresar, la comunicación no verbal transmite nuestras verdaderas preferencias, gustos, disgustos, sentimiento, emociones, etcétera.

El comportamiento no verbal contradice o afirma lo que en la comunicación verbal dijimos, por ejemplo, podemos decir que estamos molestos con alguna situación, pero si nuestro comportamiento no verbal dice lo contrario, los interlocutores opinarán completamente lo contrario. “Gibson y Donnelly (1998) definen la comunicación no verbal como aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados. Las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, completar, acentuar y regular las señales verbales. El mensaje no verbal puede contradecir el mensaje verbal. Cuando cualquier conducta no verbal contradice a la conducta verbal, la primera determinará el impacto total del mensaje”³³

Además, “El 93% del impacto que provoca una empresa en el cliente es a través de la comunicación no verbal: logotipo, instalaciones, apariencia y vestimenta del vendedor, tono de voz, lenguaje corporal, apariencia del producto, empaque y, por supuesto, la imagen”³⁴ La comunicación no verbal nos dará percepciones invisibles sobre la organización. Por lo tanto, la comunicación no verbal hablará más de imágenes como confianza, credibilidad, asertividad, puntualidad entre otras.

³³ Gámez Gastélum, Rosalinda: (2007) “Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www. Eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.Eumed.net/libros/2007a/221/). Pág. 31

³⁴ Lino Arturo. “Revela consultoría. Impacta más la comunicación no verbal a clientes” El Sol de México. México 23 de Abril del 2011. Sección Finanzas 3ª.

En este mismo sentido, la comunicación no verbal ha sido dividida en tres referencias para su estudio, la primera llamada *Kinesics*, y estudia la conducta física del cuerpo, la cara, posturas, gestos, contactos físicos y forma general del cuerpo, la segunda se llama *paralingüística* y se refiere al estudio de la voz, el tono, el volumen, la velocidad, la resonancia, la pausa, la falta de fluidez, las risas, etcétera, y la última referencia es el territorio (propiedad y defensa) y se divide en distancia íntima, distancia personal y la distancia pública.

Por lo tanto, el comportamiento no verbal que tengamos dentro de la organización estará delimitado por nuestras emociones, será la comunicación más efectiva ya que esta comunicación no miente, y demuestra nuestro verdadero mensaje, la comunicación que demos en éste aspecto dirá muchas cosas de la organización, por ejemplo, una organización alegre, una organización comprometida o una organización inestable.

1.2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización se refiere a la división y agrupación administrativa e interna que tenga la organización, por ejemplo, las normas y el organigrama. Las normas pueden ser la hora de llegada y la hora de comida (puntualidad). En suma, son la extensión de los valores institucionales de la organización. Por último, el organigrama distingue las jerarquías internas de la organización, hace la distinción entre departamentos y entre presidentes, dirigentes y empleados, y determina los flujos de comunicación entre los diferentes departamentos.

1.2.3.1 NORMAS

Las normas son el reflejo de los valores, por ejemplo, la honestidad, la justicia y el respeto, incluye la forma de comportarnos y la forma en que la transmitimos hacia otros miembros de la organización, “Normas institucionalizadas: Definen, entre otros ámbitos, las pautas que siguen los sistemas de gestión, como el plan de incentivos (individuales o equipo), los estilos de comunicación (formal e informal); la distribución de autoridad

para la toma de decisiones, etc. Este tipo de disposiciones, por parte de la dirección, puede reforzar su declaración de valores o, por el contrario, la desprestigian los sistemas de gestión van en dirección contraria.”³⁵ Con lo anterior podemos decir que las normas ayudarán al reforzamiento de los valores institucionales, por ejemplo si promovemos entre los valores de la organización la honestidad, debemos seguirlos frente a todos los miembros, porque de lo contrario, surgirá una confrontación de valores, ya que los integrantes no podrán asumir la honestidad como un valor, y por lo tanto, se caerá en contradicciones al interior.

Dentro de las normas podemos distinguir los usos, las costumbres, los hábitos y las reglas o leyes. A continuación, la definición:

- “El uso es la práctica popular de alguna conducta considerada apropiada, pero no obligatoria.
- Las costumbres calan más en la sociedad, acarreando desaprobación e incluso una acción sancionadora sobre la persona que no la cumple.
- Los hábitos tienen un carácter informal, siendo establecidos por el paso del tiempo y por la tradición.
- En cambio, las leyes y reglas emanan de órganos formales.”³⁶

Para concluir, las normas son la representación y la continuación de los valores de la organización, como dijimos estas normas deben ser coherentes con los valores que promovemos, además, se debe tomar en cuenta a los cuatro aspectos antes mencionados, al nombrarlas hacemos la distinción entre unas y otras. Por lo tanto, las normas que surgen dentro de la organización son la unión de estos cuatro elementos.

³⁵ Lucas Marín Antonio. Sociología de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. México 2002. Pág. 283

³⁶ Aguirre Alfredo, Castillo Ana, Tous Dolores. “Administración de organizaciones en el entorno actual.” Ed. Pirámide. Madrid 2003. Pág.117

1.2.3.2 ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación del orden dentro de la organización, en este se definen las áreas y los lugares que ocupan dentro de la organización, además se incluye la jerarquía de todos los miembros de la organización. Para entender un poco más del organigrama anexaremos las siguientes definiciones:³⁷

- Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el **organigrama** es una *"representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"*
- Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el **organigrama** es *"la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"*
- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el **organigrama** como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"*
- Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente **definición de organigrama**: *"Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."*

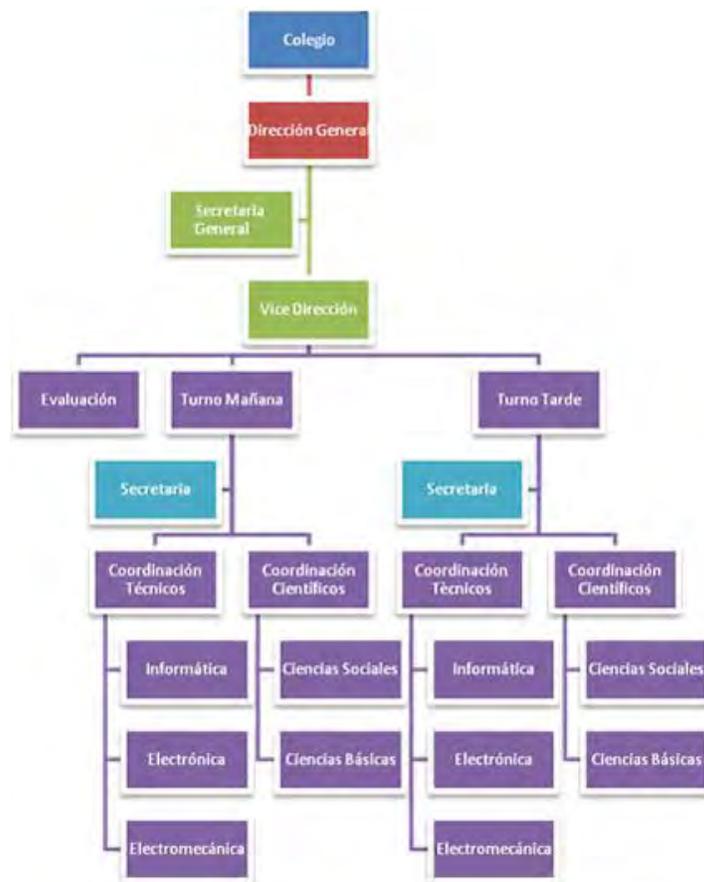
Además de las anteriores definiciones podemos decir que el diseño de un organigrama puede ser de la siguiente manera:

- Piramidal/equilátero
- Piramidal plano
- Piramidal invertido

³⁷ www.promonegocios.net.

- Organización celular

El piramidal equilátero: “El diseño más tradicional en las jerarquías de mando, dirección, supervisión y operación empresarial. En él se definen y asigna las diferentes funciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y sus interrelaciones e interdependencias”³⁸. En este tipo de organigramas podemos ver que la comunicación es descendente y que no todos los departamentos se encuentran comunicados, el diseño favorece la comunicación vertical, pero rezaga los departamentos inferiores en jerarquía. El diseño piramidal ofrece a la dirección control y orden jerárquico. A continuación, un ejemplo del diseño piramidal.

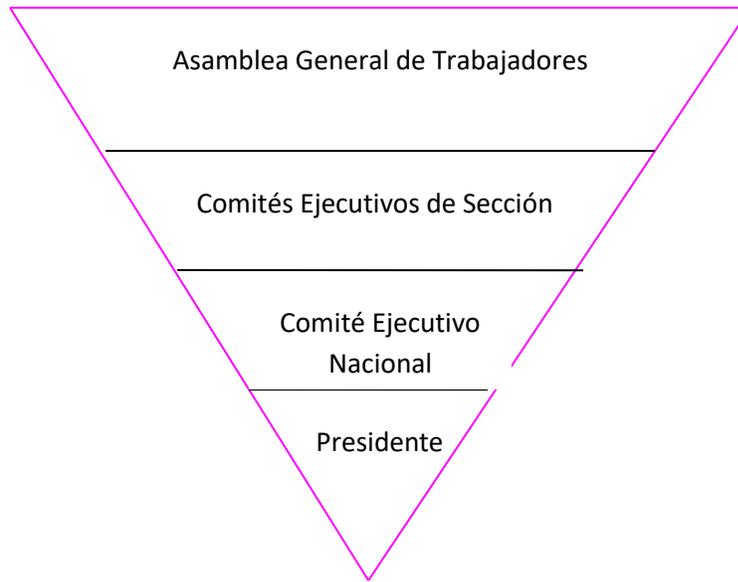


³⁸ Romero Roaro Sergio. La cultura organizacional. Como valor empresarial. Ed. Pearson. México 2009. Pág. 10

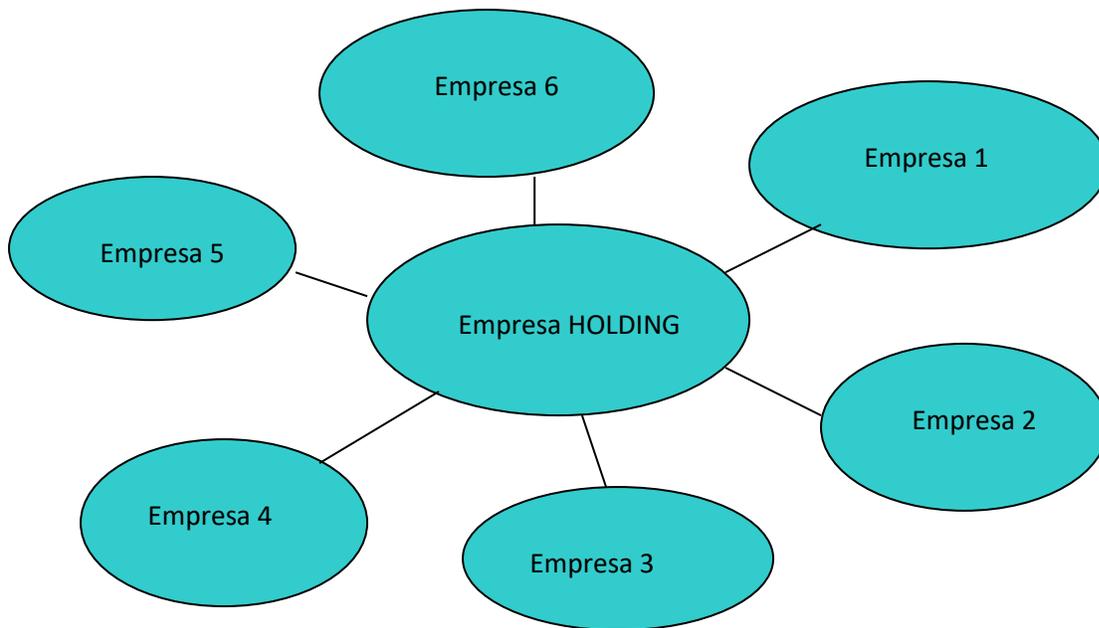
En el diseño Piramidal Plano, no se necesita tanta ramificación de niveles en las organizaciones, por lo tanto, es un organigrama sencillo y poco costoso, no tiene división en los niveles, y la comunicación es más rápida desde el punto más alto (dirección o gerencia), se promueve, además le delegación de actividades entre los miembros.



El diseño Piramidal invertido, es adecuado para las organizaciones políticas, civiles, sociales, federales, estatales, parlamentos, etcétera, este tipo de diseño esta enfocado a que el poder venga de la parte mayoritaria, es decir que el pueblo, los civiles, las personas en general tienen el poder de decisión. Se opera por poder de mandato y para el beneficio del grupo mayoritario. Son los dirigentes quienes actúan como negociantes ante las autoridades.



El último diseño se llama organización celular, éste diseño es el más moderno, surgió por las necesidades de la globalización, en un intento por crear un centro donde todas las organizaciones estuvieran conectadas las unas a las otras, un ejemplo de este tipo de organigrama son los franquicias, todas las franquicias emanan de una sola, esta las abastece de material, ideas, diseños, compras, personal, etcétera, al ser éstas organizaciones tan amplias en su estructura, surge la necesidad de crear subgrupos o células que se encuentran directamente conectadas a la matriz, esta matriz contienen toda la información que necesitan las demás, siendo esta idénticas, desde la primer célula hasta la última. El diseño proporciona comunicación directa con los altos mando, además de distribuir la misma comunicación hacia todos los sentidos.



El organigrama es el orden jerárquico dentro de la organización, puede englobar comunicación, jerarquía, relación entre departamentos y líneas de autoridad, por ello la importancia de la existencia de un organigrama, el organigrama, además debe ser visible para todos, y explicarlo a los nuevos miembros, ya que la ausencia o desconocimiento del organigrama causa incertidumbre entre los miembros. La incertidumbre se puede reflejar en ausentismo, en desconocimiento de superiores, falta de comunicación, o la exageración de la comunicación informal, el conocimiento hará que los miembros localicen su lugar dentro de la organización y respeten jerarquías superiores.

1.2.4 CONCEPTUAL MATERIALES

El termino de conceptual materiales, se refiere a las posesiones materiales y tangibles con las que cuenta la organización, por ejemplo las instalaciones, si cuenta con una o más sucursales, si están en buen estado, su mobiliario, escritorios, mesas de trabajo, sala de juntas, proyectores, sillas, pizarrones, tableros de anuncios, periódicos murales,

botiquín, etcétera, este apartado, también hace referencia a la tecnología de la organización, y se refiere a computadoras, impresoras , paquetería de computadora, fax, etcétera.

Estas manifestaciones “comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros y del sistema cultural” ³⁹. Por consiguiente, las manifestaciones materiales son todos los recursos económicos que tenga la organización, para bien de la cultura de la organización.

1.2.4.1 TECNOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

En estos tiempos de velocidad y la rapidez las organizaciones tienen un doble desafío, el primero es adaptarse y el segundo, conseguir las nuevas tecnologías, la globalización. La tecnología en las organizaciones son los medios electrónicos con lo que dispone para trabajar, por ejemplo computadoras, el fax, los multifuncionales, las impresoras, las cámaras, los equipos de video, los proyectores, los teléfonos fijos, los teléfonos móviles, la paquetería para la computadora, le Internet, las redes sociales, el intranet, entre muchos otros dispositivos electrónicos.

En este sentido, las organizaciones mexicanas enfrentamos los dos retos, desde conseguir las hasta aprender a usarlas, México, al ser un país en vías de desarrollo no cuenta con las mejores tecnologías, sus organizaciones por consiguiente se rezagan. “Los productos cada vez más rápidos y cada vez más sofisticados del mundo de las tecnologías de la información no son los únicos aceleradores de la vida económica. No menos significativo y estrechamente ligado a la revolución de Internet es la globalización de los mercados con la resultante de una presión competitiva cada vez mayor.”⁴⁰ El Reto que enfrentan las organizaciones mexicanas es enorme frente a la globalización. Las tecnologías avanzan a una velocidad diaria, donde no hay lugar para

³⁹ Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México 1998. Pa'g.110

⁴⁰ Ritter Michael. Cultura organizacional. Ed. La Crujía Ediciones. Buenos Aires 2008. Pág. 83

un rezago. Por lo tanto, la tecnología en las organizaciones garantiza el sobrevivir a la era del cambio o morir en el intento, las organizaciones crecen o mueren frente al uso de las nuevas tecnologías, las tecnologías definirán la modernidad o el atraso sistemático y constante en las organizaciones.

Las manifestaciones culturales son los valores y creencias de los miembros. Es como un sistema, donde la división la conforman las manifestaciones culturales y se constituye por los valores y creencias que cada una de las personas tenga, además, "Son las expresiones o productos de un sistema cultural que refleja los valores y creencias básicos de sus miembros"⁴¹

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA

La cultura organizacional está llena de contrastes al igual que la cultura de México, es basta, diversa y excepcionalmente contrastante. Como mencionamos anteriormente las condiciones de México, no son las mismas que en los países desarrollados, México a pesar de ser un país diverso, también tiene vicios y carencias. Entre las características que mencionan los autores encontramos la familia, el nacionalismo, la educación, la religión y los valores. Estas características las vamos adquiriendo a lo largo de nuestra vida y al ingresar a un trabajo las llevamos con nosotros.

Por ejemplo, la familia es la base de la sociedad en México, la mayoría de la gente en México pone a su familia en primer lugar, los padres y los hijos siempre se cuidarán, y la dependencia entre estos crecerá. Además, los valores que inculque la familia prevalecerán en el trabajo o en la toma de decisiones, y se consultarán con la familia. Por lo tanto, somos una sociedad paternalista, dependiente, llena de valores y completamente familiar. Por estas razones en México existen tres tipos de empresas: las familiares, las maquiladoras y las franquicias.

⁴¹ Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México 1998. Pág.110

La mayoría de las empresas en México son familiares, por ejemplo, cuando surge una organización, los dueños por lo regular son hermanos o parientes muy cercanos, y los puestos se van a otorgando a distintos familiares, además también los integrantes tratan de meter a familiares dentro de la organización, al final la organización es completamente familiar.

Además, de la familia, está la religión, México es un país católico y por lo tanto, extremadamente religioso, las organizaciones en México son familiares y católicas, esto se refleja en que muchas de ellas, otorgan días como el 12, 24 y 25 de Diciembre, además de dar los días santos, de semana santa, hacen peregrinaciones, misas, etcétera. Y también, muchas de las organizaciones cuentan con alteres en sus instalaciones. La religión por lo tanto ocupa un lugar importante en las organizaciones mexicanas.

Otra característica de las organizaciones mexicanas es el nacionalismo, “los mexicanos son identificables por se patriotas, desde los primeros años, se les inculca el amor a esta patria, rica en suelo y en tradiciones”⁴² las tradiciones patrióticas del país viene desde los festejos escolares, el día de la bandera, los niños héroes, la revolución, la independencia y más recientemente la conmemoración del bicentenario y centenario de la independencia y revolución mexicana, los niños aprenden a festejar y sentirse orgullosos del país donde nacieron, pero también es cierto que como sociedad amamos a México más no a la forma de gobernarla. El nacionalismo es por nuestro país, por sus costumbres, por nuestros personajes históricos, por nuestro territorio y sobre todo por nuestra cultura, en tratar de conservarla y transmitirla como hasta ahora lo hemos hecho.

Los valores también forman parte de la cultura mexicana, los valores son como dijimos; el amor a la familia, el paternalismo, la dependencia, la comunicación cercana, las relaciones interpersonales, la religión, la cultura el alto grado de nacionalismo, pero

⁴² González Martín, Olivares Socorro. “Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. Ed. Continental. México 1999. Pág. 228

dentro de las organizaciones hay algunas diferencias culturales que nos proporciona Martín González⁴³, entre las organizaciones mexicanas, japonesas y estadounidenses, donde se manejan estándares de bajo, alto, medio, y muy alto, la tabla nos proporcionará una idea general de la forma en que se manejan las organizaciones mexicanas.

VARIABLE	MEXICANAS	JAPONESAS	ESTADOUNIDENSES
Grado en que los valores y objetivos de la organización son conocidos y compartidos	Bajo	Muy Alto	Medio
Orientación al mercado (calidad, servicios, satisfacción de las necesidades de los consumidores)	Baja, con tendencia a crecer por necesidad	Muy fuerte	Mediana, con tendencia a crecer
Estructura básica de organización	Burocrática-mecanicista	Paternalista (muy parecida al clan)	Burocrática-mecanicista, con tendencia a flexibilizarse.
Velocidad a la que está ocurriendo un cambio en la cultura organizacional	Lenta, con tendencia a acelerarse por necesidad	Lenta	Rápida
Actitud hacia el cambio	Defensiva (tan poco el cambio como sea posible)	Adaptativa (tanto cambio como sea necesario, tanta tradición como sea necesaria)	Proactiva (búsqueda constante de nuevas formas de hacer cosas)
Estilo de liderazgo predominante	Autocrático-paternalista	Paternalista-participativo	Directivo-consultivo, con tendencia gradual a la participación funcional
Mecanismo de control	Externos	Internos	Externos
Actitud hacia la autoridad	Temor	Respeto y disciplina	Disciplina
Toma de decisiones	Centralizada descendente	Descentralizada (concensual y ascendente)	Centralizada-descendente, con tendencia a la descentralización
Grado de ritualización de las	Alto	Muy Alto	Bajo

⁴³ González Martín, Olivares Socorro. "Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. Ed. Continental. México 1999. Pág. 229-230.

relaciones interpersonales			
Orientación de las relaciones interpersonales	Hacia la diplomacia en el trato	Hacia la armonía y la evitación del conflicto	Hacia la asertividad y la confrontación
Comunicación	Evasiva y ambigua	Evasiva y ambigua	Directa, abierta y franca
Actitud hacia el conflicto	Se evita	Se evita	Se acepta y a veces se promueve
Importancia que se da a la capacidad y desarrollo del personal	Media	Muy Alta	Alta
Grado en que se fomenta la especialización	Alto	Bajo	Alto
Grado en que la empresa se siente responsable de proteger a la persona y de velar por su bienestar.	Medio	Muy alto	Bajo

Como podemos ver, el cuadro maneja estándares de las organizaciones mexicanas, tanto de comunicación, compromiso, cambio, valores y objetivos de la organización, liderazgo, conflicto, especialización y capacitación de personal, etcétera. El cuadro nos da la visión de algunas actitudes que debemos cambiar en la cultura organizacional mexicana, aunque no menciona la corrupción y la organización burocrática.

La Organización burocrática la tenemos en México, y es más conflictiva, llena de ingeniosos trámites. La corrupción dentro de las organizaciones es el pan nuestro de cada día, desde el decir que las empresas son favorablemente familiares, connota un arma de dos filos, ya que por un lado apoyamos el nepotismo y por otro, apoyamos al valor familiar.

1.3.1 LA BUROCRACIA

La burocracia se caracteriza por tener un gran número de acciones rutinarias especializadas, por ejemplo, si un empleado hace sistemáticamente la misma acción todos los días, esta acción se vuelve rutinaria y el empleado, se vuelve especialista en esta labor particular, el empleado ha encontrado la forma de hacer su trabajo, una y

otra vez, evitando con esto cambiar la forma de hacer las cosas. “La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas de departamentos funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. La burocracia se va a caracterizar por tener varios controles, repetición de órdenes, poca creatividad y liderazgo centralizado”⁴⁴

La burocracia en las organizaciones puede tener dos variables, la primera es que la burocracia sea rígida y no acepte cambios o que la burocracia sea accesible al cambio, la burocracia rígida nos llevará a estándares repetitivos y constantes, éstas organizaciones no aceptará el cambio, y el liderazgo será altamente concentrado en las esferas altas del organigrama, los procedimientos no cambiarán y la burocracia crecerá a lo largo de toda la organización, los empleados nuevos tendrán que seguir el mismo estándar burocrático que les enseñaron a la hora de ingresar a la organización. Por otro lado, la burocracia accesible, será la que progrese con los cambios y existirá en el agrado de todos los empleados, la burocracia será ágil y creativa para la solución de problemas. Por ejemplo, si un proceso sistemático de la burocracia marca como hacer tal procedimiento, y surge un problema, el proceso sistemático podrá cambiar, para adaptarse a la nueva problemática, con esto, la burocracia crece y se adapta a los cambios. Con lo anterior, queremos decir que la burocracia no es del todo mala, ya que puede tener puntos favorables y llegar a ser creativa en la solución de problemas, además de incrementar la toma de decisiones, en los diferentes niveles de la organización.

Otro de los vicios que tenemos que mencionar es el particularismo en la burocracia, “El particularismo quiere decir que, para seleccionar a los trabajadores, se utiliza criterios no relacionados con la producción eficaz, por ejemplo, sólo los familiares o los grupos de poder tienen la oportunidad de acceder a los puestos más altos, en vez de criterios universalistas (por ejemplo, si la capacidad fuera lo único que contara). Al respecto de

⁴⁴ Robbins Stephen. “Comportamiento organizacional. Teoría y práctica”. Ed. Prentice- Hall. Hispanoamericana. México 1996. Pág. 560

la ocupación de familiares en los puestos considerado nepotismo, podemos mencionar que las organizaciones mexicanas tienen el vicio del particularismo, en páginas anteriores mencionamos que en la cultura mexicana destaca entre sus valores a la familia.

Además, del particularismo tenemos la excesiva creación o realización de reglas en las organizaciones, entre más compleja es la organización mayor número de reglas necesita, por ejemplo, si una empresa es pequeña y cuenta con poco personal, entonces las reglas son menores que si es una organización con cientos de empleados, la reducción de reglas sólo aplica si la organización es pequeña, las reglas sistematizarán los procedimientos en la organización, por lo tanto la existencia de reglas favorece a las organizaciones, pero también se puede dar el caso que se sobreentienda el término de reglas y se hagan estas parte importante para el funcionamiento, lo que queremos decir es que las organizaciones con gran número de reglas en los procedimientos se vuelven lentas. Ya que la mayoría de estos procedimientos dependen de otro para ser realizado. “las reglas son como chivos expiatorios de muchos de los problemas de las organizaciones. Las quejas sobre el exceso de reglas o malas reglas apuntan por lo general a problemas de mucho mayor calibre que no pueden resolverse con sólo cambiar las reglas” ⁴⁵

Este apartado de burocracia sólo se rescata algunas características de la burocracia, mencionamos ya dos, el primero el nepotismo y exceso de reglas. En general, hemos naturalizado a la burocracia, la percibimos como un bien necesario, las organizaciones en su mayoría utilizan a la burocracia como medida de ordenamiento al interior de la organización, con esto no queremos decir que las reglas sean malas, pero las mejores reglas son las que no se perciben, el exceso de reglas únicamente hará que la organización sea lenta en los procedimientos, y que problemas sencillos se magnifiquen y, por lo tanto, la pérdida de tiempo será constante. La burocracia es sólo un método para dirigir a la organización, si no quisieramos reglas sería más fácil comprar máquinas codificadas con las órdenes que queremos, pero como no es así las reglas existen para cada caso, lo importante es saber distinguir entre reglas importantes y

⁴⁵ Perrow Charles. “Sociología de las organizaciones” Ed. Mc Graw Hill. España 1986. Pág. 31

reglas que no coinciden actualmente con las problemáticas, con esto queremos decir que los cambios en las organizaciones son rápidos, y las reglas que alguna vez nos funcionaron ahora ya no funcionan.

Con respecto al nepotismo que existe en las organizaciones, es un mal mucho más grande, ya que las organizaciones contemplan que los propios miembros de la familia sea los líderes, pero se extiende para que las organizaciones se vuelvan cerradas y obsoletas, las organizaciones deben tener miembros adecuados para su crecimiento, personal eficaz que concuerde con la organización, no miembros que se den por dedazo o parentesco, las organizaciones cambian y no significa que los miembros nuevos sean malos, los nuevos integrantes le darán a la organización un nuevo rumbo, aunque también hay que decir que dentro de la propia familia se pueden encontrar buenos elementos que ayuden a reforzar la identidad y filosofía de la organización.

1.4 COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.

Es de relevancia hablar de comunicación y liderazgo, primero definiremos a la comunicación como el proceso que surge entre dos interlocutores, una fuente y un receptor, estos deben compartir el mismo código. La comunicación es un proceso por el cual dos o más sujetos interactúan para transmitir cierta información. Y en segundo lugar definiremos el liderazgo “el liderazgo es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros, con miras a lograr las metas organizacionales.”⁴⁶

Por lo tanto, la comunicación es elegida por los líderes, son éstos los que deciden que tipo de canal y que mensaje se transmitirá, el flujo de la comunicación en la organización puede ser:⁴⁷ Podemos encontrar tipologías de comunicación que a continuación se describen.

⁴⁶ Lusthaus Charles. “Evaluación organizacional” Ed. Banco Interamericano de desarrollo y Centro internacional de Investigaciones. Ottawa 2002. Pág. 46

⁴⁷ Robbins Stephen. “Comportamiento organizacional. Teoría y práctica” Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996. Pág.

ASCENDENTE: La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo a la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales.

DESCENDENTE: La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Los líderes de grupo lo utilizan para asignar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

LATERAL: Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel.

Ademas; ⁴⁸

DIAGONAL: Comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización, por ejemplo, el controlador de una organización grande quiere realizar un análisis de la distribución de los costos. Una parte del análisis consistirá en pedir a ventas que le envíe directamente un informe, en lugar de tramitarlo por los canales tradicionales del departamento de mercadotecnia.

La comunicación y el liderazgo están estrechamente relacionados, debido a que son los líderes quienes escogerán el tipo de comunicación de su organización, la comunicación en las organizaciones funciona de igual manera que la comunicación fuera de ésta, en las organizaciones también existe un emisor y uno o varios receptores, pero son los líderes quienes delimitan el canal para que el mensaje fluya, por su parte, el canal puede ser formal e informal. “Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones.”⁴⁹ Por todo lo anterior, la comunicación al interior de las organizaciones debe ser precisa, exacta, y carente de doble sentido, esto con la finalidad de evitar incertidumbre entre los integrantes de la organización.

⁴⁸ Ivancevich John, Mattenson Michael. “Comportamiento organizacional” Mc Graw Hill Interamericana. China 2006. Pág. 427

⁴⁹ Hall Richard. “Organizaciones: estructura y procesos” Ed. Colombia Carbajal 1983. Pág. 183.

1.4.1 COMUNICACIÓN FORMAL

Para entender la comunicación, debemos entender que los integrantes de una organización son seres parlantes, las organizaciones tienen una estructura social, que ayuda a que los integrantes se relacionen entre sí, la comunicación en las organizaciones tiene la función de informar a los miembros.

La comunicación formal es “cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa”⁵⁰ En otras palabras la comunicación formal es cuando se desarrolla una estructura, una norma, como llegar puntual, una entrevista o un informe de actividades, Por lo cual, la comunicación formal tiene sus principios en la manera en que se da el discurso. La comunicación puede convertirse en un momento en comunicación informal, dependiendo el contexto. La comunicación formal se basa en los lineamientos de las estructuras de la organización.

Además, otro punto importante es no confundir la comunicación informal con los canales informales que utilice la organización. Por ejemplo, un canal es un correo electrónico, la sobre mesa después de la comida, etcétera, mientras que la comunicación es mensaje transmitido por este canal, la comunicación formal debe ser transmitida por un canal formal, esto quiere decir que los emisores deben escoger canales que la organización haya establecido como formales.

1.4. 2 LA COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación formal tiene sus orígenes en estructuras informales, puede surgir en grupos carentes de jerarquía, o entre miembros de un mismo grupo, el valor de la comunicación informal radica en el descontento de los miembros, en la desacreditación y en el chisme. La comunicación informal maneja percepciones y motivaciones personales, esto quiere decir que la mayoría de los mensajes que se generan en este tipo de comunicación, se generan por la percepción individual o colectiva de un grupo, pero no significa que sea cierta, además, no se conoce el origen de los mensajes.

⁵⁰ Ritter Michael. “Cultura organizacional” Ed. La Crujía Ediciones. Buenos Aires 2008. Pág. 21

Por lo tanto “Una comunicación informal es cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.”⁵¹ Entonces, la comunicación informal tiene referencias personales, por ejemplo, se pueden mencionar cuestiones personales, como la forma de vestir, las enfermedades, las relaciones personales, etcétera, la comunicación y los mensajes que se generan en la informalidad carecen de veracidad y de objetividad.

1.4.2.1 EL RUMOR

El rumor, es aquel que surge de la incertidumbre y de la necesidad de obtener información valiosa para la organización, en otras palabras el rumor garantiza satisfacer la necesidad de la incertidumbre, además el rumor nunca está controlado surge de cualquier lugar y se transmite hacia todas direcciones, carece de formalidad por parte de los líderes, por lo tanto, no está autorizado por niveles altos, tiene un alto grado de credibilidad, ya que surge en niveles inferiores de la organización y es en estos niveles donde mejor se desarrolla la transmisión, y por último el rumor sirve para intereses personales, con lo cual logran manipulación y caos.

“Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información limitada y fragmentada; servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo y para señalar el estatus del remitente (tengo el poder de hacer de usted una persona informada)”⁵², el rumor cubre huecos dentro de la organización, si la organización no se encuentra comunicada en todas direcciones, los rumores cumplirán el rol de informar a los integrantes, por lo tanto el rumor cubre la necesidad de los integrantes de estar informados, además, el rumor proporciona estatus entre los

⁵¹ Hall Richard. “Cultura organizacional” Ed. Colombia Carbajal. Buenos Aires Argentina 2008. Pág. 22.

⁵² Robbins Stephen. Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica” Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana. México 1996. Pág. 384

integrantes de niveles similares, con esto los integrantes encuentran un lugar, que si bien no es formal si lo es en niveles inferiores.

La vigencia del rumor es inestable, ya que puede durar el mismo tiempo que la incertidumbre, si la incertidumbre es cubierta por la información que tiene el rumor, el rumor desaparecerá, pero mientras que ésta no se termine, el rumor, perdurará. Con todo lo anterior, no queremos decir que el rumor sea malo, el rumor destaca problemas en las organizaciones, tales como falta de comunicación, con el rumor los líderes se pueden dar cuenta de las necesidades de los integrantes, los temas que les interesa y los que les causan preocupación, el rumor puede ser incluso engañoso, pero también ayuda a localizar las incertidumbres comunicativas de los integrantes. El rumor actúa como un filtro dentro de la organización, ya que ayuda a la retroalimentación, entre los líderes y los integrantes de diferentes niveles jerárquicos. Por lo tanto, el rumor tiene aspectos negativos y positivos, quizás valdría la pena utilizarlos como medios de comunicación controlados.

A continuación, el liderazgo y la resistencia al cambio.

1.5 EL LIDERAZGO Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

En este apartado describiremos la relación que existe entre el liderazgo y la resistencia al cambio, el liderazgo lo definiremos como “la capacidad de una persona para influir en el grupo, de tal manera que se guíe a éste hacia el logro de objetivos de una manera eficaz.”⁵³ Por lo tanto, el liderazgo ayudará a cumplir las metas de la organización, la resistencia al cambio la podemos definir como la capacidad que tienen los miembros de una organización para evitar cambios dentro de ésta, en otras palabras son los integrantes los que se resisten al cambio, por ejemplo, cuando tenemos un estado estable y cómodo nos resistimos al cambio, aunque éste sea mucho mejor, el cambio siempre nos causará duda e incertidumbre.

La relación que existe entre liderazgo y resistencia reside en que el cambio se deriva del liderazgo, los líderes son los que propondrán los cambios en las organizaciones, son

⁵³ Gonzalez Martín, Olivares Socorro, “Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano.” Ed. Compañía editorial continental S.A de C.V. México 1999. Pág. 254

estos los que darán y dictarán las normas para los futuros cambios, pero un buen liderazgo fomentará un cambio gradual y disminuirá la resistencia de los integrantes de la organización, el líder es el encargado de hacer que la organización acepte y haga el cambio, la resistencia disminuirá considerablemente si el líder propone acciones encaminadas a eliminar esa resistencia.

La resistencia al cambio la podemos dividir en una resistencia individual y una resistencia grupal, mientras que el cambio puede ser planeado, organizacional, cultural y tecnológico, con respecto a los diferentes tipos de cambio, en esta investigación sólo necesitaremos los que anteriormente nombramos.

Con lo anterior, no queremos decir que el líder sea la única persona que puede desencadenar el cambio, también lo puede realizar algún miembro de la organización, por ejemplo, para mejorar su estatus laboral en la organización. El líder del cambio es aquella persona que fomenta el cambio en la organización, generalmente son los líderes formales lo que desencadenan este trabajo, pero como dijimos anteriormente, también lo pueden iniciar personas que no necesariamente sean líderes formales. Por lo tanto, el liderazgo, si desencadena el cambio, pero la resistencia la realizan los integrantes de la organización y muchas veces cuando el cambio viene del exterior de la organización el mismo líder pone resistencia al cambio. A continuación, explicaremos los agentes de cambio internos y externos.

1.5.1 AGENTES DE CAMBIO INTERNOS Y EXTERNOS

Los agentes Internos: Son aquellas personas que ingresan a la organización con miras de realizar un cambio, por ejemplo, un asesor o un consultor, estos agentes ayudarán a que el cambio se realice de manera eficaz, los agentes de cambio ingresan a las organizaciones para detectar situaciones con mayor facilidad, éstos asesores se involucran socialmente con el resto de los integrantes, distinguiendo puntos que desde el exterior sería imposible.

Los agentes internos tienen la misión de detectar situaciones que sólo se dan en el ámbito de la convivencia diaria, los integrantes por otro lado, reciben confianza al saber que alguno de sus compañeros conoce las demandas y quejas de la

organización, además, un asesor interno tiene el conocimiento básico de la problemática de la organización, pero a medida que pasa tiempo dentro de ella detectará un mayor número de problemas internos. Además, de los puntos que tenemos a favor en la organización, también tenemos en contra el favoritismo que puede causar, por ejemplo, cuando se ingresa a trabajar a una organización, se hacen grupos segmentados ya sean por los departamentos o por personalidades similares, este problema también lo enfrentará el asesor interno, ya que como ser sociable necesita ser parte de un grupo, los demás integrantes detectarán éste nuevo grupo y se sentirán desplazados o en peligro por el asesor. Un buen asesor interno debe distinguir entre lo mejor para la organización y las relaciones laborales que haga.

Los agentes externos son asesores que trabajan por fuera de la organización evitando relaciones laborales con los integrantes de la organización, su labor consiste en detectar problemas sin estar influenciados por la organización. El agente de cambio externo es visto la mayoría de las veces, como alguien externo que forma su criterio por medio de visitas que hace en periodos selectivos a la organización.

Los agentes externos tiene mejor criterio a la hora de realizar estrategias para el cambio, ya que no se ven influenciados por relaciones personales, el agente de cambio externo trabaja conjuntamente con la alta dirección y esta relación se debe dar a conocer en todos los niveles de la organización. Un agente externo por otra parte, podrá ser influenciado por actitudes que sólo se llevan a cabo en las visitas que él realiza, pero un agente interno no se nublará su criterio, ya que él está a todas horas, por lo tanto el asesor interno y externo deben complementar su trabajo realizando un análisis conjunto de la organización. A continuación, los tipos de cambio en las organizaciones.

1.5.2 TIPOS DE CAMBIO

Como mencionamos anteriormente, en este apartado explicaremos algunos tipos de cambio, el cual lo podemos definir como “un proceso mediante el cual una unidad organizacional se desvía de su tipo estructurado a través de la acción de diversas fuerzas que lo contrarían en algún aspecto. De esta forma, podríamos decir que la noción de transformación implica forzosamente el conocimiento del estado inicial que,

presuponemos, se encuentra relativamente estable o en equilibrio.”⁵⁴ En otras palabras, el cambio es un proceso que llega para modificar o alterar procesos que eran estables, pero para que exista el cambio se deben conocer los procesos iniciales, sin este conocimiento no existe el cambio.

El cambio, además, está relacionado con el movimiento y con la posesión o pérdida de cualidades y se le asocia con contradecir lo que existe, “El cambio puede ser lento o rápido, tranquilo o violento, constante o espasmódico, ordenado o desordenado. Puede estar relacionado con otros procesos, ocurrir al mismo tiempo o verificarse a distintos niveles de la organización produciendo arreglos que pueden variar radicalmente el estado inicial del sistema” ⁵⁵ Por estas razones, el cambio el cambio se debe a la transformación y conocimiento de los procesos iniciales de las organizaciones.

“Las rutinas surgen para satisfacer demandas específicas del medio ambiente y como instancias que permiten realizar procesos simultáneos en distintas subunidades y a la vez coordinar sus resultados” ⁵⁶. Por lo tanto, las organizaciones originan su cambio por la interacción con el medio ambiente externo, el cual está conformado por diversos organismos, el cambio se origina por la tensión y por la velocidad con la que el exterior cambia.

En este apartado mencionaremos sólo algunos tipos de cambio; como el cambio planeado, el cambio organizacional, el cambio cultural y el cambio tecnológico. A continuación, la explicación de cada uno.

1.5.2.1 CAMBIO PLANEADO

El cambio planificado es lograr cambiar la conducta de la organización mediante la influencia de actores internos, “el objetivo del cambio está en la conducta y las actitudes de los individuos. Estas actitudes y acciones se forman dentro de una organización y son parte intrínseca de sistemas formales e informales más grandes, pero la obra de los procesos sociales tiene lugar finalmente como procesos intrapersonales e

⁵⁴ Alvarado Sergio, Barba Antonio, Soria Rigoberto. “Los estudios organizacionales en México” Ed. UAM. México 2004. Pág. 95

⁵⁵ Op cit. Pág.93

⁵⁶ Op cit Pág.100

interpersonales.”⁵⁷ Lo que quiere decir, es que los actores de cambio son los procesos que se dan, tanto al interior como al exterior de las personas, los cambios deben ser desde dentro, el cambio debe ocurrir porque el integrante de la organización lo siente no por que se le obligue.

El cambio planeado es planificar y visualizar los procesos mediante los cuales se llegará al cambio deseado. Como dijimos el cambio es un proceso que altera lo que está fijo, además de ser un proceso inestable y en constante movimiento, por lo tanto, el cambio será más fácil si diseñamos estrategias que ayuden a lograrlo, el cambio simboliza incertidumbre y miedo a lo desconocido a lo nuevo, pero si planificamos este cambio, los sucesos que se desencadenarán para ayudar al cambio serán paulatinos y casi imperceptibles.

Otro punto importante en un cambio planificado es la persona que ejerce el cambio, como dijimos el líder es una guía que encamina los pasos de la organización para realizar las metas de ésta. En cambio, el líder es la persona que materializa las metas como la visión, los objetivos y la filosofía de la organización, llegando a ellas con el seguimiento de los integrantes, por éstas mismas razones el cambio se une a la fuerza que ejerza el liderazgo dentro de la organización. El líder dará dirección al cambio dentro de la organización.

Por lo tanto, el liderazgo desempeñará el papel de dirigente del cambio, planeará la manera más adecuada para llegar a éste, el cambio simboliza los movimientos rápidos a los que se enfrenta la organización al exterior, los cambio deben ser oportunos, veraces, rápidos y planeados. No debe existir un cambio sin dirección ya que se corre el peligro de que la organización maneje el cambio en varias direcciones causando fragilidad, incertidumbre, poca veracidad, especulación y falta de interés por parte de los integrantes.

Un cambio planeado siempre se debe contar con la ayuda y aprobación de los líderes, sin ellos el cambio sería imposible, ya que el liderazgo nos proporciona credibilidad y

⁵⁷ Kolb David. “Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos” Ed. Prentice Hall. España 1977. Pág. 257

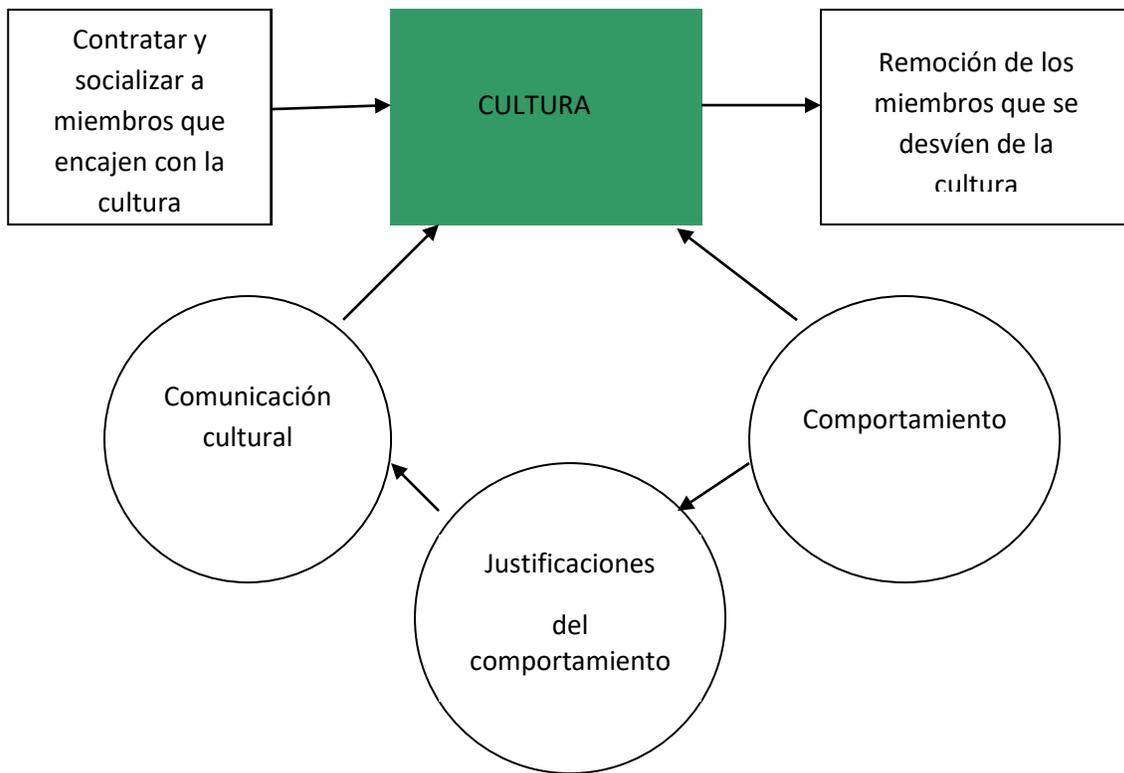
aceptación entre los integrantes, evitando la resistencia. Quizás el cambio planeado sea la estrategia más eficaz para la implementación de nuevas formas organizacionales, para que con ellas los integrantes se sientan a gusto y con una misión dentro de la organización. Además, como mencionamos el cambio debe venir desde dentro de los integrantes, no basta con ordenarlo hay que hacer que los miembros sientan el cambio. A continuación, el Cambio Organizacional.

1.5.2.2 CAMBIO CULTURAL

El cambio cultural, es producir un cambio en los valores y creencias de los integrantes de una organización. Es la medida más radical para enfrentar una crisis organizacional, que se puede derivar de los cambios externos en la organización, tales como, el aumento en los precios de las materias primas, como el petróleo, alto segmento de competencia en el mismo mercado, cambios en las leyes y en la economía laboral, alza en los salarios mínimos, etcétera. El cambio cultural se producirá sólo como una medida extraordinaria y urgente para lograr el cambio en los paradigmas culturales de la organización.

Gibson Ivancevich menciona en su libro un esquema del proceso que debe llevar un cambio cultural: ⁵⁸

⁵⁸ Gibson Ivancevich "Comportamiento, estructura. Procesos" Ed. Mc Graw Hill. México 2006 Pág 40



En el modelo anterior apreciamos que el cambio cultural se deriva del comportamiento de los integrantes de la organización, por ejemplo, si un integrante de la organización se resiente con su comportamiento negativo al cambio cultural, éste integrante debe salir de la organización, otro punto importante de éste esquema es la introducción de nuevos elementos que compartan la nueva cultura organizacional y que estos mismos integrantes contagien a los integrantes de la organización, la cultura por éste medio será mejor recibida ya que los miembros se se van a sentir identificados con los nuevos integrantes.

Además del modelo anterior de cambio, tenemos otras dos formas de cambio cultural, las dos formas que presentaremos incluyen el comportamiento de los integrantes, por un lado, el primero involucra a los integrantes con la organización ya sea en problemas o en soluciones, el segundo modelo trata de un cambio en las formas funcionales de la organización, dividiendola en dos apartados, el primero en actividades primarias que son los valores y las actitudes y el segundo modificando los métodos de trabajo.

Método de Lewin (Davis Newstrom 1991)⁵⁹

Se compone de tres fases:

- 1) Descongelamiento: Se refiere a la explicación que se les da a los integrantes de la organización por parte los líderes o por representantes legítimos de ésta. Se trata de hacerlos parte de la emergencia, explicando la problemática de la organización.
- 2) Movimiento: Los integrantes efectúan el cambio, guiados por los niveles más altos de dirección organizacional, este movimiento se divide en dos; la aceptación y la valoración, lo que significa que los miembros adoptan el cambio sugerido.
- 3) Recongelamiento: Después de aceptar el cambio y aplicarlo, debemos regresar a la fase de congelamiento, esto equivale a que los cambios han sido aceptados poco a poco y establecidos dentro de la organización, por su parte los líderes de la organización deberán evaluar constantemente la cultura, con hábitos y conductas que refuercen esta nueva cultura organizacional.

Método de Edgar Schein (1993)⁶⁰

- 1) Primarios: Estos actúan cuando se crea una organización, son dictados por estilo de liderazgo, dependientes de líder de la organización, por ejemplo, las órdenes, los premios, las soluciones a las crisis, los estatus, el reclutamiento, etcétera, Estos mecanismos se utilizarán al inicio y durante la vida de la organización.
- 2) Secundarios: Se conforman por los procesos organizacionales, los rituales, las leyendas, los valores, las instalaciones, la estructura y sistemas de la organización, la filosofía, etcétera. Estos factores secundarios solo serán relevantes mientras sean coherentes, además,

⁵⁹ Cantú Humberto." Desarrollo de una Cultura de Calidad" Ed- Mc. Graw Hill. México 2006. Pág 91

⁶⁰ Cantú Humberto." Desarrollo de una Cultura de Calidad" Ed- Mc. Graw Hill. México 2006. Pág 92.

los factores secundarios solo beneficiarán a organizaciones maduras para la creación de cultura, mientras que en organizaciones jóvenes no lo harán.

Por lo tanto, los modelos de Lewin y de Schein proponen cambios conductuales y estructurales que lleven a cambios culturales, por un lado, cambiar el comportamiento y por el otro, cambiar la estructura funcional de la organización, el cambio cultural propone cambios en las formas de sentir y actuar dentro de la organización, el cambio cultural además es el más complicado de llevar a cabo, primero por la resistencia que provoca en los cambios de conducta y segundo, por que involucra también un cambio en la forma de trabajar, el cambio cultural es la mejor forma de cambiar los vicios de la organización.

A continuación, el cambio Tecnológico.

1.5.2.3 CAMBIO TECNOLÓGICO

El cambio tecnologico se refiere a todas las estrategias que se realicen para introducir, incorporar o cambiar las tecnologías de la organización, es decir, las estrategias que realicemos para introducir las computadoras, el fax, el correo electronico, las redes sociales, etcétera.

También podemos definirlo como: “El cambio tecnologico puede ser considerado como un mecanismo que promueve el crecimiento economico, que incrementa la calidad de los productos, que reestructura los estándares con lo que la organización trabaja y mejora su nivel de competitividad.”⁶¹ El cambio tecnológico promueve estructuras nuevas en las organizaciones, así como nuevas formas de trabajar, tanto al interior como al exterior.

Con relación a la tecnologia podemos mencionar que está condicionada a los recursos económicos de la empresa, el factor de desarrollo económico está estrechamente ligado a la adquisición de bienes tecnológicos. Como mencionamos anteriormente, los países desarrollados tienen un mayor número de adquisiciones tecnológicas a

⁶¹ Alvarado Altamirano Sergio, Barba Alvarez Antonio Soria Romo Rigoberto. “Los estudios organizacionales en México” Ed. UAM. México 2004. Pág, 28

diferencia de los países en vías de desarrollo, por lo tanto, la tecnología, su adquisición y manejo estarán condicionadas al poder económico, ya sea del país o de la organización.

El cambio tecnológico simboliza cambiar los paradigmas organizacionales de la empresa, por ejemplo, cambiar la máquina de escribir por una computadora, cambiar el correo tradicional por los mails, etcétera, el cambio tecnológico promueve la instalación de innovaciones tecnológicas eficientes y funcionales que harán que la organización se desenvuelva de manera eficaz en este mundo de la velocidad.

Para concluir debemos decir que para realizar un cambio tecnológico es necesario crear mecanismo que aseguren la utilización y adopción de las nuevas tecnologías entre los miembros.

1.5.3 LA RESISTENCIA INDIVIDUAL

La resistencia individual se refiere a la resistencia que hace un solo individuo frente a un cambio, la resistencia puede ser por miedo, por necesidad, por comodidad, por poder, etcétera. En otras palabras, las razones son la percepción, la personalidad, el hábito, las amenazas de poder y la influencia, miedo a lo desconocido y razones económicas.

Las percepciones es la idea que nosotros tenemos respecto a la realidad, por ejemplo, no aceptamos otras ideas que no encajen con las nuestras, escuchamos y leemos sólo con lo que coincidimos, no aceptamos puntos de vista diversos u opuestos a los nuestros, etcétera, la percepción es la comprensión que tenemos de nuestro alrededor.

La personalidad tiene varias características que puede ayudar a la resistencia individual, pero la baja autoestima, el nerviosismo y la inseguridad son características que hacen que la resistencia sea mayor en personas que las poseen que en personas que no.

El hábito es comodidad, seguridad y satisfacción, permite adaptabilidad y gran satisfacción con el entorno.

Las amenazas del poder y la influencia, se refiere al **status** de poder que tengan las personas, ya que piensan que con el cambio su poder se verá reducido, por lo tanto, también se perderá la influencia que genera el poder dentro de la organización.

El miedo a lo desconocido, por ejemplo, no sabemos si al cambiar de puesto, este generará la misma cantidad de dinero mensual o si será igual de cómodo y estable que mi otro trabajo, la incertidumbre a lo desconocido es lo que genera el miedo, por lo tanto, hay resistencia.

CAPÍTULO DOS

2. LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA RADIO Y LA TELEVISIÓN

La Cámara es un organismo independiente y público, está integrado por personas que tienen una concesión en Radio y Televisión, en su página de Internet mencionan: “La Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión (CIRT) es una institución autónoma, de interés público, con personalidad jurídica propia y sin fines de lucro, integrada por personas físicas o morales que han obtenido, de parte del Gobierno Federal, un título de concesión para instalar, operar y explotar comercialmente estaciones de radio y televisión”. Entonces la CIRT actúa como un organismo autónomo y regulador de los medios de radio y televisión.

Es importante que en un trabajo recepcional como este, se pueda analizar en varios aspectos para comprender lo que es esta institución y se analice desde el interior las diversas facetas que tiene, así como de las complejidades que como sistema tiene.

2.1 EL SURGIMIENTO CRONOLÓGICO

- **1937.** Siete radiodifusores fundan la Asociación Mexicana de Estaciones Radiodifusoras (AMER) (febrero 27)
- **1937.** Se constituye la Asociación Mexicana de Radiodifusoras Comerciales (AMERC) (junio 11)
- **1939.** Con el registro de AMERC, se crea la Sección de Radiodifusión en la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. Con el arribo de la década de 1940, se manifestó una evidente consolidación de la radio mexicana como entidad organizada y participativa, con un fuerte vínculo social y emotivo con el pueblo que, preparaba el terreno para la llegada de la televisión a la vida del país y del ciudadano común.
- **1941.** La Dirección General de Comercio e Industria de la Secretaría de Economía Nacional, aprueba la constitución de la Cámara Nacional de la

Industria de Radiodifusión (CIR); su primer presidente fue el Sr. Emilio Azcárraga Vidaurreta (noviembre 15)

- En **1943** Había 167 radiodifusoras comerciales y 7 oficiales en el país, en total 174, las radiodifusoras daban trabajo a 955 locutores, 132 operadores, 88 cronistas y conferencistas y a 2.414 personas dedicadas a tareas administrativas
- En el mismo año, pero en septiembre se realiza la primera reunión de la Cámara Nacional de la Industria de la radiodifusión
- **1970.** La CIR modifica su estructura interna y su designación, formalizando la inclusión de los concesionarios de señales televisivas. Como resultado, la organización adquiere su actual denominación: Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión.
- **1971.** Siendo presidente el Sr. Joaquín Vargas Gómez, se creó el logotipo que incluye las siglas CIRT.
- **2005.** Con la entrada en vigor de la nueva Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, la CIRT se constituye como un órgano de consulta y colaboración de los tres niveles de gobierno.
- **2006.** Inicio del proceso de renovación de la CIRT, tanto en sus estructuras como en su imagen institucional, buscando colocar a la institución a la altura de las exigencias de los nuevos tiempos.
- **2007.** La industria llega a su máxima convención anual en un momento crucial para su desarrollo y con un firme compromiso por trabajar fuertemente para servir a México.
- **2008.** La CIRT impulsa el posicionamiento de la imagen de la industria y añade el identificador "Radio y Televisión Mexicana" a su logotipo. Durante este año, la CIRT recibe, en forma conjunta con la CIRT Delegación Tabasco y la Cruz Roja Mexicana, el premio "José Pagés Llergo 2007" por su gran labor humanitaria durante la tragedia ocasionada por las inundaciones que vivió Tabasco a fines de 2007.
- **2010.** Por acuerdo del Consejo Directivo, la identidad gráfica de la CIRT evoluciona para presentarse como una industria 100 por ciento mexicana con presencia en todo el territorio nacional.

2.1.1 FUNDADORES

Los fundadores de la CIRT son también directivos de la organización a continuación la lista de los directivos:

Emilio Azcárraga Vidaurreta	1941-1946
Emilio Ballí	1946-1947
Guillermo González Camarena	1947-1948
Luis de la Rosa	1948-1950
Arnoldo Baeza y Aceves	1950-1952
Luis de la Rosa	1952-1954
Arnoldo Baeza y Aceves	1954-1957
Fernando Sánchez Ayala	1957-1959
Guillermo Morales Blumenkron	1959-1961
José Luis Fernández Soto	1961-1962
E. Guillermo Salas Peyró	1962-1963
Rafael Riva Palacio	1963-1964
Francisco Ibarra López	1964-1966
Guillermo Morales Blumenkron	1966-1968
Antonio R. Cabrera	1968-1970
Joaquín Vargas Gómez	1970-1971
Carlos Flores Álvarez	1971-1972
Arturo Zorrilla Martínez	1972-1973
Emilio Nassar Hamze	1973-1975

Clemente Serna Alvear	1975-1977
José Luis Fernández Herrera	1977-1979
Luis Ignacio Santibáñez Flores	1979-1981
Juan José Espejo Puente	1981-1983
José Laris Rodríguez	1983-1985
José Luis Rodríguez Ibarra	1985-1986
Julio E. Velarde Achucarro	1986-1988
Casio Carlos Narváez Lidolf	1988-1990
Adrián Aguirre Gómez	1990-1992
T. Javier Pérez De Anda	1992-1994
Raúl F. Aréchiga Espinosa	1994-1996
Emilio Nassar Rodríguez	1996-1998
F. Javier Sánchez Campuzano	1998-1999
Joaquín Vargas Guajardo	1999-2001
Bernardo Gómez Martínez	2001-2002
Jorge Mendoza Garza	2002-2004
Alejandro García Gamboa	2004-2006
Enrique Pereda Gómez	2006-2009
Karen Sánchez Abbott	2009-2011
Tristan Canales	2011-?

2.1.1 AFILIADOS A LA CIRT

Actualmente la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión cuenta con más de 1.300 emisoras de radio y televisión afiliadas voluntariamente, cubriendo el 99% de presencia en el país.

2.1.3 LA TELEVISIÓN Y LA RADIO

Hoy en día se encuentran afiliados 447 canales a la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión.

La Radio está dividida en Amplitud Modulada (AM) y Frecuencia Modulada (FM). Actualmente están afiliadas 685 estaciones de radio en Amplitud Modulada y 517 de Frecuencia Modulada,

A continuación, tres cuadros representativos tomados de la página de Internet de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la televisión, en los cuales se muestra la infraestructura por estado tanto de radio como de televisión y el último representa el total de infraestructura nacional. Lo anterior como para comprender la magnitud de su poder mediático y de penetración en los medios.

Infraestructura de Radio y Televisión
Estaciones Autorizadas al 31 de Marzo de 2010

No.	Entidad Federativa	Concesionarios					
		AM	FM	Onda Corta	Radio	Televisión	Televisión Digital Terrestre
1	Aguascalientes	11	4		15	5	0
2	Baja California	32	30		62	23	11
3	Baja California Sur	12	10		22	18	0
4	Campeche	9	2		11	10	0
5	Coahuila	37	27		64	32	1
6	Colima	10	5		15	12	0
7	Chiapas	26	7	1	34	25	0
8	Chihuahua	52	27		79	31	4
9	Distrito Federal *	25	22	1	48	9	9
10	Durango	18	2		20	10	1
11	Guanajuato	36	14		50	6	6
12	Guerrero	24	11		35	20	0
13	Hidalgo	6	4		10	4	0
14	Jalisco	44	25		69	16	5
15	México	13	8		21	7	2
16	Michoacan	36	6		42	22	0
17	Morelos	3	14		17	3	0
18	Nayarit	16	3		19	8	0
19	Nuevo León	28	23		51	9	7
20	Oaxaca	22	6		28	23	0
21	Puebla	21	14		35	6	2
22	Queretaro	9	7		16	5	2
23	Quintana Roo	9	2		11	11	0
24	San Luis Potosi	19	8		27	16	0
25	Sinaloa	35	10		45	14	0
26	Sonora	51	28		79	29	0
27	Tabasco	16	7		23	13	0
28	Tamaulipas	42	28		70	36	11
29	Tlaxcala	2	2		4	0	0
30	Veracruz	67	24		91	16	2
31	Yucatán	15	6	1	22	9	0
32	Zacatecas	13	4		17	13	0
Totales		759	390	3	1152	461	63

Infraestructura de Radio y Televisión
Estaciones Autorizadas al 31 de Marzo de 2010

No.	Entidad Federativa	Permisarios				
		AM	FM	Onda Corta	Radio	Televisión
1	Aguascalientes	1	4		5	1
2	Baja California	2	5		7	4
3	Baja California Sur	2	0		2	1
4	Campeche	5	1		6	3
5	Coahuila	2	22		24	2
6	Colima	0	2		2	1
7	Chiapas	9	8		17	9
8	Chihuahua	2	2		4	9
9	Distrito Federal *	2	11	2	15	4
10	Durango	1	3		4	3
11	Guanajuato	2	3		5	29
12	Guerrero	7	2		9	2
13	Hidalgo	7	6		13	11
14	Jalisco	2	17		19	5
15	México	6	9		15	4
16	Michoacan	4	19		23	12
17	Morelos	1	7		8	3
18	Nayarit	3	1		4	2
19	Nuevo León	1	17		18	25
20	Oaxaca	12	33		45	52
21	Puebla	1	10		11	2
22	Queretaro	2	2		4	0
23	Quintana Roo	4	6		10	5
24	San Luis Potosi	2	2	1	5	3
25	Sinaloa	2	3		5	1
26	Sonora	2	34		36	61
27	Tabasco	2	2		4	0
28	Tamaulipas	3	16		19	1
29	Tlaxcala	0	2		2	5
30	Veracruz	3	8	1	12	9
31	Yucatán	2	9		11	0
32	Zacatecas	0	1		1	2
Totales		94	267	4	365	271

**Infraestructura de Radio y Televisión
Estaciones Autorizadas al 31 de Marzo de 2010**

No.	Entidad Federativa	Totales				
		AM	FM	Onda Corta	Televisión	Televisión Digital Terrestre
1	Aguascalientes	12	8	0	6	0
2	Baja California	34	35	0	27	11
3	Baja California Sur	14	10	0	19	0
4	Campeche	14	3	0	13	0
5	Coahuila	39	49	0	34	1
6	Colima	10	7	0	13	0
7	Chiapas	35	15	1	34	0
8	Chihuahua	54	29	0	40	4
9	Distrito Federal *	27	33	3	13	9
10	Durango	19	5	0	13	1
11	Guanajuato	38	17	0	35	6
12	Guerrero	31	13	0	22	0
13	Hidalgo	13	10	0	15	0
14	Jalisco	46	42	0	21	5
15	México	19	17	0	11	2
16	Michoacan	40	25	0	34	0
17	Morelos	4	21	0	6	0
18	Nayarit	19	4	0	10	0
19	Nuevo León	29	40	0	34	7
20	Oaxaca	34	39	0	75	0
21	Puebla	22	24	0	8	2
22	Queretaro	11	9	0	5	2
23	Quintana Roo	13	8	0	16	0
24	San Luis Potosi	21	10	1	19	0
25	Sinaloa	37	13	0	15	0
26	Sonora	53	62	0	90	0
27	Tabasco	18	9	0	13	0
28	Tamaulipas	45	44	0	37	11
29	Tlaxcala	2	4	0	5	0
30	Veracruz	70	32	1	25	2
31	Yucatán	17	15	1	9	0
32	Zacatecas	13	5	0	15	0
Totales		853	667	7	732	63

2.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CIRT

La cultura organizacional como dijimos anteriormente se refiere a todos los comportamientos y posesiones materiales que tenga una organización, es todo lo que existe en la organización, desde la forma de hablar, las políticas internas, el organigrama, la misión, la visión, el comportamiento de los integrantes, etcétera.

La cultura organizacional de la CIRT la dividen en la filosofía, la estructura, la misión y la descripción de materiales tecnológicos, adelante se describe la filosofía que ésta compuesta por la misión, visión y valores. Esta filosofía es formal ya que es reconocida y proporcionada por la CIRT.

2.2.1 LA MISIÓN

Representar, promover y defender los intereses generales de la industria de la radio y la televisión concesionada del país, así como fungir como órgano de consulta y colaboración del Estado mexicano en materia de radiodifusión. Asimismo, la CIRT busca promover la participación de sus afiliados en actividades culturales y de beneficio social.

2.2.2 LA VISIÓN

Participar con el gobierno en el diseño y divulgación de las estrategias de desarrollo de la industria de la radio, televisión y de las nuevas tecnologías de punto a multipunto, logrando gran presencia y posicionamiento en todo el país.

2.2.3 LOS VALORES

Lenguaje: Se fomentará el uso apropiado del lenguaje para preservar nuestro idioma sin afectaciones.

Medio ambiente y ecología: Se deberá fomentar como parte de la responsabilidad social, la protección y el respeto al medio ambiente, los recursos naturales y el uso eficiente de la energía.

Publicidad: La promoción y argumentos de venta deben estar libres de información falsa o engañosa, evitando la publicidad comercial que se considere fraudulenta u obscena.

Programas infantiles: Se fomentará la difusión de temas orientados a estimar la inteligencia de los niños y su sano desarrollo.

Noticias: Se difundirá información veraz que provenga de fuentes serias y confiables. La noticia se presentará desde un punto de vista imparcial, evitando los aspectos morbosos o sensacionalistas.

Familia y Sociedad: Se fomentará el diálogo como solución a los conflictos y se señalarán las consecuencias negativas de la violencia intrafamiliar. Se estimularán temas y escenas que contribuyan a elevar la moral social, el respeto a la vida humana y a la legalidad. Se impulsará el valor de la familia y se fomentará la solidaridad, la unión y el respeto ante las personas.

Salud: Se impulsará la difusión de comunicados y programas orientados a favorecer prácticas que prevengan enfermedades y propicien la salud.

Cultura de la Legalidad: Se ampliará la difusión de contenidos y campañas que exalten las consecuencias positivas del cumplimiento de la ley, la rendición de cuentas y la denuncia del delito.

2.3 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA CIRT

La estructura de la organización se refiere a la forma de operar y de manejarse dentro y fuera de la organización, por ejemplo, las normas o reglamentos a las que la CIRT obedezca, en la estructura actual de la CIRT podemos encontrar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como órgano rector seguido de la Ley Federal de Radio y Televisión, reglamentos y acuerdos que son indispensables en la regulación de contenidos, mensajes y aplicación de propaganda electoral, publicidad y procesos de mediatización. A continuación, se nombran los más relevantes para documentar las bases jurídico-legales que la norman.

2.3.1 BASES JURÍDICO-LEGALES QUE RIGEN

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal de Radio y Televisión

- Nuevo Reglamento SCT
 - Ley Federal de Telecomunicaciones
 - Título Tercero del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
 - Ley Federal de Derecho de Autor
 - Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales
 - Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
 - Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público
 - Ley Federal de Protección al Consumidor
 - Ley General de Salud
 - Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión
 - Reglamento del Servicio de Televisión y Audio Restringidos
 - Reglamento de la Ley Federal de Derecho de Autor
 - Reglamento de la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público
 - Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad
 - Resolución por medio de la cual, el Pleno de la COFETEL emite el criterio para resolver las solicitudes de refrendo de títulos de concesión en materia de radiodifusión fundadas en el artículo 16 de Ley Federal de Radio y Televisión 2011
 - Acuerdo COFETEL que contiene el cuadro de aquellas poblaciones en las que existe suficiente capacidad de espectro de la Región IV (12 de febrero 2010)
 - Cuadro que contiene las poblaciones de la Región III, en las que existe suficiente capacidad de espectro para los posibles concesionarios y permisionarios que estén interesados en llevar a cabo el cambio de frecuencias para operar en la banda de FM (13-nov-09)
- Acuerdo COFETEL sobre la Disponibilidad de Frecuencias Región II (04-Ago-12)
- Diario Oficial de la Federación.- CALENDARIO que establece los plazos para que la Comisión Federal de Telecomunicaciones publique la disponibilidad de frecuencias, en las Regiones II, III, IV, V y VI, de conformidad con el Acuerdo por el que se establecen los requisitos para llevar a cabo el cambio de frecuencias autorizadas para prestar el servicio de radio que operan en la banda de amplitud modulada, a fin de optimizar el uso, aprovechamiento y explotación de un bien

del dominio público en transición a la radio digital, publicado el 15 de septiembre de 2008. (24-jul-12)

- Acuerdo por el que se establecen los requisitos para llevar a cabo el cambio de frecuencias autorizadas para prestar el servicio de radio y que operan en la banda de Amplitud Modulada, a fin de optimizar el uso, aprovechamiento y explotación de un bien del dominio público en transición a la radio digital (15-sep-12)

Acuerdo por el que se adopta el estándar tecnológico de televisión digital terrestre.

- Dictamen sobre Productos Milagro
- Jurisprudencias en Materia de Radiodifusión
- Manual de Operación del Consejo de Radio y Televisión
- Modificación al 12.5 en Radio y Televisión
- Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad
- Contrato Ley
- Manual de Acceso al Contrato Ley de la Industria de la Radio y la Televisión vigente del 1o de febrero de 2010 al 31 de enero de 2012
- Convenio Fomento Cultural 2009 (26-Feb-09)
- Contrato Ley de la Industria de Radio y Televisión 2017
- Contrato Ley de la Industria de Radio y Televisión 2016
- Convenio de Trabajo
- Calendario Electoral 2018 (04-ene-18)
- Catálogo para el proceso electoral local del estado de Tabasco (13-jul-17)
- Acuerdo INE sobre monitoreo (27-abr-17)
- Catálogo de las emisoras de Radio y Televisión
- Acuerdo del Consejo General del INE por el que se ordena la publicación en distintos medios del catálogo actualizado de estaciones de Radio y canales de Televisión en las coberturas de las campañas electorales (Acuerdo CG141/2017)
- Criterios Especiales para Transmisión de Mensajes de Partidos Políticos (01-Abr-16)
- Bases de Colaboración INE - CIRT (11-feb-17)

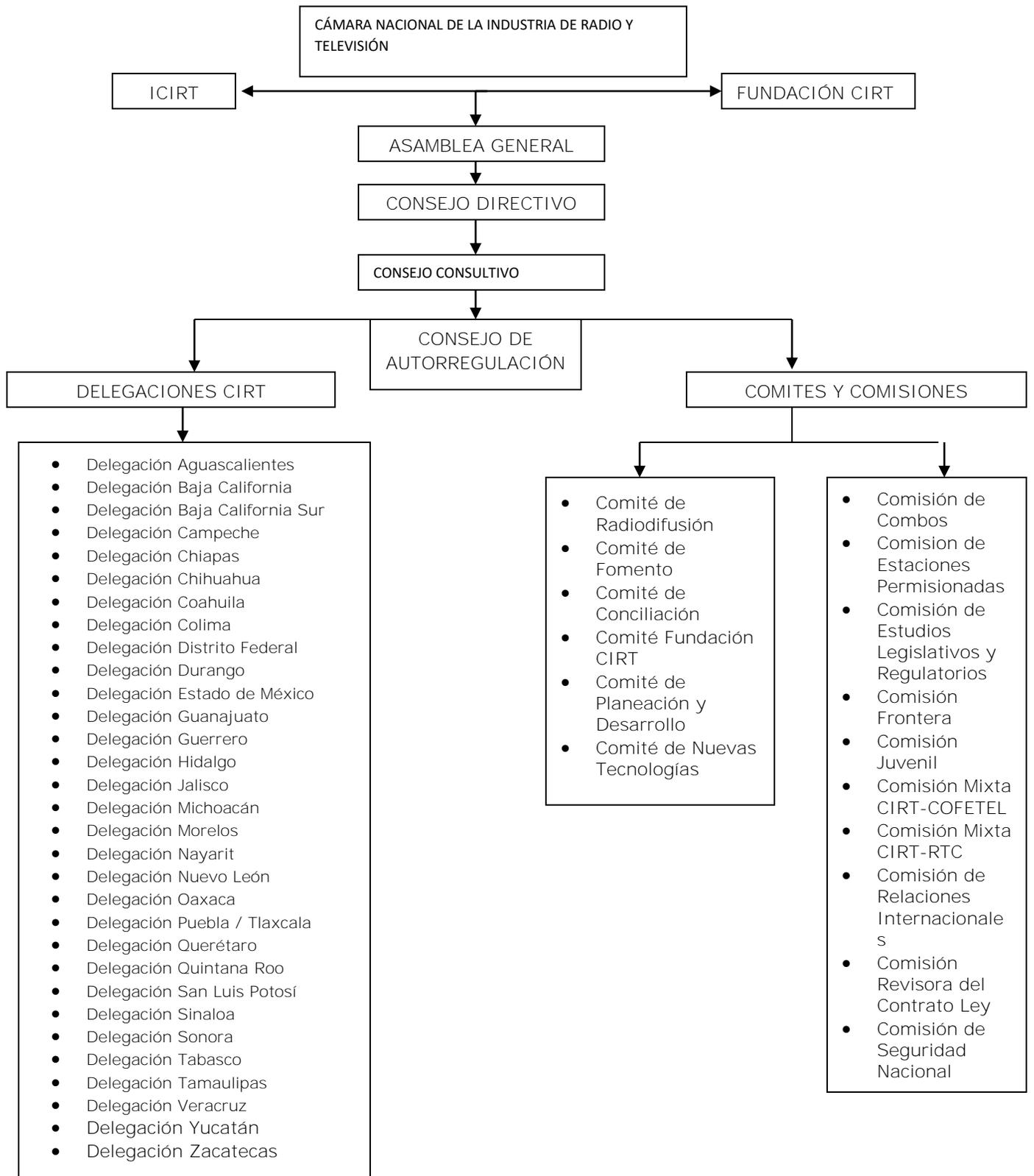
- Acuerdo CIRT INE Sugerencias de Lineamientos (22-ene-17)
- Sugerencias de Lineamientos para Noticieros
- ACUERDO del INE para la reposición en tiempo comercial de promocionales y programas políticos
- ACUERDO del Consejo General del Instituto Nacional Electoral por el cual se aprueba el Reglamento del Instituto Nacional Electoral en materia de Propaganda Institucional y Político Electoral de Servidores Públicos
- Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
- ACUERDO del Consejo General del Instituto Nacional Electoral por el que se emiten lineamientos para organizar los trabajos de reforma o expedición de reglamentos y de otros instrumentos normativos del Instituto derivados de la Reforma Electoral, en términos del artículo noveno transitorio del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
- DECRETO que reforma los artículos 6o., 41, 85, 99, 108, 116 y 122; adiciona el artículo 134 y deroga un párrafo al artículo 97 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ACUERDO del Consejo General del Instituto Federal Electoral por el que se aprueba la solicitud a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de ampliación presupuestal para el ejercicio fiscal 2008, con el fin de atender las nuevas atribuciones, administración, distribución y vigilancia de los tiempos oficiales, así como para la reestructuración administrativa derivado de las reformas constitucionales y legales en materia electoral
- NOTA Aclaratoria al Acuerdo del Comité de Radio y Televisión del Instituto Federal Electoral por el que se establecen las pautas para la distribución del tiempo que corresponde administrar al Instituto Federal Electoral para sus propios fines y para el ejercicio del derecho de los partidos políticos nacionales fuera de los periodos de precampaña y campañas electorales federales, conforme a lo establecido en el artículo 41, base III, apartado A, inciso g) de la

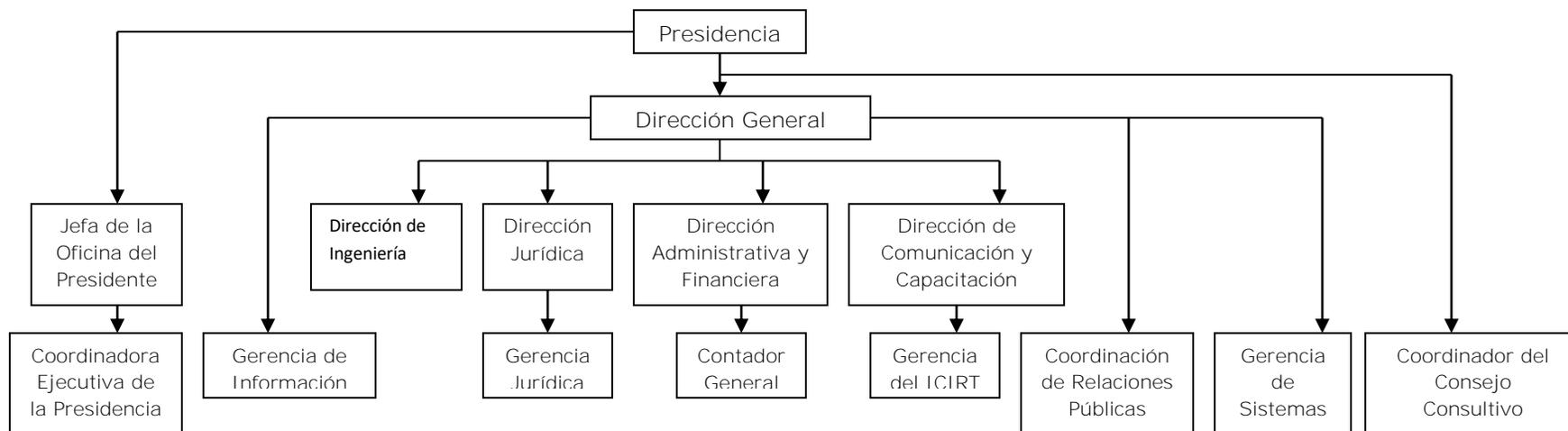
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado el 25 de mayo de 2014 ⁶⁵

- ACUERDO del Consejo General del Instituto Federal Electoral para la asignación de tiempos de radio y televisión de que dispondrá el Instituto Electoral y de Participación Ciudadana de Coahuila para sus propios fines.
- ACUERDO del Consejo General del Instituto Federal Electoral para la asignación de tiempos de radio y televisión de que dispondrá el Instituto Electoral del Estado de Guerrero para sus propios fines durante el Proceso Electoral Local de 2008.
- DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación y de la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral.
- ACUERDO del Comité de Radio y Televisión del Instituto Federal Electoral por el que se emite un criterio respecto de las obligaciones de las emisoras de radio y televisión que transmiten su señal desde entidades federativas distintas a aquéllas en proceso electoral local.
- Reglamento de Acceso a Radio y Televisión en Materia Electoral.

⁶⁵ http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/cofipe_2008/COFIPE_abro.pdf Consultado el 03/03/2018.

2.3.2 ORGANIGRAMA





2.4 LA MISIÓN ACTUAL DE LA CIRT

Participar en la toma de decisiones sobre el presente y el futuro de la industria mexicana de radio y televisión; representar a la industria de radio y televisión a nivel local, nacional e internacional.

Mantener la comunicación permanente con representantes del sector oficial, en todos los niveles de la administración pública.

2.4.1 LA MISIÓN HACIA EL PERSONAL INTERNO

Continuar con el desarrollo integral de la industria, a fin de incrementar los niveles de competencia mediante la formación de sus recursos humanos.

2.4.2 LA MISIÓN HACIA EL PERSONAL EXTERNO (AFILIADOS)

Mantener informado a los afiliados sobre los avances de las nuevas tecnologías en radio y televisión que se realizan en todo el mundo.

Dar accesoria técnica en la instalación y operación de estaciones de radio y televisión en la República Mexicana.

Dar asesoría jurídica en todos los aspectos legales de la operación de emisoras de radio y televisión.

Dar asesoría fiscal y administrativa para el funcionamiento adecuado de las empresas.

Transmisión de campañas de contenido social producidas por la CIRT.

Cumplir oportunamente, a través del ICIRT, con las disposiciones en materia de capacitación, adiestramiento, seguridad e higiene, establecidas en la legislación laboral.

Dar información especializada a través del Sistema de Comunicación y Atención a Socios.

2.5 LA MISIÓN SOCIAL

Actualmente, la Ley Federal de Radio y Televisión reconoce a las estaciones concesionadas una función social. Con el objeto de que el servicio prestado sea gratuito para el Estado y el usuario final, se les autoriza obtener recursos mediante la venta de publicidad. Sin embargo, si bien cuentan con financiamiento comercial, se trata de estaciones eminentemente sociales.

Dicha función social, incluye la de “contribuir al fortalecimiento de la integración nacional y el mejoramiento de las formas de convivencia humana”. Por ello, la radiodifusión es una actividad de interés público que presta un servicio de comunicación gratuito, ofreciendo una amplia gama de contenidos de calidad, tanto en radio como en televisión concesionada, como: música, series, películas, temas locales, nacionales e internacionales, reportajes, crónicas, noticieros, etcétera.

Ante una oferta de contenidos amplia y diversa, los radioescuchas y televidentes deciden qué programación sintonizar, por tanto, la audiencia es directamente proporcional a la satisfacción que la programación de cada emisora genere en la audiencia. Puesto que la radio y la televisión concesionada a los particulares se financia mediante presupuestos publicitarios, y éstos dependen del nivel de audiencia de cada estación, de ahí que se fortalezca económicamente un medio, y no solamente no es incompatible con su función social, sino que ambas son complementarias para el funcionamiento del espacio.

De acuerdo con la utilidad social, la radio concesionada es el medio de comunicación más eficiente en caso de emergencias o mensajes emitidos por el gobierno, dada su cobertura del 99% del territorio nacional. En desastres naturales, permite localizar

personas desaparecidas, señalar la ubicación de albergues y mantener a las personas damnificadas informando sobre la ayuda disponible. Las estaciones también dedican voluntariamente parte de su tiempo aire para promover campañas sociales, las cuales sirven a la comunidad mediante la promoción de valores, la recolección de ayuda y la difusión de campañas de otros organismos u Organizaciones de la sociedad Civil, con el fin de potenciar su impacto.

2.5 EL LIDERAZGO EN LA CIRT

Al inicio del presente siglo la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT) entró en un proceso de cambio derivado de las nuevas tecnologías, como el Internet, los teléfonos celulares, las redes sociales, la radio y la televisión digital, etcétera. Esto ocasionó el replanteamiento de las metas y de los objetivos organizacionales al interior de la comunicación de la CIRT.

En el 2005 la CIRT, con el propósito de actualizar la forma de dirigir y el modo de organizarse, inició una etapa de reajuste del personal directivo, lo que ocasionó la actualización de servicios como el Intranet y la integración de los miembros externos como los afiliados de radio y televisión con la organización, a través del boletín Judicial, donde se publican artículos relacionados con las reformas de ley, tecnología, concesiones.

En la actualidad la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión es una organización limitada, al no hacer uso en su totalidad de las nuevas tecnologías de comunicación con la que cuenta, como es el caso de Internet. Sus miembros, de los diferentes niveles jerárquicos, incluyendo los fundadores, se resisten a la utilización de

redes sociales, correos electrónicos, la televisión y radio digital, indispensables para efficientar sus diferentes procesos internos y externos.

2.5.1 EL LIDERAZGO EXTERNO (AFILIADOS) Y LA COMUNICACIÓN

En este apartado, se describe la forma en la que se resolvieron las resistencias al cambio tecnológico al interior de una gran organización como lo es la CIRT.

La visión de los directivos de la CIRT es que están empleando ya las diferentes tecnologías para acercarse a los miembros externos de la organización, por ejemplo, el servicio que ofrecen a los afiliados de radio y televisión, el servicio es la asesoría personalizada, además de estar localizados físicamente en las instalaciones de la CIRT, ésta técnica resulta eficiente, por que garantiza que serán localizados en cualquier momento, la actual dirección decidió cambiar este procedimiento, ya que en administraciones pasadas los directivos no se localizaban en las instalaciones, haciendo complicada la solución de problemas, por lo tanto, los nuevos líderes implementaron el contacto personal, ofreciendo el servicio de telefonía celular y localizándose en las instalaciones.

Además de lo anterior, surgieron problemas dentro de la CIRT, con los cambios tecnológicos que a la vista de cualquiera no se veía comprometidos, pero la comunicación al interior de la CIRT era totalmente burocrática, la burocracia se encuentra en todos los niveles jerárquicos de la organización, por ejemplo, los líderes afiliados a la CIRT, no aceptan nuevas formas de realizar los trámites, ya que por ser personas mayores, culturalmente preferían el correo certificado tradicional, que la utilización de correos electrónicos, esto hizo más complicado comunicarse con ellos,

por que tardaba días en llegar la información, la restructuración en la utilización de nuevas tecnologías fue lenta, por un lado los directivos trataron de instalar el uso de las nuevas tecnologías, y por otro, los afiliados se resistieron al cambio y a la utilización de nuevos medios de comunicación como el Internet.

Esto significó, que la CIRT en su afán de conservar y ser del agrado de los afiliados retrocedía constantemente en cambios favorables para la organización, por ejemplo, la introducción de los medios electrónicos, sí ya se utilizan dentro de ella, no hay necesidad de regresar a formas tradicionales de transmitir la información, las necesidades de los miembros externos son importantes, pero debemos mencionar que las organizaciones se encuentran inmersas en sociedades que avanzan rápidamente y promueven la actualización constante en su forma de operar.

El problema mayúsculo fue que los líderes afiliados y los miembros internos se resistían al cambio, lo cual significó, que la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión (CIRT) no se sentía eficiente y que, en ese momento tenía que realizar constantes cambios, como el de viajar hacia los lugares donde se encuentra el afiliado, para explicarle su duda, los afiliados se sentían más seguros de trabajar con formas tradicionales y que no involucrara la utilización nuevos medios de comunicación, en ésta organización las tecnologías nuevas como el Internet y los medios digitales, no generaban confianza y la burocratización creció.

La adaptación a la modernidad tecnológica es el eje central de toda organización, la organización es todo lo que existe en ella, sus miembros no sólo son aquellos que laboran dentro de las instalaciones, también son aquellos para los que se trabaja, se coexiste y por lo tanto, uno depende del otro, los afiliados de la CIRT tuvieron la

necesidad de adaptarse a los cambios y de no aferrarse a tradiciones, pero fue labor de toda organización hacer este cambio por más simple que parezca.

Como podemos ver la comunicación entre los directivos de la CIRT y los afiliados fue burocrática, además de ser en su mayoría informal y carecer por completo de un orden jerárquico. La comunicación y el liderazgo se dan en forma conveniente, lo que no significa que sea la mejor manera de comunicarse, ya que como dijimos constantemente se retrocede para adaptarse a las necesidades comunicacionales de los afiliados.

2.5.2 EL LIDERAZGO INTERNO (PERSONAL) Y LA COMUNICACIÓN

El liderazgo interno y la comunicación están ligados a técnicas de la cultura organizacional, por ello, según Arkadi Kuhlmann es “Como el pegamento que mantiene unido al equipo. Es un intangible que no se le da el valor que tiene, pero una cultura compartida por todos genera beneficios, a veces difíciles de medir, como mayor productividad, mayor lealtad a la empresa y menores controles.”⁶⁶ En este sentido los directivos de la CIRT se interesan en asuntos personales de sus miembros, generando mayor lealtad y mayor rendimiento. Esta acción dentro de la organización se llama práctica social.

La práctica social la define Ezequiel Andre Egg en su libro Técnicas de la investigación social como una expresión que se realiza entre hombres y ésta relacionada con la moral, la ciencia, el arte o la lucha de clases.⁶⁷ Los líderes se muestran interesados no sólo en actividades relacionadas con la organización, sino que también muestran un

⁶⁶ Kuhlmann Arkadi. “Un líder para cada cultura” Expansión CEO. México D.F. Julio- Agosto 2010. Pág. 54

⁶⁷ Ander Ezequiel. “Técnicas de la Investigación social” Ed. Lumen. Argentina 1995. Pág. 19.

lado paternalista que se preocupa por lo que les pasa a sus empleados y busca el bienestar de todos como un conjunto.

El nuevo liderazgo, también se ha encaminado a favorecer la participación de los empleados, esto se podrá notar en el desempeño y la cooperación que han mostrado hacia la atención, asesoría y resolución de problemas que presentan los afiliados a la CIRT. La adaptación que han mostrado los trabajadores internos hacia la mejora constante es sin duda, un esfuerzo por adaptarse a las necesidades de los afiliados.

Como mencionamos, en la comunicación externa, la burocracia también afecta a la comunicación interna, los tradicionalismos están relacionados con la forma de operar y comunicarse dentro de la organización. En este sentido el autor Karp H.B. en su libro “Guía para el líder del cambio” menciona que “La forma tradicional de hacer las cosas no debiera ser ignorada simplemente por que es tradicional. Sin embargo, la mayoría de las veces, el llamado a la tradición es un llamado a la seguridad, no a la efectividad, por que se percibe como útil para mantener al mínimo el riesgo y la creatividad.”⁶⁸.

La CIRT además de tener tradiciones arraigadas, como el uso de correo certificado, también tiene, procedimientos administrativos altamente burocráticos. Por ejemplo, la falta de papelería se convierte en algo complicado, ya que se tiene que llenar un formato, que tiene que ser autorizado por otro departamento y posteriormente, regresar al primer departamento, para que se entregue la papelería. La burocracia según Robbins Stephen es una “Estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos

⁶⁸ Karp H.B. “Guía para el líder del cambio” Ed. Cuatro Vientos. Santiago de Chile 1996. Pág. 125

de control y toma de decisiones que siguen la cadena de mando.”⁶⁹ La Cámara es, en gran medida, burocrática ya que la centralización del poder se ubica en los líderes superiores de la organización y a partir de ellos la distribución del poder llega a todos los departamentos, esto incluye también la forma administrativa de realizar los trámites, como la ausencia de papelería en los diferentes departamentos.

Este tipo de actos al interior de la organización hace que se pierdan muchas horas /hombre de tiempo, en trámites sencillos, el cambio para la burocratización es modificar la actitud de los miembros, esto con la finalidad de que las labores de una parte no dependan del trabajo de otra. En este sentido Charles Perrow en su libro “Sociología de las organizaciones” menciona que la burocracia no es un aspecto malo, lo que sucede es que cuando las organizaciones cambian y los cambios son frecuentes y rápidos se olvida de eficientar la forma de la burocracia⁷⁰.

La CIRT no puede erradicar trámites como los administrativos, pero puede actualizar las formas de realizar estos trámites, quizás con menos formularios o simplemente, tener un sólo formato preautorizado.

A continuación, explicaremos la comunicación formal e informal de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión, la comunicación como veremos también se verá afectada tanto, por los tradicionalismos como por la burocracia.

⁶⁹ Ribbins Stephen. “Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica.” Ed, Pretince Hall Hispanoamericana. México 1996. Pág. 560.

⁷⁰ Perrow Charles. “Sociología de las organizaciones” Ed. Mc Graw Hill. España 1986. Pág. 5

2.6 LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LA CIRT

La comunicación en las organizaciones la podemos clasificar en formales y e informales: Son formales aquellas que tienen un lugar a través de una red de canales y un conjunto de medios deliberada y explícitamente establecidos para tal fin, y cuya existencia y modalidades de funcionamiento conocen todos los interesados. Las comunicaciones formales están dirigidas a hacer llegar la información donde sea necesario y en el momento más oportuno, con el fin de mantener constantemente en eficiencia a toda la organización.”⁷¹

La CIRT utiliza pocos medios formales, para la transmisión de información, también debemos decir que la comunicación que se da en la organización depende del tipo de liderazgo que se desarrolla, la comunicación puede llegar a ser una estrategia para el mejoramiento en la calidad de los miembros internos y externos. Es así, como Mario Krieger en su libro Sociología de las organizaciones menciona que “Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento estratégico y solidificar la cultura organizacional.”⁷²

Los líderes de la CIRT se han enfocando en manejar la comunicación en la organización de una forma conjunta, tratando de que ésta sea directa y adecuada a la problemática, por ejemplo, los líderes de los diferentes departamentos tienen un contacto constante entre ellos, esto garantiza que la organización sea coherente al interior y exterior. Además, entre los cambios que se han realizado dentro de la

⁷¹ Zerilli Andrea. “Fundamentos de organización y dirección general” Ed. Ediciones Deusto S.A. España 1984. Pág. 366

⁷² Krieger Mario. “Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e Intervención” Ed. Prentice Hall. México 2001. Pág.344

reestructuración en comunicación, se puede mencionar la implementación de nuevos canales de comunicación, por ejemplo, el intranet, la creación del departamento de relaciones públicas y de comunicación social, los servicios vía Internet, por mencionar algún cambio.

El problema de la comunicación interna y externa en la CIRT, radica en que la mayoría de los procesos son de forma informal, “Las comunicaciones informales nacen de las relaciones y de las interacciones sociales que se instruyen entre los miembros de la organización por el sólo hecho de encontrarse frecuentemente en contacto, por razones de trabajo, amistad o por intereses comunes.”⁷³ Por ejemplo, entre las comunicaciones informales que se dan dentro de la organización está el nombramiento de un nuevo directivo.

Las ventajas que la CIRT ve con la utilización de la comunicación informal, es el acercamiento que tiene con los diferentes niveles de la organización, además de generar confianza, y de resolver las dudas casi instantáneamente, evitando confusiones.

Las desventajas que se presentan, es que las órdenes se llegan a entender como recomendaciones o sugerencias, representando un problema dentro de la CIRT ya que es comunicación informal, la cual no sólo la utiliza el personal interno, sino que es utilizada también por los miembros externos, que son los afiliados. Lo anterior, les resta formalidad a las actividades organizacionales.

⁷³ Zerilli Andrea. “Fundamentos de organización y dirección general” Ed. Ediciones Deusto S.A. España 1984. Pág.

La comunicación como estrategia mejorará visiblemente la relación que existe en los miembros y de éstos hacia su exterior, los diferentes departamentos han diseñado canales para transmitir mensajes, por ejemplo, la utilización de Internet, revistas, circulares, además del contacto constante con los afiliados. En este sentido, María Teresa Palomo menciona que “La comunicación es el fundamento de toda vida social y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los equipos en particular, ya que permiten transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etcétera”⁷⁴. La reestructuración, que se ha manejado en la comunicación interna de la CIRT y por los líderes de la organización, es el resultado de empezar a concebir a la organización, no sólo como un negocio, sino como un organismo que depende para su buen funcionamiento de la sincronía y la visión común de todas sus partes.

Las comunicaciones dentro de las organizaciones, como hemos visto, se desarrollan dentro de estas dos formas, hay que mencionar aún que no es posible eliminar la informalidad en las comunicaciones, es más bien saber utilizar y potencializar sus canales para la difusión de información. Una de las desventajas de la comunicación informal, es la carencia de una fuente válida, con lo cual se pierde la credibilidad de la información, además, la que se proporciona por estos medios de información de indistinta manera, no prevalece un orden y, por lo tanto, provoca incertidumbre, especulación, suposiciones y temores.

⁷⁴ Palomo María Teresa. “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo” Ed. ESIC. Madrid 2001. Pág. 129.

CAPITULO 3.

DIAGNÓSTICO CULTURAL Y DE LIDERAZGO

3.1 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?

El diagnóstico organizacional es la forma de detectar una o varias problemáticas dentro de la organización, también nos proporcionará información favorable de la organización, por ejemplo, cómo está el clima laboral o con qué condiciones laborables cuenta. “Un diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar”⁷⁵. Por lo tanto, un diagnóstico nos orienta sobre las problemáticas y aciertos de la organización.

El diagnóstico organizacional, está enfocado a recolectar información, opiniones y observaciones de la organización. Para la correcta realización de la investigación, se emplearon los cuestionarios cuantitativos, las entrevistas y la observación del reclutador. “El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Este análisis debe ser capaz de dar cuenta del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo -desde su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito.”⁷⁶

Por lo tanto, podemos decir que el diagnóstico organizacional es una evaluación que utiliza varias técnicas de investigación para recabar información útil, que lleve a definir y emitir una opinión favorable o desfavorable de la organización. El diagnóstico

⁷⁵ Hellriegel Dun. “Comportamiento Organizacional” Ed. Cengage Learning. México 2009. Pág. 510

⁷⁶ Rodríguez Darío. “Diagnóstico Organizacional” Ed. Alfaomega. México 1999. Pág. 32

organizacional orientará sobre fenómenos que alteran el funcionamiento de la organización, además, de proporcionar procesos que pueden ser utilizados a su favor, por ejemplo, si sabemos que goza de un ambiente de trabajo óptimo, podemos utilizar éste ambiente para bien de la organización. El diagnóstico nos orientará sobre el funcionamiento de la organización y nos marcará las pautas para una intervención. A continuación, explicaremos la importancia de un diagnóstico y cuándo es necesario llevarlo a cabo.

3.1.1 IMPORTANCIA ¿CUÁNDO HACE FALTA UN DIAGNÓSTICO?

La importancia del diagnóstico organizacional radica en la necesidad de cambio de las organizaciones. Como ya hemos mencionado, el cambio es un proceso que llega para modificar o alterar procesos que eran estables, pero, para que exista el cambio se deben conocer los procesos iniciales, sin este conocimiento no existe el cambio.

El diagnóstico organizacional puede ser necesario por varias razones, Darío Rodríguez en su libro “Diagnostico organizacional” menciona ocho razones principales para la realización de un diagnóstico, a continuación, cada una de ellas:

- 1 “El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña.
- 2 El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además que su producto haya quedado obsoleto.

- 3 La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad. Es posible que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción si no se hacen cambios.
- 4 La organización ha sido sometida- o lo será en el futuro próximo- a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir- dentro de lo posible- las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.
- 5 El aumento de complejidad del entorno de la organización- político, económico, social- demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. En efecto, la organización, como sistema social, se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad.
- 6 La organización requiere conocer su propia cultura, con objeto de implementar –a partir de ella- esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- 7 La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.”⁷⁷

⁷⁷ Rodríguez Darío. “Diagnóstico Organizacional” Ed. Alfaomega. México 1999. Pág. 32

Como podemos ver la importancia de un diagnóstico se deriva de varias circunstancias, desde el tamaño de la organización, el deterioro, la productividad, los cambios, el entorno, el autoconocimiento y las fusiones. El diagnóstico nos dará una evaluación de la situación actual de la organización, la importancia de éste es el conocimiento sobre ella y la predicción que nos pueden dar los resultados obtenidos.

3.2 ANÁLISIS FODA

Para comenzar con el diagnóstico de una organización, es recomendable aplicar un análisis FODA, el cual es una herramienta que se utiliza para conocer a las organizaciones, el análisis FODA son las siglas de los componentes, la “F” significa fortalezas, “O” son las oportunidades, la “D” las debilidades y la “A” las amenazas, además, el FODA ayuda a sintetizar la información de la organización. Este análisis permite contemplar las variables internas y externas que benefician o afectan a la CIRT y con ello, tomar decisiones y, por consiguiente, mejorar la planeación estratégica de la organización y de sus departamentos en conjunto.

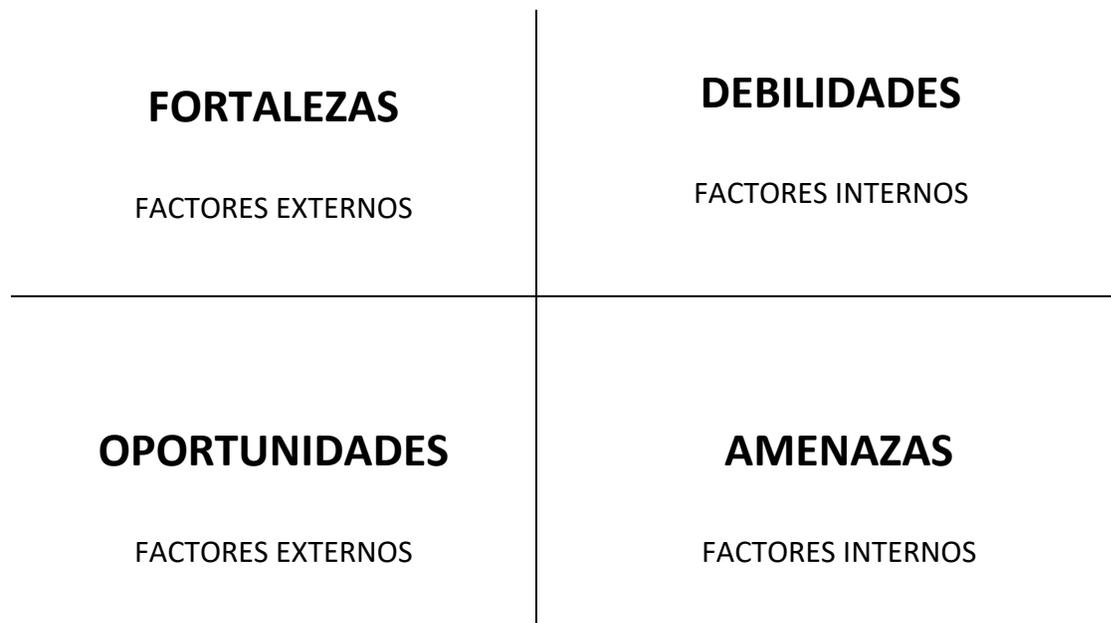
Las fortalezas son variables internas, las cuales representan las ventajas competitivas que tiene una empresa, departamento, servicio y/o producto.

Las oportunidades son aquellas variables externas que pueden incluir planes a futuro. En éstas interviene el entorno y el potencial de la misma empresa.

Las debilidades son variables internas que se traducen en aquellos aspectos que se debe poner atención para poderlos cambiar pues podría provocar una amenaza.

Mientras, las amenazas son variables externas, nos muestran los que podría pasar si las debilidades de la empresa se contrastan con el entorno.

En seguida, se muestra el análisis FODA de la CIRT.



El análisis FODA como ya se comentó, es una síntesis de toda la información que se puede recabar en la organización, el análisis contempla, tanto factores internos como externos de la organización. Por lo tanto, el análisis FODA es una herramienta que engloba cualidades internas y externas de las organizaciones, entre las cualidades internas podemos localizar el comportamiento del personal, tecnología, cultura, liderazgo, etcétera, y en las externas localizamos factores de la sociedad, por ejemplo, la economía, la política, el entorno del país. El análisis FODA es la principal herramienta que se debe utilizar para tomar decisiones en las organizaciones, El FODA nos da una visión estratégica y sintetizada de las virtudes, problemas, amenazas y carencias de la organización.

3.2.1 FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellas cualidades que posee la organización que la hacen distinta de las demás, las fortalezas se dividen en dos las comunes y las distintivas, las comunes son aquellas cualidades que son poseídas por un gran número de organizaciones y las distintivas son las que sólo un pequeño número de organizaciones las poseen. Entre las fortalezas podemos encontrar, por ejemplo, el producto que se ofrece, las cualidades que lo hacen diferente, el precio, los medios que utilizas para la distribución, la ubicación, la innovación, la situación geográfica, económica y política del país.

Las fortalezas son cualidades internas que posee la organización, estas cualidades están relacionadas directamente con lo que hace la organización, las fortalezas además de ser internas son causantes de algunos cambios en las organizaciones, por ejemplo, la situación económica del país puede resultar ser una fortaleza, debido a la demanda que puede producir nuestro producto o servicio, si nuestro producto o servicio resulta indispensable, innovador y económico la demanda será mayor, y por lo tanto se convierte en una fortaleza de la organización. Lo mismo sucede con la situación geográfica, ya que habrá productos con mayor demanda en ciertas regiones que en otros, por ejemplo, si nuestra organización ofrece un servicio de limpieza, en comunidades donde no hay un servicio estatal de limpieza por parte del gobierno, en estas regiones será mayor la demanda del servicio que se ofrece que en comunidades que cuenten con el servicio de limpieza. Por lo tanto, las fortalezas son factores externos y la excelente capacidad que tenga la organización para realizar lo que hace, sus fortalezas la harán única.

3.2.2 OPORTUNIDADES

Las oportunidades es aprovechar los eventos externos o del medio ambiente que se vayan presentando. En las organizaciones las oportunidades son sorpresas que se van presentando en el entorno.

Las oportunidades en las organizaciones, por ejemplo, son modificaciones a los impuestos, cambios en los estatutos para comercializar algunos productos, la situación política, económica y geográfica del país. Por ejemplo, si la situación económica fuera favorable y nuestro nicho de ventas o servicio estuviera encaminado a la venta de automóviles, nuestra oportunidad sería ofrecer o trasladar automóviles de lujo, pero si la situación actual del país no es económicamente favorable, nuestra oportunidad radica entonces en traer automóviles económicos, compactos y ahorradores de gasolina.

3.2.3 DEBILIDADES

Las debilidades son aspectos internos que deben cambiar en las organizaciones. Además, las debilidades afectan directamente la forma de funcionar de la organización, se cuestionan aspectos que deben cambiar, por ejemplo, la hora de llegada, el aspecto de la organización, la comunicación entre líderes y empleados, sueldos, ambiente laboral, etcétera.

Las debilidades son circunstancias en crisis, muchas veces no detectadas por los mismos líderes, ya que ocurren dentro de la misma organización. Son consecuencia de largos periodos donde se trabajó de la misma forma, por ejemplo, si los tiempos cambian tecnológicamente, y la organización funciona aún con tecnología obsoleta. La

debilidad radica en las formas internas de la organización, por lo tanto, son factores para el cambio.

3.2.4. AMENAZAS

Las amenazas “es un reto presentado por una tendencia desfavorable a un disturbio específico en el medio ambiente el cual, ante la ausencia de determinada acción de mercadeo, conllevaría al estancamiento o fallecimiento de una compañía, producto o marca.”⁷⁸ Como vemos, las amenazas pueden fácilmente enterrar a las organizaciones y sumirlas en situaciones desfavorables.

Por ejemplo, la situación de los cigarros en México que en fechas recientes, se agregó una leyenda que por ley, deben portar todas las cajetillas de cigarro la leyenda entre muchos mensajes dice “El fumar puede ser nocivo para la salud”, además la cajetilla contenía una imagen referencia a las consecuencias que sufren los fumadores. Además, de lo anterior, se estableció la ley para tener espacios libres de humo de fumadores, esta se convirtió en su momento en amenaza, las amenazas nunca se van a poder eliminar pues son causas externas, pero si se puede tomar medidas.

Las amenazas representan un factor de riesgo para las organizaciones, pero también, pueden presentarse oportunidades para rediseñar la manera de laborar dentro y fuera de la organización. Cumplen un papel de alarma, siempre presentes, las amenazas sólo deben analizarse para plantear soluciones, no evadirse.

⁷⁸ Kotler Philip. “Mercadotecnia”. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1980. Pág. 75

3.3 EL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y RESIETENCIA AL CAMBIO

El siguiente apartado trata, en la primera parte, sobre las características y justificación del empleo de una herramienta metodológica, que es: El cuestionario.

3.3.1. ¿QUÉ ES UN CUESTIONARIO?

El cuestionario es una herramienta metodológica que nos ayuda en la obtención de datos, que sirven en la toma de desiciones de la empresa. Para la elaboración de un cuestionario debemos tener en cuenta cinco pasos, según Frances Martínez en su libro “El cuestionario un instrumento para la investigación de las ciencias sociales”:

“Cinco pasos básicos en la elaboración de un cuestionario:

- 1.- Describir la información que se necesita
- 2.- Redactar las preguntas y la manera de contestar
- 3.- Redactar un texto introductorio y las instrucciones
- 4.- Diseñar el aspecto formal del cuestionario
- 5.- Reproducir el cuestionario”⁷⁹

El primer punto se refiere a tener claro el objetivo central de la investigación y a quiénes va dirigido el cuestionario, lo cual es importante. Además de establecer una redacción clara para que las respuestas del cuestionario sean más fáciles de

⁷⁹ Martínez Frances. “El cuestionario. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales”. Ed. Laertes. Barcelona 2002. Pág. 19

responder. La redacción de las preguntas hará que podamos pasar al tercer punto, donde se explica el objetivo de la realización de dicho cuestionario, además de explicar las instrucciones para el llenado del cuestionario. El diseño del cuestionario se refiere a la estructura física que le demos, por ejemplo, espacio suficiente para contestar y el número de preguntas. El último punto es la reproducción necesaria del cuestionario que cubra a la muestra a la que decidimos aplicar a la investigación

Este será nuestra base para investigar las características sobre la cultura organizacional, el liderazgo y la resistencia al cambio en la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión.

El cuestionario que aquí se utilizará estará encaminado a descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Incluye preguntas encaminadas a fortalecer, debilitar o descartar lo que, en un momento dado, observamos como problemática.

El cuestionario de cultura organizacional se enfoca a las técnicas que han utilizado los líderes de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión para promover la unión de la organización. Y para que los miembros internos y externos acepten los cambios que actualmente se presentan con los nuevos líderes, ya que como mencionamos, el cambio se profundizó a partir del 2005 con el reajuste del personal directivo.

Por otro lado, el apartado de liderazgo proyectará los cambios que se han presentado con los nuevos directivos, por ejemplo, los beneficios de contar con nuevos departamentos, abrir nuevos canales de comunicación, tanto internos como externos,

eliminar paulatinamente la burocracia, etcétera. Por medio del cuestionario de liderazgo se buscan las características de la nueva dirección, nos dará además el reflejo de los actuales cambios dentro y fuera de la organización, por otro lado, también hablará sobre la forma de comunicación existente en la CIRT, y de cómo los líderes se han encargado de manejar los cambios dentro de la organización. El liderazgo en la CIRT nos da amplia línea para cuestionarnos, además, sobre el proceso y la resistencia al cambio, por ello, también dentro de esta investigación se incluye una pregunta sobre la resistencia al cambio.

La pregunta de resistencia al cambio estará encaminada a resolver las principales dudas, por ejemplo ¿Por qué los líderes son los encargados de promover el cambio?, ¿Por qué la resistencia al cambio es mayor entre el personal externo que en el interno? Hay que recordar que la CIRT cuenta con dos tipos de personal, por un lado, el personal interno, que son aquellos que laboran dentro de las oficinas físicas de la CIRT y, por otro lado, el personal afiliado, que son los concesionarios de Radio y Televisión. Además, el cuestionario de resistencia al cambio nos proporcionará información acerca de la utilización de las nuevas tecnologías en las organizaciones.

3.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO

Como mencionamos el cuestionario es una herramienta para la investigación, el cual nos proporcionará información para su posterior análisis, el cuestionario puede ser realizado de manera abierta o cerrada.⁸⁰

⁸⁰ Martínez Frances. "El cuestionario. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales" Ed. Laertes. Barcelona 2002. Pág. 16.

ABIERTO	CERRADO
<p>-Las preguntas suponen que la persona encuestada responderá de forma amplia, pudiendo redactar su opinión con sus propias palabras.</p> <p>-Las preguntas abiertas tienden a ser más fáciles de construir, pero su análisis lleva más tiempo.</p> <p>-Las preguntas abiertas se suelen utilizar cuando el investigador no tiene un detallado conocimiento del tema que se está estudiando y por tanto es difícil entrever las posibles respuestas que pueden dar los encuestados.</p> <p>-Este tipo de preguntas también se suelen utilizar cuando el investigador no quiere influir en las posibles respuestas.</p> <p>-Los cuestionarios con muchas preguntas abiertas se aplican a un número reducido de personas para que su análisis no exija demasiado tiempo.</p> <p>-La riqueza de los datos obtenidos obliga a un análisis detallado y minucioso para poder captar los matices de las respuestas.</p>	<p>-Se limitan las respuestas aun número a o elegir con una cruz entre las diversas opciones que se le ofrecen.</p> <p>- Las preguntas cerradas requieren cierto tiempo para su construcción, ya que hay que pensar la pregunta y las posibles respuestas que se pueden dar, pero posteriormente su análisis es relativamente rápido.</p> <p>-Los cuestionarios con preguntas cerradas se utilizan cuando es fácil saber las diversas respuestas que pueden dar los encuestados y sólo es cuestión de saber por cuál de las opciones se decantan.</p> <p>-Este tipo de cuestionarios se pueden aplicar a un gran número de personas ya que el tiempo dedicado a su análisis no depende tanto de la cantidad de cuestionarios aplicados.</p> <p>-Es frecuente encontrar cuestionarios que siendo principalmente abiertos incluyen alguna pregunta cerrada o viceversa.</p>

3.3.3 JUSTIFICACION DEL EMPLEO DE UN CUESTIONARIO

En la presente investigación se decidió emplear el cuestionario cuantitativo como medio de recolección de información. Este será cerrado, y se les entregará por lo que no necesariamente se debe devolver el mismo día, para darles el tiempo prudente que ellos consideren.

El cuestionario cerrado, además nos proporciona un análisis más sencillo a la hora del vaciado y la realización de gráficas, y está estructurado y objetivo con una serie de preguntas que lleven varias opciones de respuestas. Por otro lado, el cuestionario fue presentado de manera formal, ya que el cuerpo directivo de la CIRT se encontró enterado de su realización, la formalidad nos dio amplio margen de movimiento entre los encuestados, ya que a veces se presentan casos donde los entrevistados se rehúsan a contestar cuestionarios donde se hable del trabajo, ya que muchos de ellos temen por represalias.

Este tipo de problemas es muy común a la hora de realizar investigaciones, los entrevistados desean saber para qué se utilizará esa información, lo que se debe de hacer es informar con un texto introductorio, ya sea escrito o verbal, donde se explique ampliamente la finalidad de la investigación, no debemos mentir, en que la situación va a cambiar, pero debemos decir que se está tratando de que las cosas dentro de la organización sean mejores, los cuestionarios deben ser francos y no caer en especulaciones sobre lo que quisiéramos que fuera. Por eso decidimos emplear cuestionarios cerrados y además, anónimos, ya que esto da seguridad a los encuestados. La finalidad del cuestionario será recolectar la mayor cantidad de información de la organización. Los cuestionarios estuvieron relacionados a tres temas,

el primero al liderazgo, el segundo de cómo se ha utilizado la cultura organizacional y el tercero cuestiona sobre la resistencia al cambio. El empleo del cuestionario reforzará o refutará las hipótesis que se ha planteado en esta investigación. En seguida, A continuación, los cuestionarios que utilizaremos para recolectar información en la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión.

3.4 EL CUESTIONARIO MUESTRA APLICADO A LA CIRT

Como se mencionó las preguntas fueron cerradas y tuvieron la finalidad de recolectar las respuestas más certeras sobre la problemática y aciertos de la organización, el cuestionario fue presentados con una breve introducción donde se explica la razón de la investigación, además, se incluyen las instrucciones para su posterior llenado.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



El presente cuestionario tiene fines de investigación académica. Las respuestas que se proporcionen son de ámbito confidencial y estadístico. Las finalidades de las respuestas servirán como herramienta fundamental en la investigación científico social de la cultura organizacional, liderazgo y de resistencia al cambio.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y responda de forma veraz, marque la que considere correcta o la que represente su opinión. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, la intención es sólo conocer una tendencia. El cuestionario contiene preguntas de opción múltiple y abiertas.

Datos del encuestado:

Edad _____ Sexo: M F

Estado Civil _____ Nivel de Estudios _____

1.- ¿Cuál cree usted que es el objetivo de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la televisión?

- a) Representar, promover y defender los intereses generales de la industria de la radio y la televisión
- b) Fungir únicamente como órgano de consulta
- c) Colaborar y redactar las leyes que rigen a la industria de la radio y la televisión
- d) Diseñar estrategias para difundir el desarrollo de la industria de la radio y la televisión

2.- ¿Qué valores considera valiosos para la difusión de mensajes en la industria de la radio y la televisión?

- | | |
|-------------------------|--------------|
| -Información veraz | -apertura |
| -lenguaje apropiado | -disciplina |
| -responsabilidad social | -ahorro |
| -rentabilidad | -rendimiento |
| -superación | -calidad |

3.- ¿Usted se siente identificado con la verdad, con el uso adecuado del lenguaje y con la responsabilidad social?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

4.-Conoce la base jurídica que rige a la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión?

- a) Ley Federal del Trabajo
- b) Código civil del Distrito Federal
- c) Código Penal
- d) Ley General de Sociedades Mercantiles
- e) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

5.- ¿Qué medios de comunicación utiliza constantemente para realizar su trabajo? (puede marcar más de una respuesta)

- Internet
- Intranet
- Correo Electrónico
- Redes Sociales
- Fax
- Multifuncionales
- Escáner
- Cámaras digitales
- Radio y televisión
- Ipad
- Smartphone
- Correo tradicional
- Teléfono fijo
- Memorándums
- Laptops
- Video conferencias
- Computadoras de escritorio
- Equipo de video
- Grabadoras de audio
- Celular

6.- De los medios de comunicación anteriormente mencionados ¿qué medios de comunicación te gustaría emplear que faciliten y agilicen tu labor dentro de la organización?

7.- ¿Está usted enterado si la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión cuenta con un Comité de Nuevas Tecnologías?

- a) Si estoy enterado
- b) Parcialmente enterado
- c) No estoy enterado
- d) Desconozco el significado del Comité de Nuevas Tecnologías

8.- ¿Los líderes de esta organización fomentan la cooperación entre los integrantes?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

9.- ¿Usted considera que los líderes de esta organización defienden a su personal?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

10.- ¿Considera que la realización de tramites dentro de la organización (obtener permisos, papelería, sacar copias, etc.) son?

- a) Suficientes y necesarios
- b) Excesivos y complejos
- c) Necesarios y complejos
- d) Excesivos y suficientes

11.- ¿Conoce el nombre de su jefe inmediato?

12.- ¿Quién tiene el poder en esta organización?

13.- ¿Mi jefe proporciona información oportuna, directa y clara para realizar mi trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

14.- ¿Cuál es el principal medio de comunicación que utiliza mi jefe para transmitirme ordenes relacionadas con mi trabajo?

- a) De viva voz
- b) Memorándums
- c) A través de alguien más
- d) Por medio de un manual de descripción de actividades

15.- ¿Los líderes de esta organización promueven y utilizan medios de comunicación? ¿Cuáles? (Puede marcar más de una respuesta).

- Redes sociales
- Intranet
- Internet
- Smartphone
- Correo electrónico
- Escáner
- Cámaras digitales
- Radio y televisión
- Ipad
- Teléfonos fijos
- Memorándums
- Laptops
- Video conferencias
- Computadoras de escritorios
- Celular
- Equipo de video

16.- ¿Los líderes de esta organización promueven la cooperación, asesoría y desempeño entre el personal para la resolución de problemas?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

17.- ¿Los líderes se preocupan por mi bienestar social, familiar, económico y personal?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

18.- ¿Usted cree que el poder de los líderes esta distribuido equitativamente entre todos los departamentos?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo

- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

19.- ¿Usted cree que los líderes hacen que la organización cumpla con los objetivos?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

20.- Soy capaz de tomar decisiones si mi jefe inmediato no se localiza

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

21.- ¿Usted cree que esta organización favorece el cambio e innovación tecnológica?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

22.- ¿Esta organización tiene la habilidad de cambiar?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

23.- ¿Personalmente usted apoya los cambios en la organización?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

24.- ¿Considera usted que esta organización se resiste al cambio?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Levemente de acuerdo
- d) Neutral
- e) Levemente en desacuerdo
- f) En desacuerdo
- g) Muy en desacuerdo

25.- ¿Quién considera usted que se resiste más al uso de nuevas tecnologías en medios de comunicación?

- a) Los líderes
- b) Mis compañeros de trabajo
- c) Los afiliados de Radio
- d) Los afiliados de Televisión

3.5 RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN.

El cuestionario aplicado a la CIRT se realizó durante los meses de Junio, Julio y Agosto del 2013, en este periodo se habló directamente con el Director General de la CIRT para que autorizará la realización del cuestionario, la tardanza en su aplicación se debió a que los cuestionarios se fueron presentando por día, en diferentes departamentos, La finalidad era obtener las respuestas de trabajadores internos de la CIRT, en ningún momento se presentó el cuestionario al personal externo.

Para efecto de la adecuada interpretación de resultados, estos se dividieron de acuerdo con los objetivos que se tenían. Por lo cual, el primer apartado aborda el perfil del entrevistado. El segundo tema es referente a la organización en sí. El tercero aborda los medios de comunicación en la organización. El cuarto desarrolla aspectos del liderazgo y comunicación y finalmente, el quinto trata la problemática de la resistencia al cambio.

3.5.1 CARACTERÍSTICAS PERSONALES

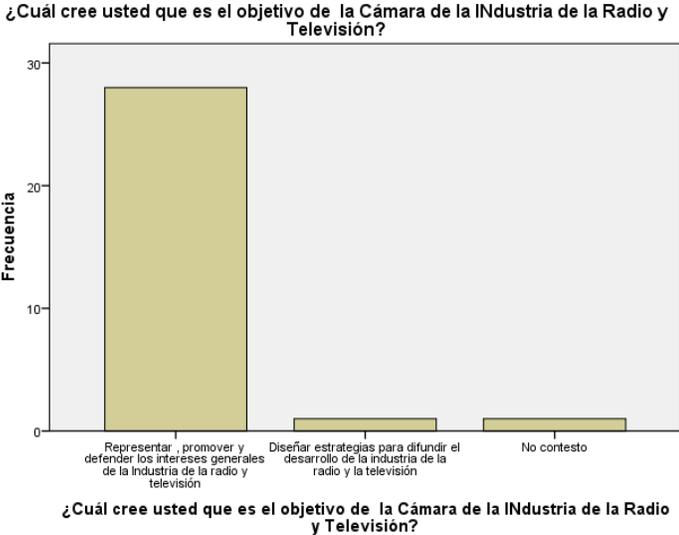
Se realizaron 30 cuestionarios, los cuales incluían a todo el personal interno de la CIRT, las edades oscilan entre los 22 y los 61 años, presentando un rango mayor la década de los 30 a los 40, de éstas, dos terceras partes resultaron mujeres y el estado civil predominante es la soltería. Los resultados respecto al nivel de estudios arrojaron que la mitad cuentan con estudios profesionales de licenciatura o maestría, seguidos de bachillerato y secundaria.

El segundo tema es referente a la organización en sí. El tercero aborda los medios de comunicación. El cuarto desarrolla aspectos de liderazgo y comunicación. Y finalmente, el quinto trata la problemática de la resistencia al cambio.

3.5.2 LA ORGANIZACIÓN

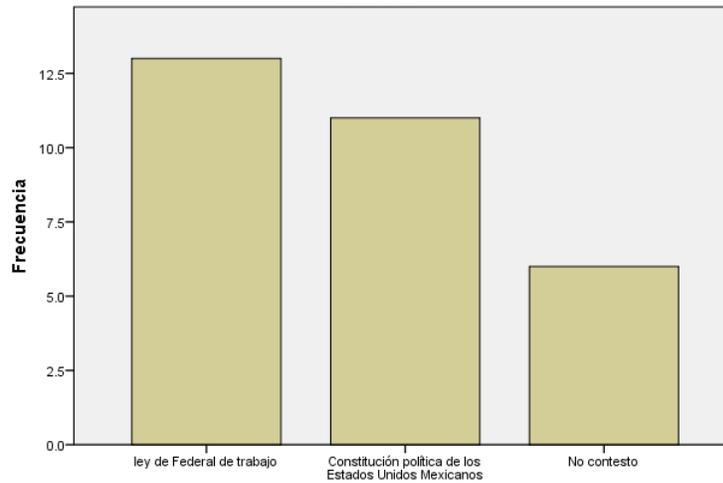
Las preguntas sobre los valores, objetivos y misión de la organización arrojaron que sólo una de las 30 personas encuestadas no conoce el objetivo de la organización, además el personal considera valores importantes: la información veraz, el lenguaje apropiado y la responsabilidad social descartando la rentabilidad, la superación, la apertura, la disciplina, el ahorro y el rendimiento.

Por otra parte, sólo 11 encuestados reconoce la base jurídica sobre la cual se rige la CIRT, pero destaca que la mayoría, 29 conoce el objetivo principal de la organización, que es representar, promover y defender los intereses generales de la Industria de la Radio y la Televisión.



La institución se rige legalmente por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que el artículo 6 y 7 son los que mandatan la Libertad de expresión y la y el derecho a la información que de alguna manera son las respuestas que toda organización debe conocer de sus empleados o públicos internos, y pudimos percibir que no lo tienen claro. Para ellos, es más importante la ley del trabajo que el marco legal que rige a su organización.

Conoce la base jurídica que rige la Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión

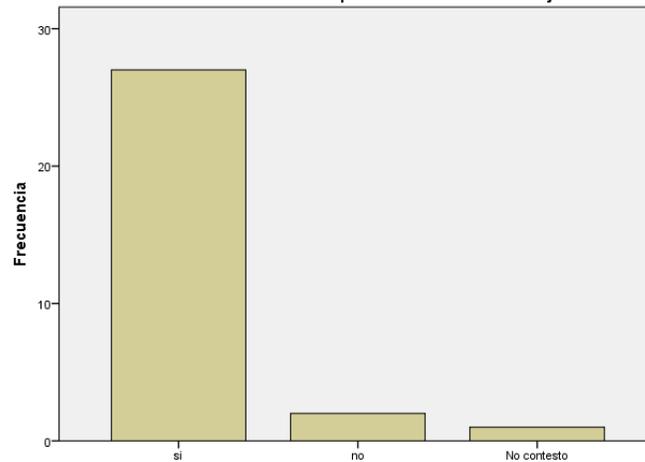


Conoce la base jurídica que rige la Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión

3.5.3 LOS VALORES Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

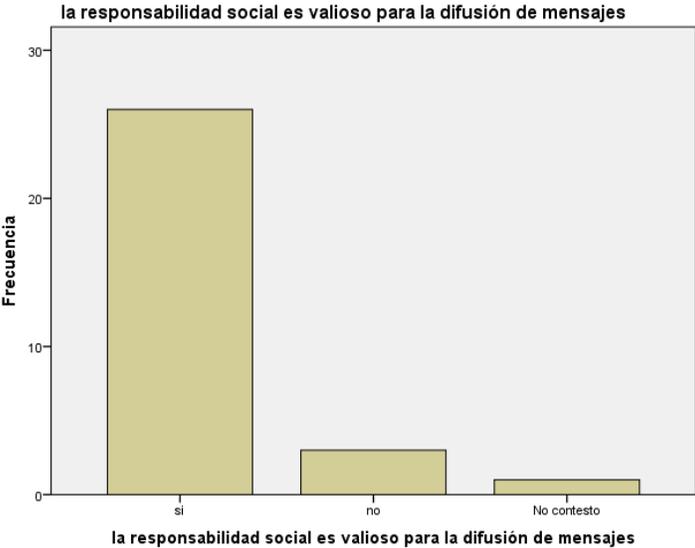
En este apartado se realiza, la sistematización de preguntas acerca de los valores de la institución. A la pregunta, ¿Qué valores considera valiosos para la difusión de mensajes en la industria de la radio y la televisión? La respuesta fue que la información veraz es lo más valioso para la difusión de mensajes.

La información veraz es valioso para la difusión de mensajes?



La información veraz es valioso para la difusión de mensajes?

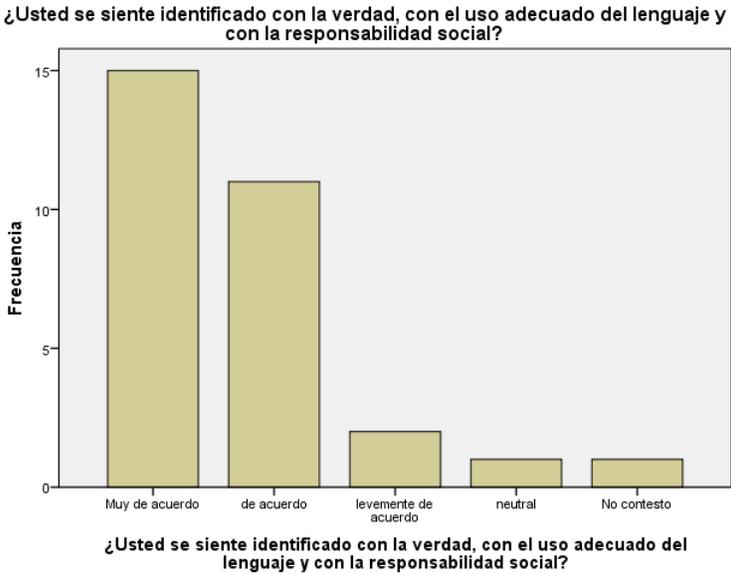
Los encuestados, también respondieron de manera masiva a que la responsabilidad social es valiosa para la difusión de mensajes, por lo ue es acorde con los valores que la organización está manifestando en su filosofía. Es congruente con esos manifiestos.



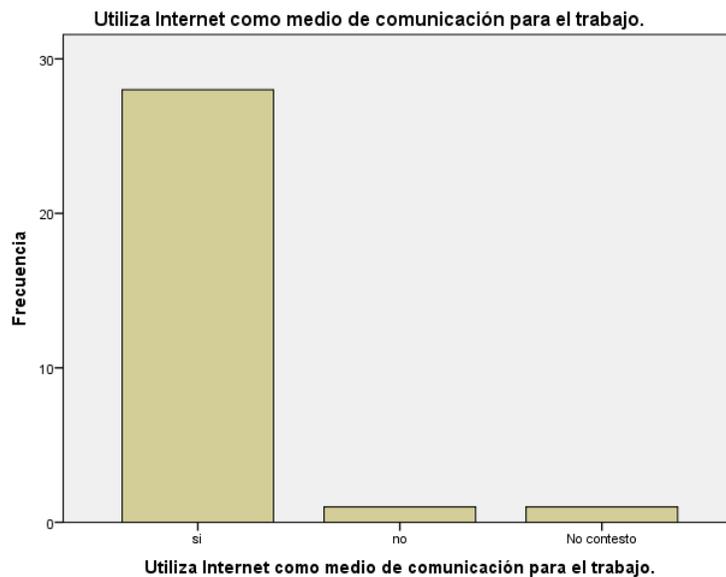
Sobre el lenguaje apropiado y valioso, se puede ver en la gráfica que la mayoría de los encuestados percibe al lenguaje como el principal componente para la transmisión de mensjaes de manera clara, por ello lo definen como algo valioso. Lo cual, les da certidumbre a los mensajes y forma parte también de los valores de la organización.



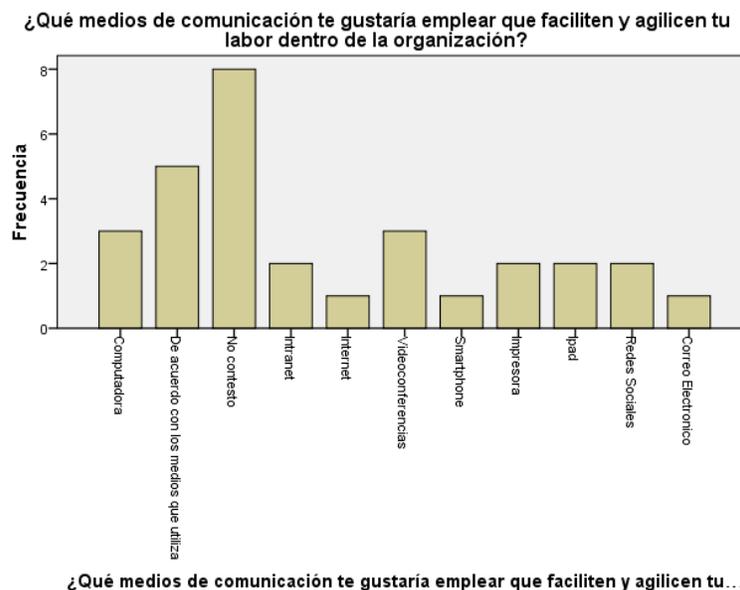
En la siguiente gráfica podemos observar que la mayoría de los encuestados, están identificados con un muy de acuerdo y de acuerdo, con el valor de la verdad, el uso adecuado del lenguaje y con la responsabilidad social. Lo anterior, puede ser tomado en cuenta para comprobar que los públicos internos de esta organización, pueden generar el optimismo para obtener la responsabilidad social de la empresa.



Sobre los medios de comunicación manifestaron que utilizan constantemente: Internet, correo electrónico, redes sociales, teléfono fijo, memorándums, laptops y computadoras de escritorio para realizar su trabajo. Descartaron la utilización de Intranet, fax, multifuncional, escáner, cámaras digitales, radio, televisión, Ipad, correo tradicional, videoconferencias, equipo de video y smarphones, destaca ampliamente que el 50% de los encuestados admitió utilizar su celular como medio de comunicación en el trabajo, pero al hacer la pregunta de utiliza Smartphone como medio de comunicación en el trabajo más de 20 encuestados dijeron no utilizarlo.

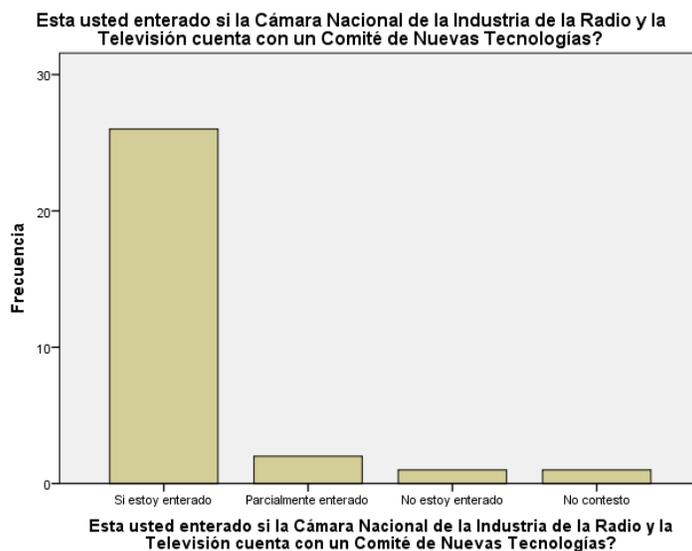


Además, se preguntó qué medios de comunicación les gustaría emplear para facilitar y agilizar su labor en la organización. Y una mayoría no contestó y el resto admitió que le gustaría trabajar con computadoras, videoconferencias, intranet, Ipad, impresora y redes sociales.



La última pregunta referente a los medios de comunicación fue sobre el conocimiento de la organización y los comités a los que pertenece. La pregunta fue, sí el trabajador estaba enterado que la Cámara Nacional de la Industria de la

Radio y la Televisión cuenta con un Comité de Nuevas Tecnologías, el 94 % de los encuestados admitieron conocer esta información, pero desconoce a qué se refiere dicho Comité.

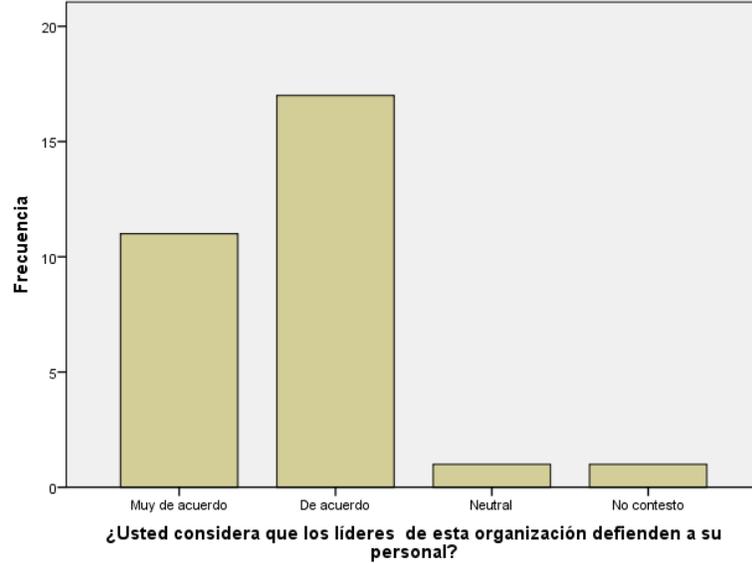


3.5.4 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.

Para conocer la opinión de los empleados en el tema del liderazgo, se manejaron 13 preguntas, dentro de estas preguntas, se tocaron puntos como confianza, burocracia, medios de comunicación, trabajo en equipo, bienestar de los empleados, trabajo equitativo, objetivos organizacionales y toma de decisiones. Los resultados fueron los siguientes:

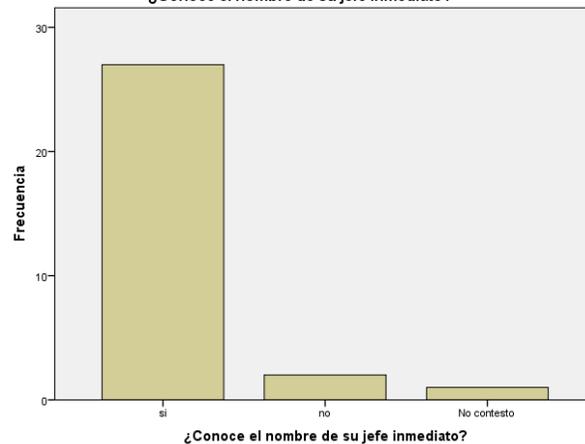
Más de la mitad de los integrantes manifestaron sentirse protegidos por sus líderes, además expresaron en el mismo por ciento, sentir que los líderes fomentan la cooperación entre todos los integrantes. Por otro lado, para medir la burocracia en cuanto al proceso, cuestionamos la realización de trámites colocando dos respuestas favorables y dos respuestas negativas. La respuesta fue que el 99% de los empleados considera la realización de trámites como suficientes y necesarios.

¿Usted considera que los líderes de esta organización defienden a su personal?

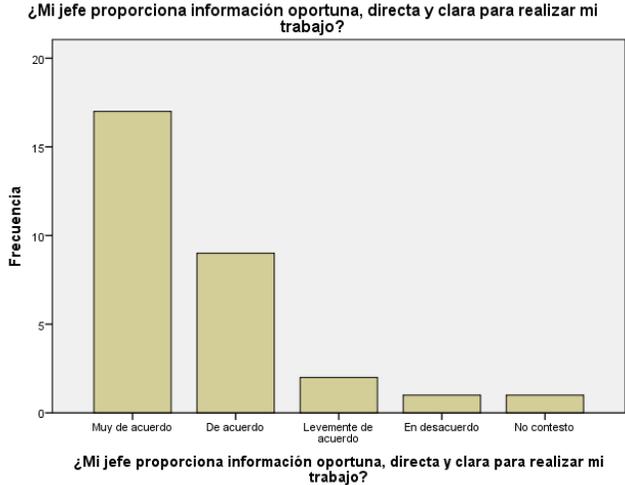


Otra pregunta referente al liderazgo fue si conocían el nombre de su jefe inmediato, un 98% dijo conocer el nombre y un 2% lo desconoce. Además, se les preguntó si sabían quién tenía el poder en la organización, en esta pregunta las respuestas fueron variables, pero la mayoría coincidió que el presidente del Consejo Directivo es quien tiene el poder en la organización, y una parte significativa no contestó la pregunta. Mientras que 4 personas consideran al Director General como la persona que tiene el poder, posteriormente el resto de las respuestas se dividieron en Consejo consultivo, concesionarios y la asamblea.

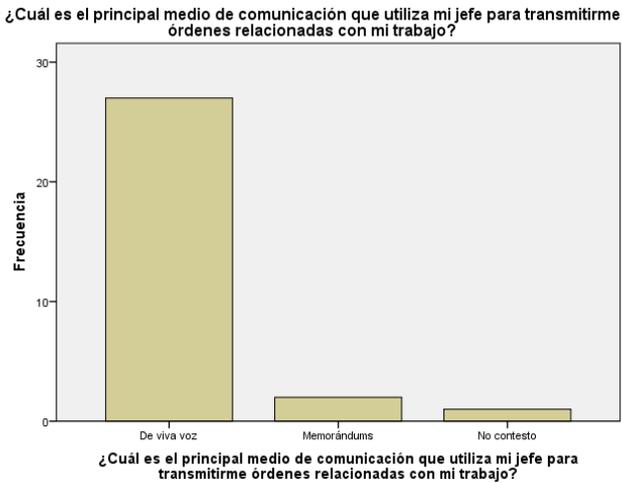
¿Conoce el nombre de su jefe inmediato?



A los integrantes de la CIRT también se les preguntó si su jefe inmediato proporciona la información, de manera oportuna, directa y clara para realizar su trabajo, de los cuales 25 encuestados de 30 manifestaron estar muy de acuerdo con ello.

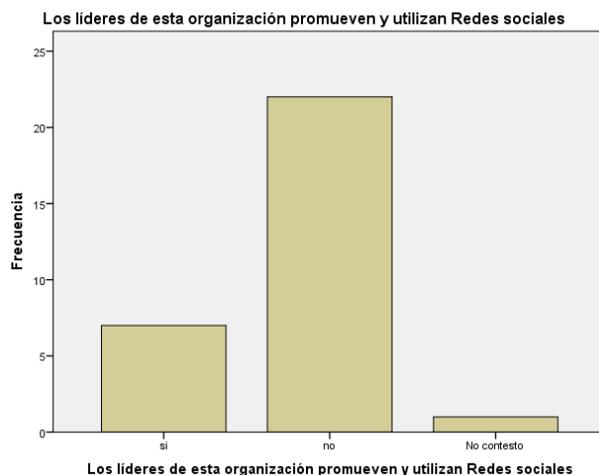


En cuanto al principal medio de comunicación que utiliza mi jefe para transmitirme órdenes relacionadas con mi trabajo, el resultado fue que 27 de 30 contestó que es a través de órdenes verbales a viva voz, con lo cual, no se sienta el precedente de órdenes escritas.



Otro punto importante del liderazgo fue la utilización y promoción del uso de medios de comunicación, donde los principales medios que utilizan son internet,

televisión, correo electrónico, radio, teléfono fijo, memorándums, computadoras y celulares y negaron el uso de intranet, redes sociales, Smartphone, scanner, cámaras digitales, Ipad y equipo de video.

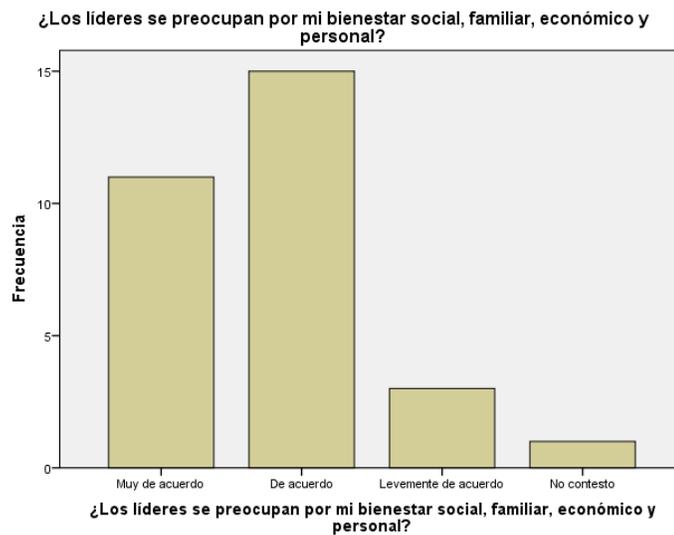


Los integrantes de la CIRT también manifestaron estar muy de acuerdo en que sus jefes promueven la cooperación, asesoría y desempeño entre su personal, además 27 integrantes de 30 admitieron que su jefe se preocupa por el bienestar social, familiar y económico. Un punto importante que hay que resaltar es que un 80% de los integrantes se sienten capaces de tomar decisiones cuando sus jefes están ausentes.

El nuevo personal directivo está tratando de cambiar la forma de dirigir la organización, por ejemplo, se están implementando técnicas de la cultura organizacional, la cultura organizacional según Arkadi Kuhlmann es “Como el pegamento que mantiene unido al equipo. Es un intangible que no se le da el valor que tiene, pero una cultura compartida por todos genera beneficios, a veces difíciles de medir, como mayor productividad, mayor lealtad a la empresa y menores controles.”⁸¹ En este sentido los directivos de la CIRT se interesan en asuntos personales de sus miembros, generando mayor lealtad y mayor rendimiento, ya que se preocupan por la salud de sus integrantes, si alguno llega a faltar se les pregunta el motivo de sus falta, ésta acción dentro de la organización

⁸¹ Kuhlmann Arkadi. “Un lider para cada cultura” Expansión CEO. México D.F. Julio- Agosto 2010. Pág. 54

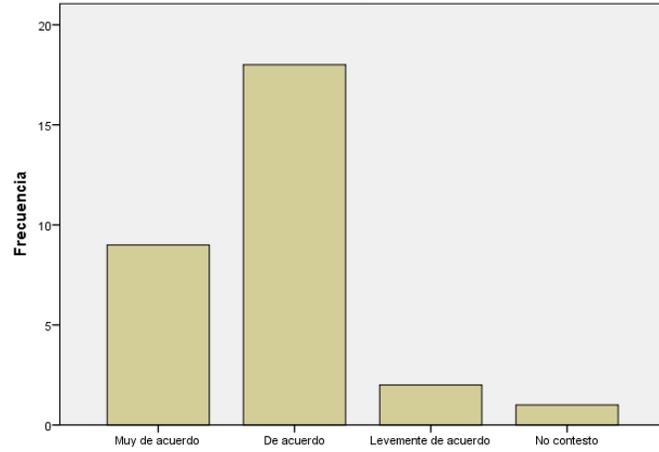
se llama práctica social, la practica social la define Ezequiel Andre Egg en su libro Técnicas de la investigación social como una expresión que se realiza entre hombres y ésta relacionada con la moral, la ciencia, el arte o la lucha de clases.⁸² Los líderes se muestran interesados no sólo en actividades relacionadas con la organización, si no que también muestran un lado paternalista que se preocupa por lo que les pasa a sus empleados y busca el bienestar de todos como un conjunto



Con respecto a la distribución del poder y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, los integrantes en su mayoría manifestaron que el poder dentro de la organización está equitativamente distribuido, 28 integrantes creen que los líderes hacen que los objetivos de la organización se cumplan.

⁸² Ander Ezequiel. "Técnicas de la Investigación social" Ed. Lumen. Argentina 1995. Pág. 19.

¿Usted cree que los líderes hacen que la organización cumpla con los objetivos?

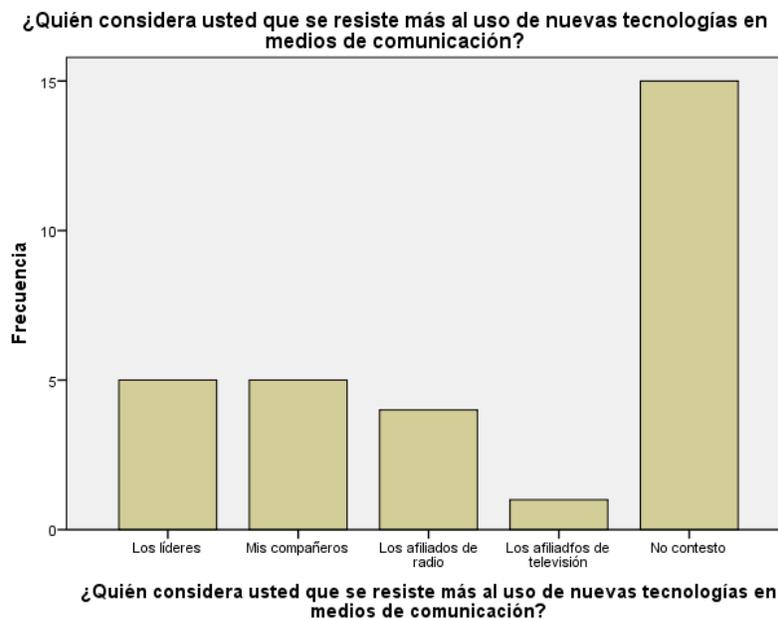


¿Usted cree que los líderes hacen que la organización cumpla con los objetivos?

3.5.5 RESISTENCIA AL CAMBIO

Los resultados en esta etapa del cuestionario fueron contrastantes, los integrantes de la CIRT manifestaron que la organización favorece la innovación tecnológica, la habilidad de cambiar y apoyan el cambio en la organización, además la mayoría está en desacuerdo en considerar que es la organización quien se resiste al cambio.

La última pregunta fue ¿quién se resiente más al uso de nuevas tecnologías? Y 14 integrantes no contestaron, 5 los líderes, 5 sus compañeros, 4 los afiliados de la radio y, por último, 2 de ellos piensan que los afiliados de televisión. La interpretación de una no respuesta, es la negación a aceptar los cambios.



Por último y para cerrar este capítulo presentaremos la propuesta, la cual es el resultado de las deficiencias y oportunidades que detectamos en el cuestionario.

3.6 PROPUESTA PARA SIMPLIFICAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La adaptación es el eje central de toda organización, la organización es todo lo que existe en ella, sus miembros no sólo son aquellos que laboran dentro de las instalaciones, también son aquellos para los que se trabaja, se coexiste y por lo tanto, uno depende del otro, los afiliados de la CIRT tiene la necesidad de adaptarse a los cambios y de no aferrarse a tradiciones, pero es labor de toda organización hacer este cambio más simple.

Además de las dificultades anteriormente mencionadas, tenemos el problema de la reestructuración en la comunicación interna de la CIRT, ésta reestructuración es una estrategia del nuevo liderazgo, la comunicación en las organizaciones puede ser ascendente, descendente, horizontal, en cadena, formal o informal, los tipos de comunicación están impuestos por el tipo de líder que dirija la organización, la comunicación puede llegar a ser una estrategia para el mejoramiento en la calidad de los miembros internos y externos. Es así, como Mario Krieger en su libro Sociología de las organizaciones menciona que “Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento estratégico y solidificar la cultura organizacional”⁸³ Los líderes de la CIRT se han enfocando a manejar la comunicación en la organización de una forma conjunta, tratando de que ésta sea directa y adecuada a la problemática, por ejemplo los líderes de los diferentes departamentos tiene un contacto constante entre ellos, esto garantiza que la organización sea coherente al interior y exterior. Además, entre los cambios que se han realizado dentro de la reestructuración en comunicación podemos mencionar la implementación de nuevos canales de comunicación, por ejemplo, el intranet, la creación del departamento de relaciones públicas y de comunicación social, los servicios vía Internet, etcétera.

El problema de la comunicación interna y externa en la CIRT, radica en que la mayoría de los procesos son de forma informal, por ejemplo, el nombramiento de un nuevo directivo, las órdenes, etcétera. Las ventajas que la CIRT ve con la utilización de la comunicación informal, es el acercamiento que tiene con los diferentes niveles de la organización, además de generar confianza, y de resolver las dudas casi instantáneamente, evitando confusiones. Las desventajas que se presentan, es que las órdenes se llegan a entender

⁸³ Krieger Mario. “Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional. Diagnóstico e Intervención” Ed. Prentice Hall. México 2001. Pág.344

como recomendaciones o sugerencias, el problema dentro de la CIRT es que la comunicación informal no sólo la utiliza el personal interno, sino que es utilizada también por los miembros externos, que son los afiliados. Quitándole formalidad a las actividades.

La comunicación como estrategia mejorará visiblemente la relación que existe en los miembros y de éstos hacia su exterior, los diferentes departamentos han diseñado canales para transmitir mensajes, por ejemplo, la utilización de Internet, revistas, circulares, además del contacto constante con los afiliados, etcétera. En este sentido María Teresa Palomo menciona que “La comunicación es el fundamento de toda vida social y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los equipos en particular, ya que permiten transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etcétera”⁸⁴. La reestructuración, que se ha manejado en la comunicación interna de la CIRT y por los líderes de la organización, es el resultado de empezar a concebir a la organización, no sólo como un negocio, sino como un organismo que depende para su buen funcionamiento de la sincronía y la visión común de todas sus partes.

La reestructuración de la CIRT se ha apoyado en la utilización de la nueva cultura organizacional, donde todos los integrantes de la organización se sientan parte de éste proceso, el cambio se ha efectuado en diversos momentos, pero más aún en tiempos recientes, primero por la introducción de nuevos líderes jóvenes con amplio dominio de nuevas tecnologías, segundo por el surgimiento de nuevos medios de comunicación y tercero por la constante resistencia al cambio. Todo esto ha provocado que los dirigentes propongan nuevas formas de dirigir y comunicarse dentro y fuera de la organización.

La siguiente propuesta está enfocada en los resultados que obtuvimos por medio del diagnóstico organizacional. El primer punto que se presenta es la formalización de los canales de comunicación y el uso de nuevas tecnologías.

3.6.1 FORMALIZACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como se mencionó anteriormente, el proceso de comunicación interna lo sea entiende como la interacción que surge entre dos personas. En este caso los interlocutores son los líderes y el personal, y el proceso de comunicación es simple: El líder emite una orden que da como consecuencia que el empleado

⁸⁴ Palomo María Teresa. “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo” Ed. ESIC. Madrid 2001. Pág. 129.

realice su trabajo. En la CIRT, la comunicación es en su mayoría de voz, lo cual quiere decir que predominan los canales de comunicación informal.

3.6.1.1 DEFINICIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Es importante agendar una cita con los líderes y establecer los canales de comunicación que se utilizan habitualmente, y de estos descartar aquellos que no estén funcionando. Y escoger canales que la organización haya establecido previamente como formales.

Los canales de comunicación que proponemos son:

- Correo electrónico institucional
- Memorándums
- Realización de juntas (orden del día y entrega de resultados por escrito)
- Intranet

La implementación de los canales de comunicación será de la siguiente manera:

- Correo electrónico institucional: El correo institucional es aquel que la empresa proporciona a los empleados para formalizar la comunicación externa. La Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión ya cuenta con correos institucionales. La propuesta mencionará la forma de emplear este canal para establecer las órdenes del día a los integrantes internos de la CIRT.

El correo electrónico que contiene las órdenes del día se enviará con un día de anticipación, el correo debe incluir las indicaciones que se deben llevar a cabo, además el integrante de la organización debe enviar un correo que corrobore la recepción del primero, en él puede externar sus dudas sobre las actividades asignadas para el día.

Otra ventaja de la implementación del correo institucional es que evita la fuga de información, ya que, si la rotación de personal es constante, la información y contactos permanecen en la empresa.

-Memorándums: La utilización de memorándums será para actividades con carácter de urgente, por ejemplo, si hay una situación inesperada que involucre las actividades del integrante de la organización, el memorándum debe contener el logotipo de la CIRT, fecha, nombre de quién solicita y a quién está dirigido.

-Realización de juntas: Para formalizar una junta proponemos que se establezcan los temas que se tratarán durante la junta, la orden del día será detallada punto por punto y se enviará por medio de memorándums y correo electrónico institucional. La orden del día debe contener los asuntos que tengan que ser resueltos en ese momento, (este documento debe estar terminado por los menos tres días antes de la fecha asignada para la junta).

Después de concluir la junta se debe entregar a cada integrante una minuta con las propuestas y soluciones a las que se llegaron durante la junta. Este documento debe ser presentado por escrito y de igual manera será enviado por correo electrónico institucional.

-Intranet: La intención de utilizar el intranet, es que se cuente con un sistema de comunicación interno, Intranet es un servidor WEB dentro de las redes locales de las organizaciones, la intranet puede ofrecer rapidez y agilidad a las dudas que surjan entre los integrantes, así como la transferencia de archivos y fotos. La implementación requiere del correo institucional.

Las ventajas de la implementación será acceso a la información de la empresa (filosofía de la empresa, organigrama, tablero de avisos, cumpleaños, etc.), acceso inmediato a documentos (audios, fotos, videos, tablas de Excel, documentos Word, etc.), intercambio constante de información, mensajería instantánea (chat), foros de discusión y videoconferencias.

A continuación, la propuesta de implementación de cursos para usos y conocimiento de nuevas tecnologías,

3.6.2 IMPLEMENTACIÓN DE CURSOS PARA USOS Y CONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS ENFOCADO A LÍDERES

La propuesta de cursos para uso de nuevas tecnologías lo enfocamos a los líderes, porque son ellos lo que aceptarán e incorporarán dichas tecnologías a la organización, el objetivo de tomar el curso es que adquieran conocimientos sobre Internet, tablets, redes sociales, paquetería, videoconferencias e intranet. Y con ello, desarrollar al máximo el desempeño de la organización, además de reforzar el conocimiento y aplicarlo constantemente a su desempeño laboral.

Se debe contemplar que una organización no puede quedarse sin personal, por lo tanto, tendrá que buscarse el agendar cursos que no afecten el desempeño de la organización. Primero, debemos localizar a gente experta en el uso de nuevas tecnologías y catalogar como indispensable que esta persona pueda dar los cursos dentro de la organización y en periodos de una hora, rotando a los líderes constantemente para que no afecte su labor.

Los cursos deben incluir tanto la teoría como la práctica, ya que es importante que los líderes se familiaricen con el uso de las nuevas tecnologías. El curso deberá finalizar con la importancia del uso de las nuevas tecnologías en las organizaciones, la persona encargada de dar el curso debe tener claro la importancia y sugerir la utilización de los conocimientos adquiridos.

3.6.3 REFORZAR EL SISTEMA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

Los resultados del diagnóstico arrojaron que la mayoría de los integrantes conocen el nombre de su jefe inmediato, además también dicen saber que su organización pertenece a diferentes comités, pero desconocen a que se refiere. Esta propuesta se encamina a reforzar el sistema cultural.

La primera fase de esta propuesta será reforzar la estructura de la organización (CIRT) la cual es piramidal. Lo que quiere decir es que fomenta la comunicación



descendente y favorece la comunicación vertical, pero rezaga departamentos inferiores en jerarquía. Por tal motivo, la propuesta de reforzamiento inicia desde la introducción del intranet, que permite la visualización constante sobre cuestiones internas de las organizaciones.

Además, proponemos la impresión del organigrama, y colocarlo en el cual aparezcan todos los departamentos, con nombre de los líderes y miembros de la organización. Se contempla que los nombres sean de otro material para poder intercambiar en caso de flujo de miembros.

El tablero debe contener el logo de la CIRT, colores institucionales y slogan de la organización, además se debe colocar en la entrada de la organización, a la vista de visitantes y del personal interno.

3.6.4 CREAR UN DEPARTAMENTO DE REDES SOCIALES QUE SE CONVIERTA EN GENERADORA DE CONTENIDOS.

Proponemos la creación de un departamento de redes sociales, el cual debe convertirse en generador de contenidos. Las redes sociales son una ventana a la información, y también se han convertido en referentes y creadores de contenidos. Se pretende que la CIRT tenga una planeación constante para manejar los contenidos que se presenten en redes sociales.

La propuesta es crear el departamento de redes sociales y asignar recursos, para el equipo y para el personal. Para ello Scott Levy de la revista Entrepreneur recomienda:

- Contar con verdaderos profesionales al frente de la gestión de las redes sociales.
- Todos los miembros del equipo han de conocer la empresa. Es decir, no se trata de que tenga todas las respuestas, sino de que sepa cómo actuar en cada momento

- Disponer de las personas al frente de los perfiles adecuados.
- Mantener la coherencia y ser constante.

El segundo paso será agendar una cita con los líderes de la CIRT y establecer temas de interés para redes sociales, el encargado de redes sociales generará una dinámica para las publicaciones, debe existir un tema por cada día de la semana:

Lunes: Fundadores de radio y televisión

Martes: Tecnología

Miércoles: Ley de radio y Televisión en México

Jueves: Semana de la Radio

Viernes: Temas casuales, de programas de radio y televisión, temas de entretenimiento, lugares que visitar, etc.

Sábado y Domingo: Se programará la repetición de alguna de las publicaciones de la semana, preferentemente de los días lunes y martes

Además, la planeación debe incluir avances sobre la Semana de la Radio y Televisión, por ello recomendamos que el encargado de redes sociales esté enterado de los avances, novedades, alianzas, participantes, ponentes y temas a tratar durante la semana, con el objetivo final de proporcionar la mayor difusión al evento.

CONCLUSIONES GENERALES

La cultura organizacional al ser vista como un marco teórico que permite explicar de qué manera la organización puede promover cambios dentro de ella, en este caso la CIRT, consintió desglosar a la cultura como variable interna y externa y mirar la transculturalidad y su relación con la globalización. Ya que la organización-cultura implica comportamientos y actitudes que en lo macro si permea la tecnologización de una organización.

En este sentido, el proceso que vive la CIRT se debe al proceso de regionalización en que vive México, por ello, la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión sufre un atraso tecnológico constante debido a que pertenece a un país en vías de desarrollo, lo pudimos comprobar en el apartado del uso de la tecnología.

Al analizar que la radiodifusión en México es, el país del mundo con mayor proporción de estaciones en AM respecto de aquellas en FM, con 853 de un total de 1,696 y donde el 26% de los permisionarios se encuentra en AM, mientras que el porcentaje es de 61% para los concesionarios, lo cual constituye un desequilibrio entre concesionarios y permisionarios. Ese desequilibrio como variable nos implica ver que nuestro país, al tener tecnología con retraso no permite el desarrollo, ni de sus estaciones ni de sus contenidos.

Esto implica un retraso tecnológico que limita la calidad del audio en el servicio prestado a la audiencia. Lo anterior, debilita a la industria, ya que una mejor calidad de audio resultará en mayores audiencias y éstas se traducen en presupuestos publicitarios, recursos que pueden ser destinados a la producción de mejores contenidos.

En ese sentido, “el rezago tecnológico que tiene la CIRT tiene implicaciones sociales, financieras y comerciales”, en palabras del Director General de la CIRT. Por lo tanto, el proceso de regionalización nos afecta.

Por lo tanto, si la CIRT utilizara la cultura organizacional para promover los cambios dentro de la organización, y refuerza el sistema cultural de la organización entre sus empleados puede generar grandes avances en la organización. Ya que estarían viendo a la cultura como variable externa a partir de la tecnologización. En el caso de la cultura como una variable interna, recordemos que esta se ve modificada por factores externos como la globalización, pero al interior repercute en que sus públicos internos no usan la tecnología, esto convirtiéndose en una debilidad. La CIRT posee un sistema cultural fuerte, pero debe reforzar puntos clave y básicos como sus objetivos y organigramas.

Por ello, la resistencia al cambio se da quizás por falta de recursos y de información, ya que, en las respuestas, la mayoría de los integrantes manifestaron tener disposición a utilizar nuevos medios de comunicación para optimizar la comunicación y que fluya la gestión al interior de la organización, así como desconocimiento de la tecnología. Por lo que propusimos que los líderes sean quienes tomen los cursos sobre nuevas técnicas aplicadas a la cámara para poder sacar el mayor aprovechamiento de la organización. Pudimos apreciar muy poca resistencia y mayor disposición a la utilización de medios de comunicación.

Al analizar el tema de la burocracia en este trabajo, consideramos que fue valiosa porque nos permitió comprender algunas de las deficiencias en la comunicación encaminada a la gestión de si se lleva a cabo de manera práctica y sencilla. Con respecto a este punto los integrantes de la CIRT manifestaron estar de a favor de los trámites internos que realizan considerándolos suficientes y necesarios. Pero que necesitan modernizarse.

En cuanto a la comunicación informal al interior de la CIRT, ésta está presente en todos los niveles, ya que la comunicación se lleva de forma casual, y sin tener formalismos, por lo tanto, propusimos la formalización de canales de comunicación, para que así la comunicación se perciba como oficial.

Si bien la CIRT amerita una reestructuración interna, también debemos decir que está consolidada y firme en sus propósitos, es una organización con carácter protector hacia sus empleados.

Se decidió hacer esta tesis cuando la escucha de problemas de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión eran acerca de la brecha digital que había entre los jóvenes que estaban entrando a laborar y los dueños de la empresa y concesionarios, después de algunos años pude entender que era lo que sucedía, al principio cuando escuché los problemas me imaginé que todas las organizaciones tenían problemas similares, y después en la vida laboral, comprobé que no es así. Cada organización es tan particular y tan diferente que

puedo asegurar que son únicas e irrepetibles, son organismos que se van formando con el paso del tiempo.

Realizar esta tesis me ha llevado más de cuatro años, las circunstancias cambiaron y los resultados fueron sorprendentes, se comprende que las organizaciones al inicio del presente siglo, como lo es la CIRT entró en un proceso de cambio derivado de las nuevas tecnologías, como el Internet, los teléfonos celulares, las redes sociales, la radio y la televisión digital, etcétera. Esto ocasionó el replanteamiento de sus metas y de sus objetivos organizacionales aunado a la modificación de la estructura de la plantilla adscrita a la CIRT, además del ingreso del nuevo personal joven y con conocimientos de las nuevas tecnologías hizo que los miembros líderes de esta agrupación gremial notaran una diferencia en la entre cómo se estaba haciendo el trabajo y cómo debía hacerse. Con lo anterior, se notó de manera sustantiva, una brecha generacional entre, los líderes afiliados, que oscilan entre los ochenta y noventa años, y quienes se resistieron al cambio, generando retraso y confusión en las estrategias comunicativas y organizacionales.

En el 2005 la CIRT, con el propósito de actualizar la forma de dirigir y el modo de organizarse, inició una etapa de reajuste del personal directivo, lo que ocasionó la actualización de servicios. En la actualidad la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión es una organización limitada, al no hacer uso en su totalidad de las nuevas tecnologías de comunicación con los que cuenta, como es el caso de Internet. Sus miembros, de los diferentes niveles jerárquicos, incluyendo los fundadores, se resisten a la utilización de redes sociales, correos electrónicos, la televisión y radio digital, indispensables y ser eficaces en sus diferentes procesos internos.

Por todo lo anterior, la propuesta que se emite en este documento, la han tomado por parte del nuevo personal directivo, el cual está tratando de redireccionar la organización, por ejemplo, se están implementando técnicas de la cultura organizacional, la cultura organizacional según Arkadi Kuhlmann es “Como el pegamento que mantiene unido al equipo. Es un intangible que no se le da el

valor que tiene, pero una cultura compartida por todos genera beneficios, a veces difíciles de medir, como mayor productividad, mayor lealtad a la empresa y menores controles.”⁸⁵ En este sentido, uno de los logros, es que, los directivos de la CIRT se interesan aun más en asuntos personales de sus miembros, generando mayor lealtad y mayor rendimiento, ya que se preocupan por la salud de sus integrantes, si alguno llega a faltar se les pregunta el motivo de su falta, ésta acción dentro de la organización se llama práctica social, la practica social la define Ezequiel Andre Egg en su libro Técnicas de la investigación social, como una expresión que se realiza entre hombres y ésta relacionada con la moral, la ciencia, el arte o la lucha de clases.⁸⁶ Los líderes se muestran interesados no sólo en actividades relacionadas con la organización, sino también muestran un lado paternalista que se preocupa por lo que les pasa a sus empleados y busca el bienestar de todos como un conjunto.

El nuevo liderazgo, también se ha encaminado en favorecer la participación de los empleados, esto se podrá notar en el desempeño y la cooperación que han mostrado hacia la atención, asesoría y resolución de problemas, que presentan los afiliados a la CIRT. La adaptación que han mostrado los trabajadores internos hacia la mejora constante es sin duda un esfuerzo por adaptarse a el nuevo clima organizacional.

Otro problema detectado en la CIRT, son los tradicionalismos relacionados con la burocracia, en este sentido el autor Karp H.B. en su libro “Guía para el líder del cambio” menciona que “La forma tradicional de hacer las cosas no debiera ser ignorada simplemente porque es tradicional. Sin embargo, la mayoría de las veces el llamado a la tradición es un llamado a la seguridad, no a la efectividad, porque se percibe como útil para mantener al mínimo el riesgo y la creatividad.”⁸⁷. La CIRT además de tener tradiciones arraigadas, como el uso de correo certificado, también tiene el problema de la alta burocracia, por ejemplo, procedimientos administrativos como la falta de papelería se convierte en algo complicado, ya que

⁸⁵ Kuhlmann Arkadi. “Un lider para cada cultura” Expansión CEO. México D.F. Julio- Agosto 2010. Pág. 54

⁸⁶ Ander Ezequiel. “Técnicas de la Investigación social” Ed. Lumen. Argentina 1995. Pág. 19.

⁸⁷ Karp H.B. “Guía para el líder del cambio” Ed. Cuatro Vientos. Santiago de Chile 1996. Pág. 125

se tiene que llenar un formato, éste tiene que ser autorizado por otro departamento y posteriormente, regresar al primer departamento para que se entregue la papelería. Con nuestra, la Cámara es en gran medida burocrática, ya permite la no centralización del poder, el cual se distribuye y ubica a los líderes superiores de la organización como lo ue son líderes, y a partir de ellos, la distribución del poder llega a todos los departamentos, esto incluye también la forma administrativa de realizar los trámites.

Además de las deficiencias que encontramos, se reestructuró la comunicación interna de la CIRT, esta reestructuración es una estrategia del nuevo liderazgo. Por lo que ahora, la comunicación en la organización es ascendente, descendente, horizontal, en cadena, formal o informal, los tipos de comunicación están impuestos por el tipo de líder que dirige la organización, la comunicación es ya una estrategia para el mejoramiento en la calidad de los miembros internos y externos.

Los líderes de la CIRT se han enfocado en manejar la comunicación en la organización de una forma conjunta, tratando de que ésta sea directa y adecuada a la problemática, por ejemplo, los líderes de los diferentes departamentos tienen un contacto constante entre ellos, esto garantiza que la organización sea coherente al interior y exterior. Además, entre los cambios que se han realizado dentro de la reestructuración en comunicación podemos mencionar la implementación de nuevos canales de comunicación, por ejemplo, el intranet, la creación del departamento de relaciones públicas y de comunicación social, los servicios vía Internet, etcétera.

El problema de la comunicación interna y externa en la CIRT radica en que la mayoría de los procesos son de forma informal, por ejemplo, el nombramiento de un nuevo directivo, las órdenes, etcétera. Las ventajas que la CIRT ve con la utilización de la comunicación informal, es el acercamiento que tiene con los diferentes niveles de la organización, además de generar confianza, y de resolver las dudas casi instantáneamente, evitando confusiones. Las desventajas que se

presentan, es que las órdenes se llegan a entender como recomendaciones o sugerencias por lo que no siempre se cumplen.

La comunicación implementada como estrategia, mejoró visiblemente la relación que existe en los miembros y de éstos, hacia su exterior. Para ello los diferentes departamentos han diseñado canales para transmitir mensajes, por ejemplo, la utilización de Internet, revistas, circulares, además del contacto constante con los afiliados, etcétera. En este sentido María Teresa Palomo menciona que “La comunicación es el fundamento de toda vida social y, por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los equipos en particular, ya que permiten transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etcétera”⁸⁸. La reestructuración, que se ha manejado en la comunicación interna de la CIRT y por los líderes de la organización, es el resultado de empezar a concebir a la organización, no sólo como un negocio, sino como un organismo que depende para su buen funcionamiento de la sincronía y la visión común de todas sus partes.

La reestructuración de la CIRT se ha apoyado en la utilización de la nueva cultura organizacional, donde todos los integrantes de la organización se sienten parte de este proceso, el cambio se ha efectuado en diversos momentos, pero más aún en tiempos recientes. Primero, por la introducción de nuevos líderes jóvenes con amplio dominio de nuevas tecnologías; segundo, por el surgimiento de nuevos medios de comunicación y; tercero, por la constante resistencia al cambio. Todo esto ha provocado que los dirigentes propongan nuevas formas de dirigir y comunicarse de la organización.

Lo que se queda pendiente de identificar, de analizar y de conceptualizar servirá para investigaciones futuras.

⁸⁸ Palomo María Teresa. “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo” Ed. ESIC. Madrid 2001. Pág. 129.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Baztán Ángel. *“La cultura de las organizaciones”* Ed. Ariel. España 2004. 309 páginas.

Aguirre Sábada Alfredo. *“Administración de organizaciones en el entorno actual”* Ed. Pirámide. Madrid 2003. 526 páginas.

Alvarado Sergio, Barba Antonio, Soria Rigoberto. *“Los estudios organizacionales en México”* Ed.UAM. México 2004. 383 páginas.

Ander Egg Ezequiel. *“Técnicas de investigación social”* Ed. Hvmánitas. Argentina 1983. 500 páginas

Baena Guillermina. *“Manual para elaborar trabajos de investigación documental”* Ed. Editores Mexicanos Unidos. México 1990.124 páginas.

Baena Guillermina.; Montero Sergio. *“Tesis en 30 días”*. Ed. Editores Mexicanos Unidos. México 1993. 100 páginas.

Barba Antonio. *“Calidad y cambio organizacional: Antigüedad, fragmentación e identidad”* Ed. UAM Iztapalapa. México 2002. 459 páginas.

Cantú Humberto. *“Desarrollo de una cultura de calidad”* Ed. Mc Graw Hill. México 2006. 467 páginas.

Capriotti Paul. *“Planificación estratégica de la imagen corporativa”* Ed. Ariel. Barcelona 1999. 254 páginas.

Dávila Anabella. *“Cultura en organizaciones latinas”* Ed. Siglo XXI Editores. México 1999. 254 páginas.

Denison Daniel. *“Cultura corporativa y productividad organizacional”* Ed. Legis Fondo Editorial. Colombia 1991. 338 páginas.

Durante Rola. *“Las organizaciones que aprenden”* Ed. Macchi. Buenos Aires 1998 179 páginas.

Etkin Jorge. *“Identidad de las organizaciones. Invaricia al cambio”* Ed. Paidos. México 1997 315 páginas.

Fernández Collado Fernando. *“La comunicación en las organizaciones”* Ed. Trillas. México 1991.368 páginas.

Gareth Morgan. *“Imágenes de la organización”* Ed. Alfaomega. México 1998. 408 páginas.

Garza Ario. *“Metodología de investigación para estudiantes de ciencias sociales”* Ed. Colegio de México. México 1996.410 páginas.

Hall Richard. *“Organizaciones: estructura y procesos”* Ed. Colombia Carvajal. Colombia 1983. 352 páginas.

Heinz Dieterich *“Nueva guía para la investigación científica”* Ed. Ariel. México 2001.220 páginas.

Hellriegel Don, Slocum John. *“Comportamiento organizacional”* Ed. Cengage Learning. México 2009. 550 páginas.

Hernández Sampieri Roberto. *“Metodología de la Investigación”* Ed. McGraw Hill. México 2003. 705 páginas.

Ivancevich John. *“Comportamiento organizacional”* Ed. Mc Graw- Hill Interamericana. China 2006. 700 páginas

Karp H.B. *“Guía para el líder del cambio”* Ed. Cuatro vientos. Santiago de Chile 2006. 112 páginas.

Kolb David. *“Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos”* Ed. Prentice Hall. España 1977. 282 páginas.

Krieger Mario. *“Sociología de las organizaciones”* Ed. Prentice Hall. Buenos Aires Argentina 2005. 569 páginas.

Lucas Antonio. *“Sociología de las organizaciones”*. Ed. McGraw- Hill. México 2002. 443 páginas.

Luna Antonio. *“Metodología de la Tesis”* Ed. Trillas. México 2005.130 páginas.

Lusthaus Charles. *“Evaluación organizacional”* Ed. Banco interamericano de desarrollo y centro internacional de investigaciones. Ottawa, Canadá 2002. 217 páginas.

Olivares Socorro. Gonzáles Martín. *“Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano”* Ed. Compañía editorial continental S.A. DE C.V. México 1999. 343 páginas.

Olivares Socorro. *“Comportamiento organizacional. Los grupos de cambio.”* Ed Banca y Comercio. México 1995. 191 páginas

Palomo María Teresa. *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”* Ed. ESIC. Madrid 2001. 241 páginas.

Pariente Fragoso José. *“Teoría de las organizaciones”* Ed. Porrúa. México 2001. 357 páginas.

Perrow Charles. *“Sociología de las organizaciones”* Ed. Mc Graw- Hill. España 1986. 369 páginas.

Pfeffer Jeffrey. *“Nuevos rumbos de la teoría de la organización. Problemas y posibilidades”*. Ed. Oxford. México 2000. 346 páginas.

Phegan Barry. *“Desarrollo de la cultura de su empresa”* Ed. Panorama. México 1998. 186 páginas.

Picazo Luis. *“Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa”* Ed. Mc. Graw- Hill. México 1993. 223 páginas.

Ramos Samuel. *“El perfil del hombre y la cultura en México”*. Ed. Colección Austral. Buenos Aires 1951. 145 páginas.

Ritter Michael. *“Cultura Organizacional”* Ed. La crujía. Buenos Aires Argentina 2008. 150 páginas.

Rodríguez Mancilla, Darío. *“Diagnóstico organizacional”* Ed. Alfaomega, Universidad Católica de Chile. 1999. 233 páginas.

Robbins Stephen. *“Comportamiento organizacional. Teoría y práctica”* Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996. 752 páginas.

Siliceo Alonso. *“Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva”*. Ed. Mc Graw. Hill. México 1999. 218 páginas.

Thevenet Maurice. *“Auditoría de la cultura empresarial”* Ed. Díaz Santos. Barcelona 1992. 195 páginas.

Vidal Arizabaleta Elizabeth. *“Diagnóstico organizacional”* Ed. Ecoe Ediciones. Colombia 2005. 310 páginas.

Watzlawick Paul. *“El lenguaje del cambio”* Ed. Herder. Barcelona 1976. 170 páginas

HEMEROGRAÍA

Borghino Mario. *“Piense como líder”* NEO. México D.F. Febrero 2010. Página 15. Publicación Mensual.

Erickson Tamara. *“La hora del liderazgo X”* Expansión CEO. México D.F. Julio- Agosto del 2010. Páginas 70, 71, 72 y 74. Publicación bimestral.

Flores Zenyazen. *“Persiste el corporativismo”* El Financiero México D.F. 30 de Abril del 2010. Página 51 Informe Especial. Publicación diaria.

Goffee Rob y Gareth Jones. *“El líder que atrae a los inteligentes”* Expansión CEO. México D.F. Julio-Agosto del 2010. Páginas 76, 78, 79 y 80. Publicación bimestral.

HSM Global. *“Seis consejos prácticos para líderes de avanzada”* El Economista. México D.F. 7 de Julio del 2010. Página 62 Fondos. Publicación diaria.

Jasso Margarita. “*Persiste la traumatología*” La Crónica. México D.F. 5 de Julio del 2010. Página 23 Negocios. Publicación diaria.

Kuhlmann Arkadi. “*Un líder para cada cultura*”. Expansión CEO. México D.F. Julio-Agosto del 2010. Páginas 54,55 y 56. Publicación bimestral.

López José Manuel. “*Hay más fraudes en alta dirección*” Reforma. México D.F.6 de Agosto del 2010. Página 8 Negocios. Publicación diaria.

Perret Ricardo. “*5 Pasos para ser único*” Mundo Ejecutivo. México D.F. Junio 2010. Página 109 y 110. Publicación mensual.

Ponce Karla. “*Transfórmate en el mejor líder. Y tú ¿Qué tipo de jefe eres?*” La Razón. México D.F. 25 de Enero del 2010. Página 20 Negocios. Publicación diaria

Ríos Guillermo. “*La corrupción pone al borde del precipicio al país*” El Sol de México. México D.F. 13 de Agosto del 2010. Página 4ª Nacional. Publicación diaria.

Romero Jorge. “*Repensemos el Estado*” Expansión. México D.F. 5 de Julio del 2010. Página 22. Publicación quincenal.

Ruiz Carlos. “*El Maestro*” Expansión. México D.F. 5 de Julio del 2010. Página 76. Publicación quincenal.

Sin Autor “*Apoyan el desarrollo de talento y liderazgo*” Reforma. México D.F. 22 de Junio del 2010. Página 2 Empresas en Reforma. Publicación diaria.

Sin Autor. “*Comunicador organizacional: consultor y socio estratégico*” Reforma. México D.F. 3 de Agosto del 2010. Página 2 Empresas en Reforma. Publicación diaria.

Sin Autor. “*Mujeres la solución al nuevo liderazgo corporativo*” El sol de México. México D.F. 2 de Marzo del 2010. Página 2A Finanzas. Publicación diaria.

Soriano Carolina. “*Liderazgo y capital humano*” Ejecutivos de finanzas. México D.F. Enero 2010. Página 14. Publicación mensual.

Velázquez Guillermo. “*Comunicación organizacional en México y sus efectos en la competitividad*” El Financiero. México D.F. 4 de Diciembre del 2009. Página 16 A Mercados. Publicación diaria.

Verduzco Miguel Agustín. “*Conviértase en un tirano*” Mundo Ejecutivo. México D.F. Junio 2010. Página 115 y 116. Publicación mensual.

Villalobos Jorge. “*Cree una identidad corporativa*” Mundo Ejecutivo. México D.F. Junio 2010. Página 66, 67, 68 y 69. Publicación mensual.

Zabala María Teresa. “*Cuatro tips de liderazgo*” El economista. México D.F.

23 de Abril del 2010. Página 10 Uniones. Publicación diaria.

ENTREVISTA

Miguel Orozco Gómez

Director General de la CIRT