



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Licenciatura en Comunicación

**Proyecto de Investigación para obtener el Título de Licenciado en
Comunicación en la opción de STE "OCC"**

**La Comunicación organizacional: Liderazgo y clima organizacional en
la Dirección de Enlace y Apoyo Regional Zona Sur de RTC**

Presenta:

Diego Ortega Pacheco

Asesor: Mtro. José Arturo Salcedo Mena



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.

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE RTC, DEAR	7
1.1 IMPLICACIONES SOCIALES, GÉNESIS DE RTC	9
1.2 ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL DE RTC.....	10
1.3 CICLO DE TRABAJO	12
1.4 ENTORNO RELEVANTE DE RTC	14
1.5 ANÁLISIS CONTINGENTE.....	16
1.5 FUTURO PROSPECTIVO	18
CONCLUSIONES CAPÍTULO I	19
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y ESTRUCTURA FORMAL DE LA DEAR ZONA SUR	20
2. CARACTERIZACIÓN DE RTC DEAR	22
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RTC.....	23
2.1.1 ORÍGENES Y ÉPOCA ACTUAL DE RTC	24
2.1.2 IDEARIO	26
2.1.3 OBJETIVOS	27
2. 2 ESTRUCTURA FORMAL (ORGANIGRAMA).....	28
2.2.1 MIEMBROS.....	30
2.2.2 RECLUTAMIENTO	33
2.2.3 PROCESO FORMAL DE TRABAJO DIAGRAMA DE FLUJO	34
2.2.4 PERFILES DE PUESTO	37
2.2.5 INVENTARIO DE RECURSOS	41
2.3 FORMALIDAD VS FUNCIONAMIENTO	42
2.3.1 FLUJOGRAMA REAL SÍNTESIS INFORMATIVA	43
2.3.2 FLUJOGRAMA REAL MONITOREO	44
2.3.3 COMPARACIÓN DE FLUJOGRAMAS: DE LO FUNCIONAL A LO REAL	45
2.3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	45
2.4 DIAGNÓSTICO: SOBRE LA ESTRUCTURA FORMAL Y EL FUNCIONAMIENTO	46
CONCLUSIONES CAPÍTULO II	47
CAPÍTULO III: FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS Y ACTORES DE RTC EN LA DEAR	49
3. FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES.....	50
3.1 TEORÍA DE LOS ACTOS Y COSTO DE LA ACCIÓN	50
3.2 EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN	52
3.3 LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	53
3.4 LA ORGANIZACIÓN.....	55
3.5 LA COMUNICACIÓN	57
3.6 ANÁLISIS DE FUNCIONAMIENTO	58

3.6.1 INDIVIDUO: TEST DE PERSONALIDAD PARA EL TRABAJO EN GRUPO	59
3.6.2 GRUPOS: REDES DE COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURAS DE GRUPO. SOCIOGRAMA	64
3.6.3 ORGANIZACIÓN: METÁFORAS DE LA ORGANIZACIÓN. ÍNDICE DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL	66
3.6.4 COMUNICACIÓN: DIAGNÓSTICO DE CLIMA COMUNICATIVO	68
3.7 BALANCE: COSTOS, DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL	73
CONCLUSIONES CAPÍTULO III	75
CAPÍTULO IV: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	76
4. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	79
4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL: LA DEAR Y SU COMUNICACIÓN INTERNA	79
4.2 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ESTUDIO EN CUANTO A SU NIVEL.....	80
4.3 COMUNICACIÓN INTERNA	82
4.3.1 MARKETING INTERNO E IDENTIDAD.....	85
4.3.2. REPUTACIÓN INTERNA	86
4.3.3 VENTANA DE JOHARI.....	88
4.3.4 IMAGEN PÚBLICA VS COMUNICACIÓN INTERNA.....	89
4.3.5 CULTURA Y CLIMA.....	90
4.4 RESULTADOS OBTENIDOS.....	91
CONCLUSIONES CAPÍTULO IV	96
CAPÍTULO 5: DISPOSITIVOS INTELIGENTES DE INTERVENCIÓN EN LA DEAR DE RTC.....	97
5.1- DIAGNÓSTICO GENERAL	99
5.2.- IMPORTANCIA DE REALIZAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	100
5.3.- ASPECTO TEÓRICO.....	101
5.4 DISPOSITIVOS INTELIGENTES DE INTERVENCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	103
5.5.- ESTRATEGIAS.....	104
5.5.2 CONVIVENCIA EXTRAMUROS.....	106
5.5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA WORLD CAFÉ.....	107
CONCLUSIONES CAPÍTULO 5.....	109
CAPITULO VI: CONCLUSIONES FINALES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	114

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, a mi hermano y a Sofía por siempre impulsarme a superarme como persona y profesionalista, por guiar mí camino siempre. Sin su ayuda, apoyo y cariño llegar hasta aquí no hubiera sido posible en todo momento.

A Edgar, por alentarme a continuar, por estar ahí siempre y por su amor incondicional.

A mi abuela María y a mi abuelo Ernesto que siempre han estado pendientes de mi, por su cariño y sobre todo por su apoyo incondicional en este proyecto.

A Elizabeth Nava, por su muy valiosa amistad, por las facilidades brindadas para realizar este proyecto y a su equipo de trabajo siempre disponible.

A Arturo Salcedo, mi asesor, por ser tan paciente, comprensivo y siempre estar disponible para ayudarme.

A mis profesores de Seminario, a mi Alma Mater y mis compañeros de clase por mostrar siempre disposición y por los nuevos aprendizajes.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este trabajo de investigación es analizar, proponer y mejorar la calidad de trabajo dentro de una organización, esta investigación se realizará en la Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía (RTC), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

El interés de realizar la investigación en la organización es conocer los procesos internos, medios, historia, procesos de relaciones interpersonales y conocer el estatus de su comunicación interna además de vislumbrar el futuro de dicha organización.

En el primer capítulo de este diagnóstico se podrá conocer como se desarrolla RTC en su entorno, que, dicho de otra forma conoceremos los factores externos que pueden afectar a la organización en las decisiones internas.

Para el capítulo II, se describirá la historia de RTC, su estructura formal e informal, así como los procesos que se realizan a diario en la organización y con ello lograr entender el por qué de las acciones y procedimientos de los actores en la organización y sus consecuencias.

En el capítulo III, se describirán de manera más profunda y detallada las operaciones que realizan los colaboradores de RTC en la DEAR Zona Sur y mediante metáforas se revisaran las actitudes y enfermedades que aquejan dicha área.

En el capítulo IV encontraremos como se percibe a RTC de manera interna dentro y como esto influye en las relaciones laborales.

Concluyendo con esta investigación en el último capítulo se propondrán soluciones que ayuden a mejorar la comunicación dentro de la DEAR Zona Sur en RTC.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE RTC, DEAR

La intención de este capítulo es encontrar las características del entorno organizacional de RTC en la Dirección de Enlace y Apoyo Regional Zona Sur, o DEAR, Zona Sur. Todo esto entendido como el conjunto de factores físicos y sociales que son externos a la organización pero que tienen gran influencia al interior de la misma y que deben ser considerados en la toma de decisiones por parte de los miembros de la empresa o institución. (Baptista, 1991)

Para poder lograr los objetivos planteados es necesario conocer y reconocer la estructura de RTC y los fundamentos que nos ayudarán a justificar el comportamiento de la misma.

En este primer capítulo la descripción del entorno de la organización es la base medular para poner en marcha la investigación y derivado de ello obtener los resultados y conocimientos necesarios para ubicarnos en la situación actual de RTC.

Es importante resaltar lo que dice Ballivian y González (2012) sobre el entorno organizacional. "Las organizaciones siempre estarán sujetas al entorno y sus cambios sucesivos a lo largo del tiempo, esto definirá las mejores acciones para evitar posibles crisis".

Retomando lo anterior, conociendo el entorno de RTC, podremos ubicar en donde es necesaria la intervención de la comunicación para lograr mejores resultados en el proceso de trabajo y en momentos de crisis tener los medios y las tácticas necesarias para actuar y resolver las problemáticas

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE RTC, DEAR

Partiendo del concepto de Entorno de Olabuenaga (2012) “El entorno de una organización está constituido por todos aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas)”, el entorno de RTC es de suma importancia para comprender y tener un referente de lo que sucede alrededor de la organización, es por ello que en este capítulo se describen y analizan los datos relevantes que afectan de manera directa o indirecta el funcionamiento de la misma. Y con ello se logran identificar las problemáticas e influencias que existen alrededor de RTC DEAR, para cumplir con las tareas que les son encargadas.

1.1 IMPLICACIONES SOCIALES, GÉNESIS DE RTC

La Dirección General de Radio televisión y Cinematografía, se consolida el 6 de julio de 1977, por decreto del presidente José López Portillo. Convirtiéndose en la primera y única institución del Estado mexicano en contar con la tecnología para la supervisión de las transmisiones de las estaciones de radio y televisión en México.

Los objetivos principales de RTC en ese entonces eran: “lograr el adecuado desarrollo y funcionamiento de la radio televisión y cinematografía nacionales, mediante el señalamiento y vigilancia de normas y directrices adecuadas, así como fomentar el uso de diversos medios de comunicación para elevar el nivel educativo, cultural, y social de la población y proporcionarle sano esparcimiento”(RTC, 1997).

Durante el gobierno de José López Portillo existieron factores determinantes para el desarrollo del país, uno de ellos fue que el PIB se elevara a 8% anual y que la tasa de desempleo se redujera en un 50%.

Gracias a ello se logró la fundación de RTC, que tuvo como primera Directora General a Margarita López Portillo (1977-1982) hermana del presidente.

Desde 1977 hasta 2005, el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación ha sufrido modificaciones, ocasionado que en RTC se desarrollaran diversos cambios en su estructura y operación. Datos que serán detallados en el apartado 2.2 de este trabajo de investigación.

1.2 ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL DE RTC

RTC va más allá de supervisar las transmisiones de radio y televisión, también se encarga de dar cumplimiento a otras funciones y se puede sustentar con lo que dicen Rafael A. Ballivian y Carola T. Gonzales (2012) dado que:

"La organización es un sistema, un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente que contribuyen a determinado objeto". (p. 39)

Bajo ese parámetro, la organización debe ser considerada como un sistema abierto, ya que cuenta con un propósito y variadas funciones que implican múltiples interacciones con el medio.

Para Olabuenaga (2012) un suprasistema se conforma con los elementos que permiten a la organización operar, y a su vez caracteriza a la organización como un "sistema social abierto", que reconoce la existencia de un entorno cuyos elementos interactúan con los suyos propios influyendo y siendo influidos por él, y también complementa que puede ser explicado en un nivel

macro y en un nivel micro. Entendiéndose por nivel macro a los influjos provenientes de entornos institucionales, legales, económicos, culturales, políticos, educativos, etc. Por otra parte en el nivel micro se encuentran los elementos que configuran a la organización en sí misma, es decir, los individuos, grupos y otras organizaciones relacionadas con el giro y ramo de la organización.

Tomando como referencia dichos parámetros, RTC puede ser visto como un sistema con 3 niveles para cumplir sus fines, dichos niveles se pueden nombrar como: a) Supra Sistema, b) Sistema y c) Subsistemas.

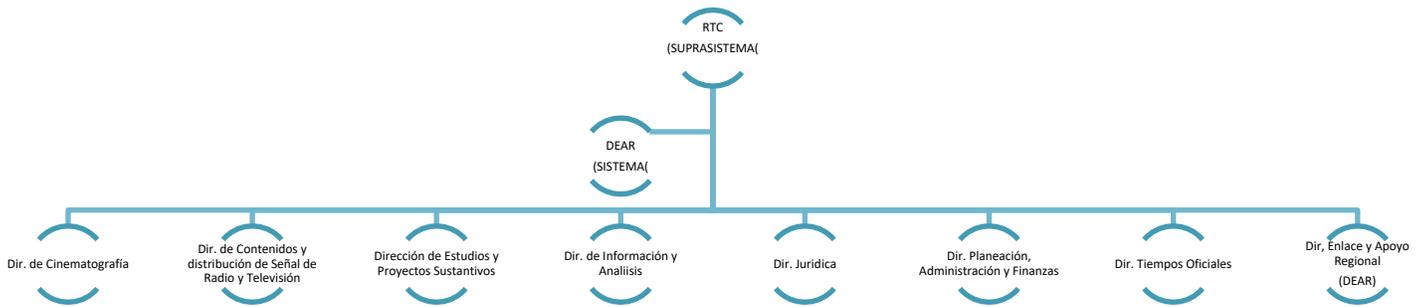


Fig. 1.1. Estructura de RTC, elaborado por Ortega Pacheco, 2016

El cuadro anterior desarrolla la estructura de RTC útil para ubicar a la DEAR como el sistema actor de este proyecto

- a) Suprasistema. La DEAR, es una de las Direcciones dependientes de RTC, por lo tanto RTC es el mayor sistema organizacional, que depende de las demás direcciones para cumplir sus funciones.
- b) Sistema. La DEAR, es una de las 8 direcciones de RTC y la investigación se centrará en la DEAR como el sistema a analizar.
- c) Subsistemas. El Subsistema está conformado por las 7 Direcciones restantes de las que la DEAR en algunos casos se ayuda para cumplir con las funciones que le son encargadas.

1.3 CICLO DE TRABAJO

En este apartado se describe brevemente el proceso de trabajo en RTC en la DEAR Zona Sur.

MONITOREO DE CONTENIDO

Para poder determinar si alguna estación de radio o televisión cumple con los lineamientos de RTC para la transmisión de tiempos oficiales, tiempos de estado (tiempos designados a las concesionarias y permisionarios para la transmisión de promocionales gubernamentales) y clasificación de contenido, se tiene que hacer un barrido de las transmisiones a lo largo del día, en donde se detectan además del Himno Nacional en la apertura y cierre de transmisiones, los diversos programas que por ley los concesionarios y permisionarios están obligados a transmitir. En un primer momento se debe contar con las pautas de transmisión de dicho día, semana o mes, donde se enlistan los programas y campañas vigentes que deben salir al aire, estas listas las realiza la Dirección de Tiempos Oficiales en RTC.

De acuerdo a datos encontrados en la página web de RTC existen dos tipos de tiempo para la transmisión de programas y campañas: Tiempo oficial y Tiempo Fiscal que se definen a continuación.

*“Los **Tiempos Oficiales** son los espacios con que cuenta el Estado Mexicano en las estaciones de radio y canales de televisión abierta para difundir sus mensajes a la población. Están constituidos por tiempo de Estado y tiempo fiscal”. Los **tiempos de Estado** son 30 minutos diarios de transmisión gratuita disponibles en todas las estaciones de radio y canales de televisión abierta. Tienen fundamento legal en el Artículo 59 de la Ley Federal de Radio y Televisión y su Reglamento expedido el 10 de octubre de 2002, con base en ellos se difunden programas de cinco y quince minutos. El **Tiempo Fiscal**: Es el pago en especie de un impuesto federal, que deben realizar las empresas de radio y televisión que operan al amparo de concesiones (estaciones comerciales), por hacer uso del espacio aéreo mexicano para difundir sus señales. Su fundamento queda establecido en el Decreto Presidencial del 10 de octubre de 2002. En estos se transmiten mensajes con duración de 20 ó 30 segundos de los diversos organismos federales del Estado Mexicano(rtc.gob.mx, 2013).*

Una vez definidos los tiempos correspondientes de acuerdo a la frecuencia (permisionario o concesionario), se procede a identificar si las campañas vigentes se transmiten de acuerdo al horario establecido, de no ser así se registra en un reporte las incidencias de dicha estación y así la Dirección Jurídica toma las medidas necesarias establecidas por la normatividad vigente.

El material es proporcionado por un proveedor externo, que se encarga de monitorear hasta un 70% de las estaciones de radio y televisión nacionales, se revisan los testigos (audio o video) y se elabora el reporte con las incidencias, o el comportamiento correcto de las estaciones.

Una vez concluido el reporte, es validado por el Director (a) y se envía a la Dirección Jurídica, donde en caso de tener un mal comportamiento se levantan las actas pertinentes, que el concesionario o permisionario está obligado a resarcir con el pago de una multa.

SINTESIS INFORMATIVA

Se realiza una síntesis de información noticiosa relacionada a sucesos importantes que ocurren en cada estado de la república previamente asignado a cada colaborador, seleccionando un noticiero se rastrea la información relevante, se jerarquiza por temas y se envía a el director de área para su supervisión.

1.4 ENTORNO RELEVANTE DE RTC

El entorno relevante son los factores externos que afectan a la organización, directamente y dichos factores según Bauman (2013) tienen que ver con el ámbito social, cultural y político, siempre marcados por la globalización.

Robert Paturel (2012) llamará entorno global a "Los factores sobre los cuales una empresa no tiene ninguna influencia directa. El entorno global está compuesto por diferentes entornos de distinta naturaleza" (Paturel, 2012 p. 93).

Para RTC encontramos que los factores que afectan a su entorno relevante son los siguientes:

Entorno Político. De acuerdo con Paturel (2012)“El entorno político, puede ejercer muy pocas presiones”. En este caso se observa que siendo RTC una dependencia gubernamental, no puede afirmar dicho postulado, dado que depende abiertamente de la Secretaría de Gobernación, por lo tanto las decisiones administrativas del Gobierno Federal afectarán directa o indirectamente, a la Secretaría, incluyendo los cambios de administración cada 6 años, recortes presupuestales y ajustes estructurales que modifiquen las tareas asignadas a RTC.

Entorno Económico. De acuerdo con información de Excélsior, La Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció que para 2016, habrá un recorte adicional al gasto programable por 135 mil millones de pesos, para “permitir mantener el compromiso con la trayectoria de déficit decreciente” (Paramo, 2016). Con el recorte, el gasto ascenderá a 4.6 billones de pesos, lo que representa 23.9 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el menor en ocho años(Gazcón, 2016).

Indicando así que RTC y todas las dependencias federales tendrán un recorte presupuestal debido a la situación económica adversa en el país, derivado de la caída de los precios de petróleo a nivel mundial principalmente entre otros.

Entorno Jurídico. De acuerdo a un extracto de la visión de RTC, su principal fin es “Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Ley Federal de Cinematografía y de sus respectivos reglamentos para cumplir con la función social de los medios de comunicación”, (rtc.gob.mx, 2013), así RTC siempre está ligada a un marco jurídico y legal que da la certeza

pertinente y el reconocimiento para poder sancionar a los incumplidos en el medio.

Proveedores. Actualmente y desde 2014, el proveedor de servicios de monitoreo es 3W Educación, S.C, que tal como lo explica una nota extraída del periódico Reforma.

“La Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC) adjudicó directamente, el último día de 2014, el segundo contrato más cuantioso que ha otorgado la Secretaría de Gobernación en los últimos 11 años. Se trata de un convenio por 534 millones de pesos que estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2018 para la renovación y ampliación de la capacidad operativa de monitoreo de RTC. La razón social 3W Educación, S. C., es la contratista y forma parte de la empresa Excelencia en Comunicaciones y Tecnología (ECT), firma que desde 2006 ha manejado el monitoreo de RTC”(Reforma, 2015).

Siendo 3w el único proveedor de material multimedia para la realización de monitoreo hasta el fin del contrato.

1.5 ANÁLISIS CONTINGENTE

Hemos recorrido la información más importante de la única secretaría del estado mexicano encargada de la normatividad en los medios de comunicación (radio, televisión y cine) enfocando esta investigación principalmente en la Dirección de Enlace y Apoyo Regional, en la que como menciona Collado(2012): “Las organizaciones, constituyen fuentes de satisfacción, (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional”.

Partiendo de las “satisfacciones o frustraciones” que Menciona Collado, la DEAR en RTC, presenta diversos problemas estructurales, que en perspectiva del analista que escribe esta investigación y con base en la observación se enlistan a continuación:

a) Falta de comunicación con las estaciones itinerantes.

Dicha falta de comunicación dificulta el avance en la cobertura del monitoreo, retrasando el trabajo que hacen los operarios en provincia.

b) Constantes fallas de origen con los testigos para monitoreo.

Mucho del retraso que existe al entregar resultados son los defectos que trae el material para monitoreo, dado que este viene cortado, desfasado e incluso mal grabado, dificultando las detecciones oportunas de las campañas y programas que las estaciones están obligadas a transmitir.

c) Tiempo de recepción de archivos multimedia.

El sistema de descarga de archivos (Audio y video), en la mayoría de los casos tiene desfases que pueden alcanzar un mes o más, ocasionando una sobre carga de trabajo que hace complicado monitorear todas las frecuencias en lapsos cortos de tiempo.

d) Tecnología y herramientas ineficientes.

Otro de los problemas detectados fue el uso de los equipos de cómputo con los que el personal realiza sus monitoreos, estos equipos suelen ser inadecuados y los programas utilizados son obsoletos. Aunado a ello y en casos aislados la falta de capacitación para el uso de equipos con sistema operativo Mac, complica aún más en el cumplimiento de metas.

e) Falta de personal.

Aunque recientemente se ha contratado más personal, sigue siendo insuficiente la mano de obra, lo que dificulta cumplir con las metas y resultados mensuales.

f) Consecuencias del recorte presupuestal.

Pactado para el 2016 las afectaciones que este recorte generará a mediano plazo, harán que disminuya la productividad, debido a que se dejaron de monitorear frecuencias en vivo de los estados de la República, adicionales a lo que reporta la empresa de monitoreo.

1.5 FUTURO PROSPECTIVO

Actualmente las organizaciones modernas se preocupan cada día más por lo que pasa a su alrededor, lo que les puede afectar o beneficiar. RTC es la excepción y es que en general, no hay motivos para preocuparse por lo que pase en el futuro. De cierta forma se sobre entiende que por ser dependencia gubernamental, deberá seguir por el mismo rumbo como hasta ahora. Lo que sí es un hecho inevitable es que la brecha tecnológica superará en algún momento todos los procedimientos que RTC mantiene.

La gente está cambiando sus hábitos de consumo hacia los medios de comunicación, los concesionarios y permisionarios tendrán también que adaptarse a lo que está por venir.

RTC sin duda alguna, junto con sus áreas deben estar preparados para los cambios que se vislumbran en el marco, tecnológico, económico, político y social. Sería muy conveniente que RTC con toda la experiencia que tiene logre sobrellevar con nuevas ideas e innovación todo eso que hoy vemos lejano,

pero que sin lugar a dudas llegará. Refiriéndonos particularmente a superar la brecha tecnológica que presenta en la actualidad.

CONCLUSIONES CAPÍTULO I

El trabajo dentro de una organización es complejo por las implicaciones que lleva, las relaciones sociales, la coyuntura política, social y económica, es por eso que resulta de suma importancia, conocer todo lo que influye directamente dentro y fuera de las organizaciones y con ello se sabrá que puede suceder en un futuro, previniendo o adelantándose a situaciones caóticas en el peor de los casos.

Conocer y reconocer RTC, es un claro ejemplo que las organizaciones son un sistema compuesto, que no funciona si falla algún engranaje, como un reloj. Cada empleado y sus funciones hacen que el engranaje continúe funcionando.

A nivel general, no se puede prever lo que sucederá en los siguientes meses u años en la coyuntura política, económica y social del país. El entorno para cualquier dependencia es fluctuante e incierto y así ha sido siempre. Es por eso que la prevención ante diferentes panoramas toma un papel importante en el aprendizaje de nuestras organizaciones.

Con este primer capítulo, podemos hacer una reflexión sobre el entorno organizacional en donde no podemos olvidarnos de todo lo que nos rodea, y es que si lo hacemos probablemente estemos viviendo en una utopía, donde al final del día los únicos perjudicados seremos nosotros y nuestra organización.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y ESTRUCTURA FORMAL DE LA DEAR ZONA SUR

INTRODUCCIÓN

En este capítulo de la investigación se describen detalladamente los pasos y procesos del ciclo de trabajo de RTC en la DEAR Zona Sur. Se presenta su historia y sus orígenes además de mostrar a grandes rasgos como está consolidada, los sujetos que la conforman, sus funciones y sus fines.

También podremos encontrar su ideario, la estructura formal y la informal que logra que RTC cumpla con los objetivos que le confiere la Secretaría de Gobernación, como menciona Olabuenaga (1995), referente a la estructura "entendiéndola como aquella que ayuda al logro de los objetivos organizacionales y especifica formalmente la conducta que los individuos deben llevar dentro de esta" (Olabuénaga, 1995, p.181).

De tal forma que mediante la observación y la participación se logrará un análisis de la estructura interna de la DEAR Zona Sur y se conocerá el estatus de su funcionamiento reconociendo los datos relevantes que afectan negativa o positivamente el cumplimiento de las funciones del área y de la misma secretaría.

2. CARACTERIZACIÓN DE RTC DEAR

RTC es una institución pública dependiente del Gobierno de la República Mexicana y a su vez es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), con razón social; Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía.

De acuerdo a su sitio en internet www.rtc.gob.mx su principal función es la siguiente:

“Supervisar los contenidos de radio, televisión y cinematografía, para su clasificación, transmisión, comercialización, distribución y exhibición, según sea el caso”. (rtc.gob.mx, 2013)

Según la estratificación del Diario Oficial de la Federación, RTC pertenece al sector terciario por proporcionar un servicio a la sociedad, cumpliendo las funciones que ya se han mencionado.

El tamaño de la organización según el censo de 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se puede identificar a RTC como una organización grande, dado que cuenta con más de 350 empleados y al mismo tiempo como una organización chica dado que el área de estudio está conformada por 8 integrantes.

En el siguiente apartado se describe como está conformada la estructura organizacional de RTC, nuestro objeto de estudio.

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RTC

Basando en el concepto de estructura de Etkin y Shaverstein (1989) de la autoorganización en el cual mencionan que “una estructura se refiere al modo de relación espacio – temporal entre las partes, las funciones y las actividades en las organizaciones complejas, para un momento dado” (Etkin y Schaverstein, 1989, p.93) entendemos que cada una de las partes debe cumplir una función y con esto partimos para describir la estructura organizacional de RTC.

Para realizar el análisis de la estructura formal de RTC y la DEAR es indispensable determinar a qué tipo de organización pertenece. Para lograrlo retomaremos planteamientos presentados por Méndez (1990).

Se pueden clasificar a las organizaciones basadas en su función o meta en:

- a) De Producción: empresas que elaboran bienes y servicios, los cuales son consumidos por la sociedad.
- b) De metas políticas: Aquí encontramos a la policía y bomberos, cuya finalidad es lograr que la sociedad trabaje de manera solidaria, para de esta forma, lograr la satisfacción de sus expectativas institucionales.
- c) De mantenimiento de patrones: las instituciones educativas y culturales cuyo fin es asegurar la continuidad de la sociedad.

De aquí partimos para decir que RTC es una institución de metas políticas, dado que lo que busca es cumplir con las tareas que le ha conferido la Secretaría de Gobernación en materia de normatividad de medios de comunicación.

2.1.1 ORÍGENES Y ÉPOCA ACTUAL DE RTC

Como ya se mencionó en el capítulo anterior la Dirección General de Radio televisión y Cinematografía, abre sus puertas el 6 de julio de 1977, por decreto del presidente José López Portillo y se convierte en la primera y única institución del estado mexicano en contar con la tecnología para la supervisión de las transmisiones de las estaciones de radio y televisión en México.

“En primera instancia RTC era una entidad enfocada a la comunicación social del Gobierno Federal. Siendo la oficina más importante la Dirección de Divulgación Presidencial, que entre sus funciones destacaba la realización de estudios e investigaciones necesarias para conocer los efectos de las transmisiones de radio, televisión y cine de las actividades presidenciales”. (RTC,1997).

Después dicha dirección desaparecería y consigo vendrían varias reestructuras a lo largo de los años que se describen a continuación.

En 1985 la Secretaría de Gobernación le dio mayores atribuciones referentes al otorgamiento de concesiones de radio y televisión, estas le permiten dar una opinión previa al trámite de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para realizar la concesión de transmisiones para radio y televisión.

En 1986, debido al costo que generaba el apoyo normativo de evaluación y asesoría que se brindaba a los institutos y sus entidades coordinadas se efectuó una reestructuración y RTC quedó conformada por seis Direcciones de Área: Planeación; Finanzas y Administración; Análisis y Evaluación; Radio; Televisión y Cinematografía.

En 1993, modifica de nuevo su estructura y crea la Coordinación de Delegaciones y sus correspondientes Delegaciones Estatales, así como la Dirección de Estudios y Proyectos Sustantivos.

Para el año 2000 ocurre una nueva reestructuración y se incorporan dos nuevas Direcciones de Radio y Televisión y de Asuntos Jurídicos.

El 4 de abril de 2002, RTC pública los criterios para la clasificación de películas cinematográficas y para el año 2004 por primera vez RTC programó los Tiempos Oficiales de las diferentes instituciones del Estado Mexicano: los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, el Instituto Federal Electoral (hoy Instituto Nacional Electoral), Banco de México y la Comisión Nacional de Derechos Humanos, además se le otorgo la atribución de autorizar y vigilar la transmisión del Himno Nacional en radio y televisión y la proyección por televisión del Escudo y Bandera Nacionales.

En 2005, se instaló un sistema de monitoreo digital que desplazó a las 8 delegaciones Estatales en (Acapulco, Guerrero; Ciudad Juárez, Chihuahua; Guadalajara, Jalisco; León, Guanajuato; Monterrey, Nuevo León; Morelia, Michoacán; Tijuana, Baja California y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y agregó un monitoreo itinerante para fortalecer esta función.

En 2007 RTC elabora y publica la los criterios de clasificación de películas, telenovelas, series filmadas y teleteatros, garantizando a la sociedad la clasificación en función a horarios y contenidos (RTC, 2013).

Actualmente RTC desempeña las funciones antes mencionadas gracias a la última reestructura ocurrida en 2007.

2.1.2 IDEARIO

Según Thompson (1984), la mayoría de las organizaciones gastan gran parte de su tiempo construyendo su estructura de ideología organizacional considerándola la parte fundamental que da sentido y lógica al razonamiento de la organización. Esta ideología se compone del conjunto de ideas, valores, normas y símbolos que animan la vida de una organización. RTC sólo contempla dos de los puntos que menciona Thompson, misión y visión encontradas en la página de internet de RTC y a continuación se enlistan.

Misión. Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Ley Federal de Cinematografía y de sus respectivos reglamentos para cumplir con la función social de los medios de comunicación, así como contribuir al fortalecimiento de la integración nacional a través de la difusión de mensajes que reafirmen los valores históricos, democráticos, culturales y sociales de la población.

Visión. Constituirse en una institución rectora que provea lo necesario para el uso del tiempo que corresponde al Estado, en cuyo usufructo tienen participación los tres poderes de la Unión, coadyuvando a difundir sus políticas de comunicación social; fortalecer los procesos para regular, supervisar y vigilar la transmisión de materiales de radio, televisión y cinematografía, conforme a lo establecido en las leyes y reglamentos de la materia para contribuir al fortalecimiento de la integración nacional y de los valores históricos y culturales (RTC, 2013).

Referente a los valores de la organización no se encontró información en ninguna de las dependencias desconcentradas de la Secretaría de Gobernación.

2.1.3 OBJETIVOS

Para Mayntz (1996), el objetivo de una organización deber ser “lo que realmente guía las decisiones, lo que orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico” y que no necesariamente tiene que ser igual al que está estipulado a los estatutos o en un reglamento.

Además de las funciones y obligaciones de los colaboradores de RTC, el jefe directo indicará los procedimientos y tareas especiales necesarias para el cumplimiento de metas, de tal forma que la toma de decisiones siempre estará ligada a los objetivos que persiga la organización y en este caso RTC en la DEAR zona sur.

RTC tiene como objetivos generales según su página en internet lo siguiente:

“Supervisar los contenidos de radio, televisión y cinematografía, para su clasificación, transmisión, comercialización, distribución y exhibición, según sea el caso. También es la encargada de coordinar y supervisar técnicamente la transmisión, enlace y distribución de los programas oficiales en medios electrónicos, de la cadena nacional y del programa de radio La Hora Nacional, entre otros. (rtc.gob.mx, 2013)

Para la DEAR, zona sur las metas a cumplir por integrante son 6 monitoreos de 24 horas al mes, además de cumplir con los envíos de síntesis informativa de la entidad otorgada a cada integrante.

2. 2 ESTRUCTURA FORMAL (ORGANIGRAMA)

Para que una organización obtenga resultados satisfactorios, necesita estar coordinada. De tal forma que todos los departamentos o áreas funcionen en concordancia unos con otros, Olabuenaga (1995) menciona que la coordinación siempre sucede de manera consciente y planificada lo que implica una dirección que dicte los lineamientos a seguir, así como la interacción entre las partes que permitan a la organización alcanzar un orden y estructura formal.

A continuación se encuentran algunos elementos que ilustran la estructura de RTC a través de un organigrama. Galindo (1993) señala que "la estructura formal de una organización se representa a través de organigramas y que estos muestran las posiciones e interrelaciones establecidas por la política y procedimientos oficiales de la empresa".

El organigrama de RTC, no se encuentra representado de manera gráfica en las oficinas, ni en la página de internet, sin embargo, en la página oficial del INAI (Instituto Nacional de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales), se recabó la información necesaria de la estructura quedando de la siguiente manera.

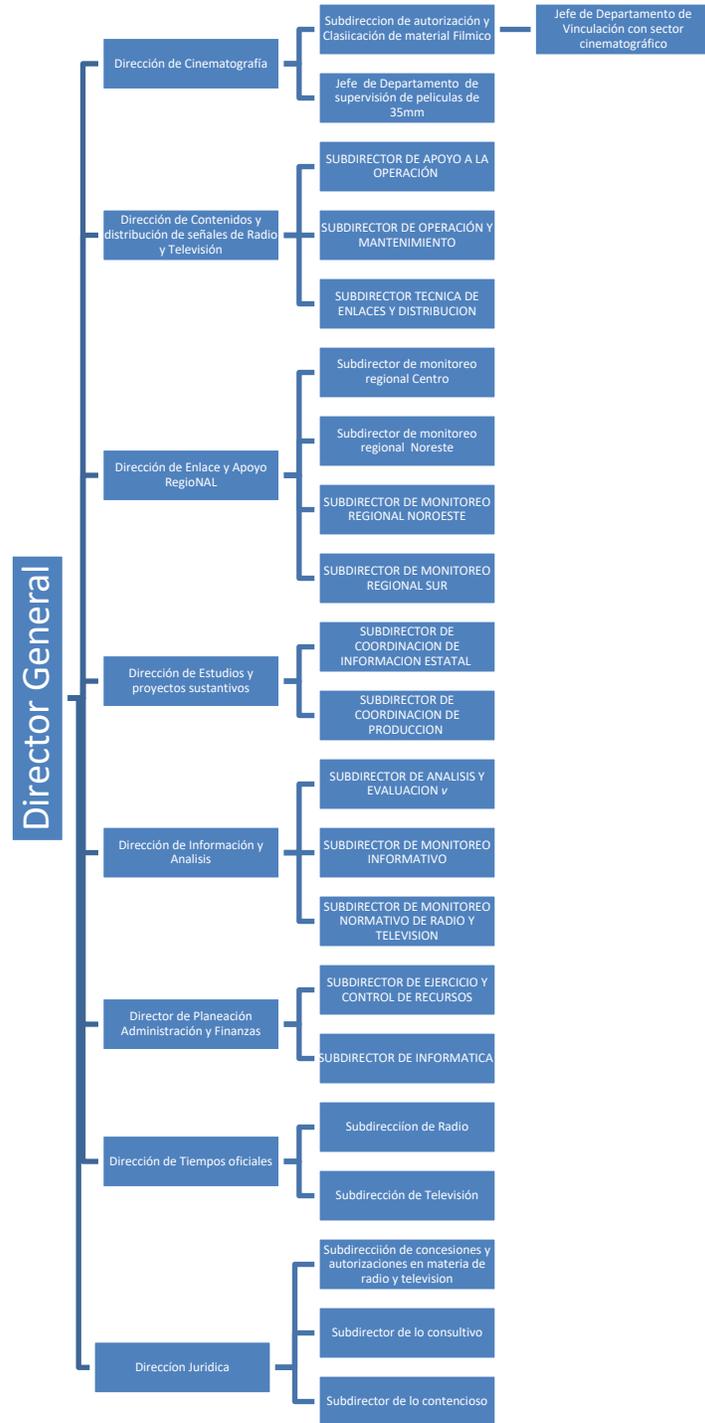


Fig. 2 Organigrama de RTC. Elaborado por Ortega Pacheco, 2016 con información de inai.org.mx

Con esta información, en el siguiente punto se desglosarán cada una de las direcciones y las funciones que cumplen dentro de RTC para su mayor comprensión.

2.2.1 MIEMBROS

Según Olabuénaga (1995) “todas las organizaciones persiguen el logro de un objetivo basado en su estructura organizacional. Para alcanzar estos fines, las organizaciones necesitan ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que trabajen con base en la interacción de los mismos” (Olabuénaga, 1995).

A continuación se enlistan las funciones que tiene cada departamento en RTC de acuerdo a un documento interno editado en 2012 (RTC, 2012).

Director General

- Supervisa que todas las áreas de RTC cumplan con las funciones que le son conferidas.
- Autoriza los proyectos que las áreas propongan para el funcionamiento de RTC.
- Propone nuevos proyectos para RTC.

Dirección de Cinematografía

- Supervisa, clasifica y autoriza películas de conformidad con los criterios en la materia.
- Supervisa el funcionamiento de salas de cinematográficas y establecimientos comerciales conforme a la normatividad vigente.
- Expide certificados de origen de material cinematográfico.

- Clasifica y autoriza las películas presentadas en festivales cinematográficos nacionales.
- Capta para la federación los ingresos por concepto de derechos de supervisión y autorización de películas.
- Asiste activamente en la toma de decisiones de las instituciones cinematográficas.

Dirección de Contenidos y Distribución de Señal de Radio y Televisión

- Autoriza la clasificación de telenovelas, series filmadas y teleteatros grabados susceptibles de ser difundidos por televisión.
- Autoriza y supervisa programas de concursos para radio y televisión.
- Opera las cadenas nacionales de estaciones radiofónicas y televisivas.

Dirección de Enlace y Apoyo Regional

- Verifica, mediante el monitoreo en las entidades que conforman la República Mexicana, que las transmisiones de radio y televisión se realicen con estricto apego a lo dispuesto por la Ley Federal de Radio y Televisión por su reglamento, además de verificar la transmisión de las campañas del Ejecutivo Federal a través de los tiempos oficiales, los concursos en radio y televisión.
- Da seguimiento destacado y oportuno del monitoreo de las transmisiones de las radiodifusoras y televisoras a nivel nacional.

Dirección de Estudios y Proyectos Sustantivos

- Apoya al fortalecimiento de la identidad nacional y a la consecución de los objetivos de comunicación del Gobierno Federal en favor del interés público a través de la producción del Gobierno Federal en favor del

interés público, a través de la producción del programa radiofónico la Hora Nacional y la adecuada operación de su transmisión.

- Coordina el funcionamiento del Consejo Nacional de Radio y Televisión
- Coordina las publicaciones que genera la Unidad Administrativa.
- Funge como enlace para la atención de solicitudes de información.
- Coordina la actualización de los contenidos de la página web de la Dirección General.

Como se ve reflejado en las funciones que tiene cada departamento, RTC es una organización que depende de la especialización y conocimientos que cada jefe tiene en su área, siempre guiados por las decisiones que tome el director general y los proyectos que surgen en el devenir de cada sexenio.

Con base en la observación y trabajo dentro de RTC se ha podido determinar que a pesar de los esfuerzos de la organización por cubrir sus necesidades, existen departamentos que tienen dificultades para alcanzar sus objetivos, esto debido a la gran cantidad de trabajo y responsabilidades que tienen asignados.

Es importante mencionar que no fue posible profundizar a detalle en la información de cada director de área, debido a las agendas y proyectos en curso que cada área desarrolla.

2.2.2 RECLUTAMIENTO

Para Olabuenaga (1995)“Las organizaciones no aceptan ni eligen sus miembros al azar, sino que someten a sus candidatos a una serie de procesos diseñados para poder discernir aquellos individuos potencialmente aptos de los que no lo son”

Dicho lo anterior y particularmente para RTC el proceso de reclutamiento y selección de personal es el siguiente:

- Publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación, ahí cualquiera que sea susceptible a ser candidato tiene que enviar documentos al área responsable que tiene la vacante.
- Se realiza una entrevista con los miembros del comité y ellos deciden quién es el mejor candidato para el puesto.
- Se realiza un examen de conocimientos.
- Finalmente una vez seleccionado el candidato; no existe un proceso de reclutamiento en la DEAR. Para ello se selecciona a un compañero que pueda explicar las funciones a realizar o el mismo jefe inmediato concluyendo con el proceso de reclutamiento.

La mayoría de personas que cubre el puesto y que son entrevistadas para la vacante, son colaboradores de la organización con ganas de crecer o cambiar de área. En el caso particular de la DEAR Zona Sur el proceso de aprendizaje y reclutamiento no está del todo formalizado, esto se debe principalmente a que los candidatos ya están familiarizados en la mayoría de los casos con las actividades y procesos internos a realizar.

En el siguiente tópico se describen las actividades que se realizan en la DEAR Zona Sur de RTC.

2.2.3 PROCESO FORMAL DE TRABAJO DIAGRAMA DE FLUJO

Franco (2013), define que los procesos formales de trabajo, son aquellos elementos formales o escritos de manera oficial en la organización y son los que determinarán el proceso de actividades que realiza cada colaborador y que en ocasiones son omitidos.

“Todas las organizaciones se dotan de una forma de operar, de una serie de reglas para hacer el trabajo. Se trata de formas de trabajo intencionales o formales que muchas veces no coinciden con la operación real de la organización” (Franco,2013).

De acuerdo con esta definición el proceso de trabajo en la DEAR de RTC, funciona de la siguiente manera, que incluye dos procesos realizables lo largo de la jornada laboral.

PROCESO 1

SÍNTESIS INFORMATIVA

Al comienzo de la jornada laboral, el trabajador realiza una síntesis informativa con los datos relevantes que han o están sucediendo en la entidad que ha sido asignada siguiendo los siguientes procesos:

1. Se revisa que noticieros están al aire de la entidad en el sistema interno de RTC, TORTV.
2. Se seleccionan algunos noticieros y se sintonizan en la pantalla del ordenador.
3. Se buscan noticias de la entidad guiado con los noticieros sintonizados.
4. Se capturan las noticias en *access* y se clasifican de acuerdo al tema.
5. Se hace un primer envío de notas relevantes al subdirector de área.
6. El subdirector revisa la información la clasifica y jerarquiza.
7. Se envía al Director de la DEAR el reporte completo.

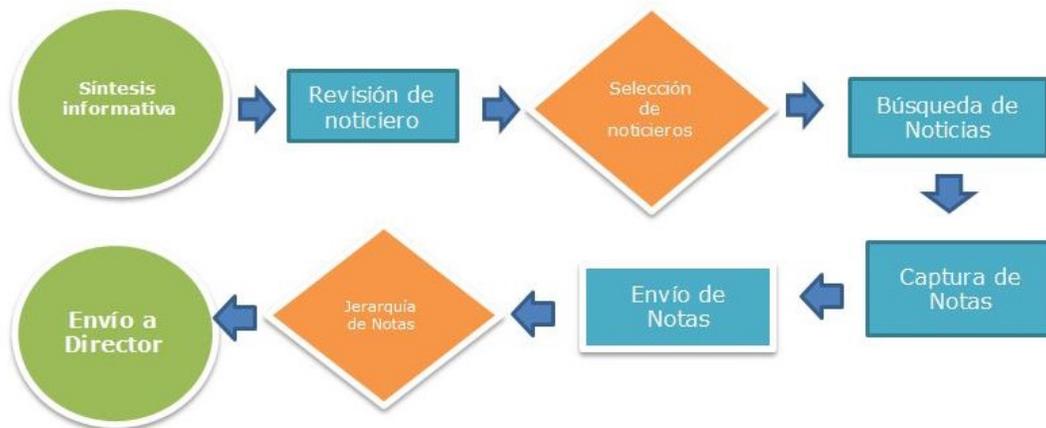


Fig. 3 Proceso Formal de Trabajo 1. Elaborado por Ortega Pacheco, 2016 con base en observación dentro de la organización.

El diagrama de flujo anterior se define como una “herramienta que permite identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio, el cual permite comprender de manera gráfica todos los pasos del proceso de trabajo de esta organización y que ayuda a identificar desviaciones en el mismo” (Pérez,2012).

PROCESO 2

MONITOREO DE CONTENIDO- BÚSQUEDA DE INCIDENCIAS

1. Descargar o buscar la transmisión de alguna estación de radio o televisión del estado seleccionado. Para este proceso, en primer lugar se selecciona una estación de radio o televisión aleatoriamente, se descarga del sistema de monitoreo o se busca si la estación transmite vía internet y se realiza un barrido de contenido, que se explica a continuación.
2. Barrido de Contenido. En este proceso se observa y analiza con detenimiento que las transmisiones de radio o televisión cumplan con los lineamientos de RTC, por ejemplo que cumpla con la transmisión del Himno Nacional, que la programación no hable de temas relacionados a la trata de blanca o que inciten a ello y que no se transmitan programas religiosos o publicidad engañosa, en caso de incurrir en alguna incidencia se realiza un reporte de incidencias y se detalla en el siguiente tópico.
3. Reporte de incidencias. En este reporte se describe si la estación cumplió con los datos antes mencionados, si incurrió en alguna incidencia o bien si la transmisión fue correcta y se describe detalladamente lo que se

dijo o se vio en pantalla. El reporte va dirigido al departamento Jurídico y al director de área con un acuse de recibo.

4. Proceso jurídico. Aquí el departamento jurídico analiza si la incidencia procede de acuerdo a las disposiciones establecidas en la materia, de ser así se encarga de notificar al concesionario su falta y este debe cubrir las multas a las que es acreedor. Siempre en constante comunicación con la DEAR, para conocer el estatus del proceso.

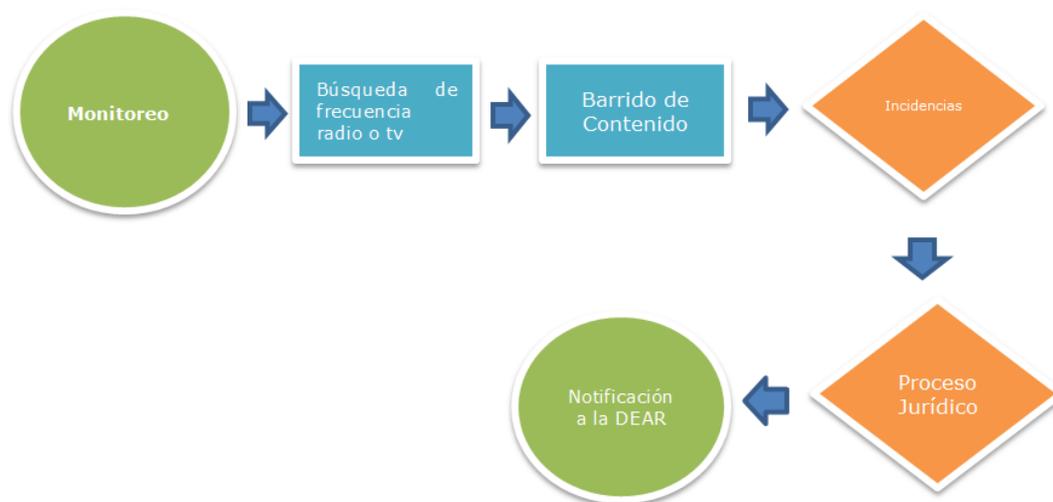


Fig. 4 Proceso formal de trabajo 2.Elaborado por Ortega Pacheco, 2016 con base en observación dentro de la organización.

2.2.4 PERFILES DE PUESTO

Para lograr que las actividades que se realizan dentro de RTC y la DEAR Zona sur se cumplan, es necesario cubrir con los requerimientos publicados en la página de internet de empleo de Gobernación que se muestran a continuación:

Subdirector de Monitoreo

- Tipo de Nombramiento: De confianza
- Debe haber cursado la licenciatura en Comunicación, Ciencias Sociales, Derecho o Ciencias Políticas debidamente titulado.
- 4 años de experiencia en Administración pública, Ciencias políticas, Derecho o comunicación social.
- Acreditar los exámenes internos y psicométricos con una puntuación mínima del 70% que consisten en Evaluación de conocimientos, Evaluación de habilidades, Evaluación de experiencia y una valoración de méritos.

Requisitos:

- Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición le permita la función a desarrollar.
- No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso.
- Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público.
- No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto
- No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.

Objetivos del puesto:

1. Contar con los procesos de monitoreo regional sobre las transmisiones y tiempos oficiales de radio y televisión de la región sur, para contribuir en el ejercicio y la ampliación de las disposiciones vigentes en la materia por parte de los concesionarios y permisionarios.

2. Implementar estrategias orientadas a regular las transmisiones de los programas de radio y televisión en la región sur del país para cumplir con en el cumplimiento a las disposiciones establecidas en la materia.
3. Coordinar los mecanismos de monitoreo en la región sur en los casos de incumplimiento a la normatividad establecida en materia de Radio y Televisión para participar en la imposición de sanciones que correspondan conforme a las atribuciones conferidas a la Secretaría de Gobernación.
4. Supervisar el proceso de evaluación de la transmisión del programa “La Hora Nacional”, para determinar si el programa difunde en la población valores históricos, democráticos, culturales y sociales.
5. Coordinar la ejecución del programa de monitoreo normativo de la zona sur para verificar el cumplimiento del Tiempo Oficial y el Tiempo Fiscal de las transmisiones.
6. Supervisar el programa de visita a las radiodifusoras y televisoras de la región sur, para asegurar el monitoreo y evaluación sobre el grado de cumplimiento en las disposiciones establecidas en la materia.
7. Atender las demás funciones que le confiera el jefe inmediato en el ámbito de su competencia.

Jefe de Departamento

- Tipo de Nombramiento: De confianza
- Debe haber cursado la licenciatura en comunicación, ciencias sociales, derecho o ciencia política debidamente titulado.
- 2 años de experiencia en administración pública, ciencias políticas, derecho y legislación nacional o comunicación social.
- Acreditar los exámenes internos y psicométricos con una puntuación mínima del 70%, que consisten en evaluación de conocimientos,

evaluación de habilidades, evaluación de experiencia y una valoración de méritos.

Requisitos:

- Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición le permita la función a desarrollar.
- No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso.
- Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público.
- No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto.
- No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.

Objetivos del puesto:

1. Ejecutar los mecanismos de monitoreo regional relativo a las transmisiones de radio y televisión de la región sur para contribuir a la provisión de información sobre el cumplimiento normativo de la transmisión y de tiempos oficiales por parte de los concesionarios y permisionarios.
2. Elaborar reportes de monitoreo normativo de las emisoras de radio y televisión de la región sur para coadyuvar en los procesos de aplicación de sanciones.
3. Llevar a cabo el monitoreo normativo de las emisoras de radio y televisión de la región sur de programas del Instituto Nacional Electoral, La Hora Nacional, y mensajes del ejecutivo federal para verificar que se hayan efectuado de acuerdo con la normatividad aplicable en la materia.
4. Revisar los reportes sobre la clasificación autorizada en cartelera y marquesinas de las salas cinematográficas en la región sur , para contribuir al cumplimiento de la legislación vigente en la materia.

5. Realizar documentos de análisis y evaluación con respecto al cumplimiento de la legislación por parte de los concesionarios y permisionarios de radio y televisión con presencia en la región sur, para proponer medidas de control, en la materia dirigidas a las emisoras de Radio y Televisión.
6. Participar en monitoreos especiales durante procesos electorales con las emisoras de radio y televisión para coadyuvar en los tramites y solicitud de permisos de transmisiones relativos a su concesión, ante la secretaría de comunicaciones y transportes.
7. Verificar que las emisoras de radio y televisión en la región sur, cumplan con el uso del tiempo que corresponde al estado, para contribuir al fortalecimiento de la política de comunicación social del gobierno federal y de los estados que la componen.

La información presentada anteriormente fue proporcionada por personal que actualmente labora dentro de la DEAR Zona Sur.

Si bien las funciones de cada perfil son específicas, es importante mencionar que algunos casos no se cubren en su totalidad, a diferencia de los requisitos, que deben ser cubiertos completamente y de faltar alguno de ellos en automático se descarta al postulante.

2.2.5 INVENTARIO DE RECURSOS

Para poder cumplir con las tareas asignadas cada trabajador de la DEAR, tiene a su disposición la infraestructura necesaria la cual puede ser definida como “la extensión a la cual es controlable el proceso de producción y son predecibles sus resultados” según Salaman y Thompson (1984), en otras palabras se interpreta como las herramientas que generaran resultados dentro de la organización. Dichas herramientas se enlistan a continuación:

- Equipo de Computo: Consiste en un ordenador personal MAC y una PC o Laptop.
- Conexión de banda ancha a internet.
- Scanner.
- Pantalla de Televisión.
- Radio.
- Mobiliario: escritorios, esquineros, percheros, sillas, mesas, sillones.
- Línea telefónica con extensión directa.
- Bocinas, audífonos.
- Ventiladores y /o aire acondicionado.
- Grabadora de mano.
- Objetos de papelería: hojas, bolígrafos, clips, sellos para oficio etc.

Algunos materiales de trabajo son susceptibles a fallas o averías y no detiene el trabajo, pero si lo puede retrasar y en algunas ocasiones los colaboradores hacen uso de equipo propio para continuar con sus actividades, aunque se puede afirmar que el equipo es suficiente.

En el siguiente tópico se explican que procedimientos se realizan funcionalmente dentro de la DEAR Zona Sur, contraponiéndolos con los procesos de trabajo dentro de dicha área

2.3 FORMALIDAD VS FUNCIONAMIENTO

A continuación se hace una comparación de la estructura formal que según Olabuenaga (1995), se entiende como “el grado en el que una organización se apoya en reglas y normas explícitas de procedimiento para dirigir la conducta de sus miembros” y la estructura funcional o real, entendida como aquella “que rige de hecho y que se tiene que encontrar por la observación

directa o por la experiencia del investigador” según Franco (2013) y con ello podemos determinar si existen problemas (cuellos de botella, o pérdidas costo/ beneficio) de las que la organización se puede ver afectada o de manera contraria beneficiada siendo este el caso particular de RTC.

2.3.1 FLUJOGRAMA REAL SÍNTESIS INFORMATIVA

La síntesis informativa que se realiza al inicio de la jornada laboral es una tarea extraordinaria a las funciones del colaborador, sin embargo se encontró con base en la observación y la realización de los flujogramas correspondientes a cada proceso que de las actividades realizadas en la práctica se cumplen casi en la mayoría de los procesos y se ilustra a continuación.



Fig. 5Flujograma real 1. RTC DEAR, Zona Sur. Elaborado por Ortega Pacheco con base a en observación en la organización.

Para el proceso de síntesis informativa el único segmento que cambia es el segundo y no se cumple por que los empleados ya cuentan con una lista predeterminada de los medios que se pueden monitorear, ahorrando tiempo

en la búsqueda de frecuencias y continua el proceso de armado. En algunas ocasiones de acuerdo a la información que fluye en el día, pueden no cumplirse los tiempos de entrega y se retrasa el envío.

2.3.2 FLUJOGRAMA REAL MONITOREO

El proceso de monitoreo de frecuencias y búsqueda de incidencias se ilustra de la siguiente forma:

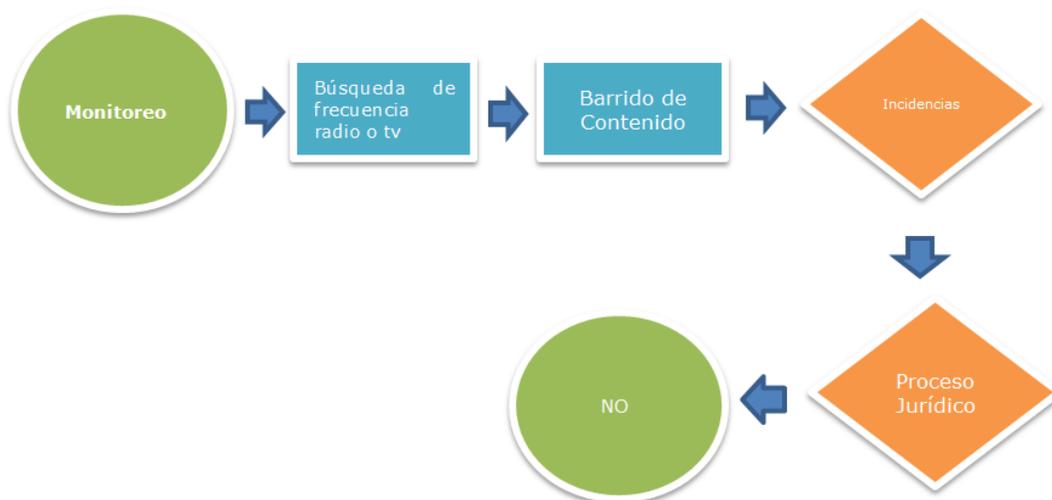


Fig. 6Flujograma real 2 RTC DEAR, Zona Sur. Elaborado por Ortega Pacheco con base a en observación en la organización.

Aun cuando en la práctica se cumplen casi todos los procesos para la realización del monitoreo de frecuencias, el último punto no se cumple por falta de comunicación con el departamento jurídico de RTC que no informa el estatus de la incidencia, si procedió o no.

Una de las ventajas con las que cuenta el área es el apoyo de personal externo que cumple con las labores de monitoreo, este personal es gente que hace

servicio social y / o prácticas profesionales realizando el trabajo desde casa, ayudando al cumplimiento de metas y objetivos.

2.3.3 COMPARACIÓN DE FLUJOGRAMAS: DE LO FUNCIONAL A LO REAL

Los flujogramas reales son la viva imagen de lo que ocurre dentro de la organización y muestran que procesos se eliminan o se optimizan, resaltando las debilidades y/o fortalezas que para este caso demuestra que existe falta de comunicación con el área Jurídica, además de que espontáneamente, otras áreas se sienten con la libertad de asignar tareas extra a las que la DEAR Zona Sur está obligada a cumplir.

Estas tareas retrasan las labores cotidianas alargando la jornada laboral y fomentan un clima negativo y de tensión para los colaboradores.

2.3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

En este apartado se exponen los resultados obtenidos a partir de la técnica de investigación "Hoja de inspección" llevada a cabo durante 2 semanas del (6 al 17 de Junio de 2016)

"Esta técnica cuantitativa sirve para reunir datos basados en observación a fin de encontrar tendencias sobre qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos en la organización detectando así los problemas operativos o de procedimiento, cuellos de botella y costo/beneficio de los procesos formales de trabajo" (Franco, 2013).

Los datos reunidos arrojaron lo siguiente:

- Falta de comunicación con altos directivos.
- Poca presencia o conocimiento de tareas realizadas en el área.
- Carga extra de trabajo (bomberazos) que incluye realizar lo siguiente:
 - ✓ Búsqueda de Spots o campañas que ya no deben transmitirse.
 - ✓ Búsqueda de programas de concursos y que estos transmitan información clara y los permisos que la Secretaría de Gobernación otorga para su funcionamiento.
 - ✓ Bomberazos sobre información del Presidente de la República.

Estas tareas o trabajo extra son la principal consecuencia de la poca presencia o falta de reconocimiento de la división de áreas que tiene la DEAR en RTC, sin dejar de lado las actividades cotidianas que se realizan diariamente. En el siguiente tópico se describirán los problemas atacables desde la comunicación y nos ayudaran a entender la importancia del tema en la organización.

2.4 DIAGNÓSTICO: SOBRE LA ESTRUCTURA FORMAL Y EL FUNCIONAMIENTO

No se debe perder de vista que muchos de los problemas que actualmente suceden en las organizaciones modernas se deben a la falta de correcta comunicación entre sus partes y la ausencia de un departamento de comunicación organizacional que funja como mediador de opiniones y hacedor de acciones que ayuden a la organización.

Los problemas atacables desde la comunicación son los siguientes:

1.- Falta de reconocimiento por otras áreas:

Es posible buscar canales alternos de comunicación entre la dirección general y los mandos medios que permitan agilizar las decisiones sin tener que esperar la interacción personal con el director.

2.- Mejoramiento de las relaciones interpersonales

Se pueden evaluar alternativas para fomentar la convivencia entre los pares de la DEAR Zona Sur y así hacer más fácil terminar con el trabajo que puede llegar a acumularse.

CONCLUSIONES CAPÍTULO II

RTC es una secretaría que a lo largo del tiempo ha sufrido cambios referentes a sus funciones, ha mejorado y ha modernizado sus procedimientos para trabajar, todo eso forma parte de las diferentes transiciones que han ocurrido a lo largo del tiempo y demuestra que la organización debe cambiar y superarse.

Con la información recabada hasta ahora se puede hacer un análisis de las debilidades y aciertos que RTC tiene como organización. Hasta ahora se puede asegurar que cumple con las funciones que a cada área se le confiere. En el proceso siempre ocurren situaciones que afectan el orden establecido y con el tiempo y la experiencia también se pueden ir modificando. No se debe dejar de ver que la mayor parte de los problemas que ocurren dentro de RTC y la DEAR Zona Sur, son consecuencia de falta de comunicación entre los departamentos y directivos que conforman a la organización.

Otro punto que no debe perderse de vista es la carga excesiva de trabajo proveniente de otras áreas, llamado de otra forma el famoso "bomberazo" que no hace más que complicar y retrasar las operaciones diarias dentro del área.

Sumado a ello muchos de los problemas estructurales son ocasionados por el cambio de jefes y mandos altos que ocurre cada administración complicando aún más que los procedimientos queden establecidos, logrando que las dinámicas de trabajo cambien en función a las nuevas órdenes. Es necesario precisar que ante los cambios de administración cada 6 años o en ocasiones antes no hay forma de intervenir.

Por otra parte RTC es la única dependencia que se encarga de realizar reportes de monitoreo normativos y de contenido, por lo tanto para que dicho trabajo concluya correctamente es necesaria la cooperación de todas las partes implicadas y así se puedan cumplir con las disposiciones que el Gobierno de México le ha conferido desde 1970.

Queda mucho que aprender y conocer de RTC, en el siguiente capítulo se abordará el funcionamiento de los grupos y actores de RTC en la DEAR, ampliando aún más el conocimiento de una organización que como todas, se encuentra en constante cambio.

CAPÍTULO III: FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS Y ACTORES DE RTC EN LA DEAR

En el capítulo anterior se analizó la estructura formal de RTC, se lograron identificar las problemáticas que aquejan a la organización ocasionando que las metas y tareas que son otorgadas a las diversas áreas no se cumplan o se hagan de forma incorrecta.

Estas fallas se pueden evitar con el buen uso de la comunicación y por eso este capítulo se enfocará en aplicar herramientas y analizar diversos métodos para diagnosticar el funcionamiento de los grupos y actores en la Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía (RTC), particularmente en la Dirección de Enlace y Apoyo Regional Zona Sur (DEAR).

3. FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES

3.1 TEORÍA DE LOS ACTOS Y COSTO DE LA ACCIÓN

Dentro de cualquier organización es inevitable no depender de la comunicación para cumplir a las metas u objetivos que se tienen contemplados, las acciones que se tengan que realizar generaran un efecto domino que llega a todas las áreas en su funcionamiento Moles (1983) planteándolo de la siguiente manera:

“Las acciones son esencialmente, desplazamientos visibles de un ser en el espacio que crean una modificación en su medio ambiente”.

Esto hace notar que los cambios dejan huella en las actividades encomendadas, de tal forma que cada acción que realicemos dentro de la organización tiene un lugar en el tiempo y el espacio que a su vez representará un costo negativo o positivo.

Moles (1983), también señala que el costo es “la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos”

Estos recursos se pueden representar como el gasto de energía, de tiempo, dinero, y de potencial psicológico que efectúa un sujeto.

- **Costo económico:** Este se puede definir como el precio que se debe pagar monetariamente para realizar una acción. Aunque RTC es órgano descentralizado, el presupuesto que se otorga puede ser variable y se traduce a reducción de personal e incluso suspensión de proyectos.
- **Costo energético.** La energía y acciones que realiza el individuo para completar sus actividades. Todo individuo dentro de la organización realiza un gasto energético, tomando en cuenta que cada área realiza sus procesos, estos son una inversión de energía para los integrantes de RTC y la DEAR.
- **Costo psicológico.** Es definido por Moles (1983) como “la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento”. Todas las actividades que realiza RTC y la DEAR, tienen un costo mental, esto se debe al esfuerzo que hace el sujeto para lograr cumplir con las metas de su área y las tareas encomendadas.
- **Costo temporal.** Moles (1983) menciona que “todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo”. Todas las actividades que realiza la DEAR, se deben cumplir en tiempo y forma, lo que quiere decir que al cumplir con los procesos el tiempo será indispensable la inversión del tiempo es inevitable para cualquier proceso.

Entonces no se pueden dejar de lado todas las implicaciones que son necesarias para realizar las funciones dentro de la organización, la relación que los actos y las consecuencias tengan son de fundamental importancia y en los siguientes apartados se desarrollaran con mayor atención.

3.2 EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

Sin duda alguna la comunicación es proceso vital dentro de cualquier organización, gracias a ello se llevan a cabo las tareas que a cada área y personaje le competen, pero para que dicha comunicación exista es indispensable la cooperación de los individuos que a su vez tienen diversas características como las actitudes que según Robbins (1998) "Las actitudes son afirmaciones de valor –favorables o desfavorables- acerca de objetos, gente o acontecimientos y muestran como nos sentimos acerca de algo".

Las actitudes que tenga el individuo para la organización dependerán de varios aspectos uno de ellos es la satisfacción laboral, Robbins (1998) menciona que "Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra un cambio de actitudes negativas".

En pocas palabras si el individuo está cómodo e incluso feliz con las actividades que realiza, el trabajo no debería ser una molestia, e incluso se sentirá motivado a cumplir con sus actividades.

De la misma forma Robbins (1998) menciona que "la motivación es la disposición a hacer algo y que esté condicionada por la capacidad de los actos para satisfacer alguna necesidad individual".

En el caso de la DEAR, los integrantes tienen motivaciones personales que a su vez, se convierten en disposición para trabajar y lograr sus objetivos propios y grupales.

Es importante resaltar que las decisiones que toma cada individuo de la organización son importantes, dado que influyen directamente en el desarrollo de sus labores cotidianas, tal como lo define Robbins (1998) "todos los miembros de las organizaciones, practican la toma de decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas".

Muchas de estas decisiones son tomadas en grupo, o en equipo y en conjunto hacen la fuerza motriz que logra el funcionamiento de la organización. El siguiente apartado se enfocará en describir el funcionamiento de los grupos de la organización, que son parte fundamental del individuo para su existencia.

3.3 LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Según Olmsted (1963) un grupo es definido como:

"Una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos con los otros , que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia".

Con esta definición entendemos que dicho "grupo" deberá tener algo en común y en este aspecto el área de trabajo y las tareas que la organización se encargue de realizar son ese punto de encuentro, son el elemento común de importancia. Partiendo de ese elemento común, Olmsted (1963)

complementa que "sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece la diferencia".

También es importante señalar que la toma de decisiones en un grupo trae consigo ciertas ventajas, una de ellas es que según Robbins (1998) "los grupos generan información y conocimiento más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos (...) aportan mayor diversidad de puntos de vista".

Existen diversos tipos de grupos, pero para Robbins (1998) los grupos pueden ser clasificados en formales e informales.

"Por formales se refiere al grupo que está determinado por la estructura de la organización con encomiendas designadas que establecen equipos de tareas y de trabajo. En los grupos formales, los comportamientos que uno debe mostrar están estipulados y dirigidos hacia las metas de la empresa. En contraste los grupos informales son alianzas que no están estructuradas ni determinadas por la organización"

Los grupos también requieren de la dirección y orientación que los lleve a alcanzar las metas y objetivos, puede ser impuesto dentro del organigrama o se legitima naturalmente: los líderes.

Weber (1996) indica que existen tres tipos de liderazgo:

- El Carismático: el grupo que lo acompaña le ve atributos de liderazgo mayores a otro dirigente.
- El Tradicional: se hereda, bien sea por pertenecer a un grupo familiar poderoso que siempre ha ostentado el poder o por la costumbre de ocupar un puesto destacado.

- El Legal: se obtiene a través de elecciones o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura es común en el campo de la política y de la empresa privada.

El liderazgo es una parte fundamental para que la organización funcione de manera correcta y aunque el organigrama indica que el líder es la cabeza y hace que la organización se mantenga a flote, en ocasiones el líder no cumple con las metas establecidas.

El liderazgo que pondera en la DEAR Zona Sur es carismático, su líder está legitimado por la mayoría de los integrantes. Los conocimientos que tiene sobre las áreas de RTC y la capacidad para coordinar a su equipo de trabajo es evidente y las metas en la mayoría de los casos se cumplen correctamente por encima de los objetivos.

3.4 LA ORGANIZACIÓN

Toda organización necesita de sus grupos y de sus individuos, es por ello que Fernández (2003) en su libro "Comunicación en las organizaciones" resume las 4 teorías principales de comunicación organizacional, comenzando con la **Teoría Clásica**, donde Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol plantean una organización burócrata con jerarquías y autoridades bien definidas con reglas, normas y procesos de trabajo estandarizados. Siempre de la mano de planes, programas y tareas bien establecidas donde la división del trabajo está apoyado por los jefes en primera instancia, la obediencia y la responsabilidad.

La **Teoría Humanista** de Elton Mayo, Kurt Lewin, Renis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, habla sobre el impacto que tienen las condiciones de trabajo en la productividad, también mencionan la necesidad de comprender a las organizaciones como ente social enfocado al

comportamiento grupal, donde el liderazgo, la motivación y el nivel de autoritarismo juega un papel determinante para el funcionamiento organizacional.

La **Teoría X y Y** donde X considera al empleado como una persona sin ambiciones a quien no le gusta el trabajo y Y que reconoce al individuo como un ser humano con potencial para aceptar responsabilidades.

Fernández (2003) también resume la **Teoría de Sistemas** donde Trist, Daniel Katz y Robert Kahn comienzan a entender las organizaciones con base a su apertura a los medios y habla por primera vez de la influencia que tiene el contexto con relación a la organización. Trist dice que toda organización tiene subsistemas cuyo nivel máximo es el sistema, mismo que según Katz y Kahn debe ser abierto al entorno.

La **Teoría Contingente** analizada por Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsh habla de la importancia de los estímulos en las organizaciones y de la relación estrecha entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Además, estos autores apuestan por la relación con que la tecnología impacta a las organizaciones.

Gracias a estas reflexiones podemos encontrar que la organización es un ente complejo teórico y metodológico que también permite identificar las características que cada organización tiene.

Bridges(2003) dentro de esta temática menciona que es posible identificar el carácter de la organización con base en 4 aspectos:

- a. La extraversión o introversión
- b. La sensatez o intuición

- c. Si es pensante o sensible
- d. Si es juzgadora o perceptiva

Dicha identificación será vista a detalle en el punto 3.6.1

El siguiente apartado nos ayudara a comprender el por qué la comunicación dentro de la organización es la más importante para cumplir objetivos y metas.

3.5 LA COMUNICACIÓN

En los puntos anteriores se ha detallado la influencia de la comunicación dentro de la organización, pero es importante también tener una noción de la estructura de la misma y Flament (1977) lo explica de la siguiente forma “Un proceso de comunicación supone entonces una infraestructura material sin la cual toda comunicación resulta imposible”

De esta forma se entiende que las acciones de un grupo dentro de la organización pueden ser abordadas a partir de la comunicación y los procesos alrededor de las acciones o funciones en la empresa.

Para abordar la comunicación se deben considerar los siguientes parámetros:

- El canal de comunicación o conjunto de condiciones materiales que permiten a (A) dirigir comunicaciones con (B)
- La red de comunicación (conjunto de canales de comunicación o posibilidades materiales existentes en un grupo)
- La estructura de comunicación (conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo).

Por lo tanto la red está representada por los objetos que utilizamos para poder comunicarnos y la estructura es lo que se logra intercambiar dentro del grupo interlocutor. Lo planteado anteriormente es una infraestructura compleja que si miramos con detenimiento está en todas la partes de la organización, sin dicha infraestructura difícilmente la organización cumpliría con las metas y funciones para las que fue creada.

3.6 ANÁLISIS DE FUNCIONAMIENTO

Robbins (1998) expone que el análisis de comportamiento organizacional es un estudio sistemático de los actos y actitudes de los individuos en las organizaciones y con ello pretende analizar de manera metodológica el funcionamiento organizacional, dejando de lado las explicaciones intuitivas que antes se conocían. De tal forma que gracias a este análisis se puede explicar el funcionamiento de la comunicación dentro de la organización siendo RTC el objeto de estudio en su Dirección de Enlace y apoyo Regional Zona Sur.

Para este análisis se aplicaran herramientas metodológicas con las cuales se pretende detectar el funcionamiento de los grupos, actores y estructura de la DEAR, además del tipo de liderazgo, todo esto con la finalidad de identificar las fallas o aciertos que puedan existir en la organización.

3.6.1 INDIVIDUO: TEST DE PERSONALIDAD PARA EL TRABAJO EN GRUPO

De acuerdo con Bridges (2003) y retomando el punto 3.4 es posible encontrar el carácter particular de la organización tomando en cuenta los siguientes parámetros.

1) La extraversión o introversión

Organizaciones Extravertidas	Organizaciones Introversas
<ul style="list-style-type: none">❖ Tienen fronteras abiertas❖ Fácil acceso para toma de decisiones❖ Actúan con rapidez❖ Experimentan con varias líneas de acción❖ Confían en comunicación oral❖ Alientan la cooperación interdepartamental❖ Buscan guía externa❖ Buscan ayuda en problemas❖ Piensan que las respuestas están afuera	<ul style="list-style-type: none">❖ Fronteras cerradas❖ Impiden acceso para toma de decisiones❖ Concesos después de toma de decisión❖ Responden después de estudios❖ Exploran todas las posibilidades y después actúan❖ Confían en comunicación escrita❖ Desconfianza interdepartamental❖ Guía interior❖ Se encierran cuando hay problemas❖ Piensan que la respuesta está dentro

2) La sensatez o intuición

Organizaciones Sensatas	Organizaciones Intuitivas
<ul style="list-style-type: none">❖ Funcionan bien con los detalles❖ Pueden manejar masas de datos❖ Prefieren rutinas sólidas❖ Prefieren cambios incrementales❖ Hacen mejoras❖ No les gusta la intuición❖ Ven el futuro como una extensión del presente❖ Enfatizan objetivos y planes❖ Confían en la autoridad y la experiencia❖ Tienen a organizarse por funciones❖ Cambian constantemente la estructura	<ul style="list-style-type: none">❖ Funcionan bien con la "gran imagen"❖ Detectan las tendencias emergentes❖ No se interesan en las rutinas❖ Prefieren cambios transformacionales❖ Cambian los "paradigmas"❖ No les gusta la sensatez❖ Creen que el futuro se puede modificar❖ Enfatizan el propósito y la visión❖ Confían en sus ideas y visión❖ Usan grupos interfuncionales❖ Cambian constantemente el sistema de creencias

3) Si es pensante o sensible

Organizaciones Pensantes	Organizaciones Sensibles
<ul style="list-style-type: none">❖ Toman decisiones basadas en principios❖ Piensan en términos de reglas y excepciones❖ Valúan lo lógico❖ Enfatizan el objetivo❖ Creen que el criticismo conduce a la eficiencia❖ Alientan a los empleados a cumplirlas expectativas❖ Son una máquina social❖ Creen que hacer lo correcto es lo mejor	<ul style="list-style-type: none">❖ Toman decisiones basadas en valores❖ Piensan en términos de situaciones humanas particulares❖ Valúan lo que "nos interesa"❖ Enfatizan a la gente❖ Creen que el apoyo conduce a la efectividad❖ Alientan a los empleados a hacer lo mejor posible❖ Son una comunidad social❖ Creen que trabajan bien juntos

4) Si es juzgadora o perceptiva

Organizaciones Juzgadoras	Organizaciones Perceptivas
<ul style="list-style-type: none">❖ Presionan a las decisiones❖ Pueden ser débiles en la obtención de información❖ Establecen estándares claros y específicos❖ Definen muchas cosas en detalle❖ Son más moralistas❖ Tienen como lema "pesque o cambie de carnada"	<ul style="list-style-type: none">❖ Mantienen sus opciones abiertas y buscan más información❖ Pueden ser débiles en la toma de decisiones❖ Fijan estándares generales❖ Dejan muchas cosas vagas e indefinidas❖ Son más tolerantes❖ Tienen como lema "no deje pasar la oportunidad"

Al aplicar esta herramienta se plantean 16 diferentes combinaciones de carácter organizacional y el principal objetivo es definir cuál es la que describe mejor a la DEAR Zona Sur de RTC.

Tomando en cuenta estos parámetros la herramienta fue aplicada a 5 integrantes de la DEAR Zona Sur en RTC y coincidieron que es una organización ISTJ (Introvertida, Sensata, Pensante y Juzgadora).

Bridges (2003) menciona que es la más estable de todas las tipologías, aún cuando se pueda enfrentar a cambios considerables o inesperados. En este tipo de organización, la estabilidad y confiabilidad son básicas para su correcto funcionamiento.

Esta organización es muy cerrada a los extraños, de tal manera que sus procesos internos no son visibles para el mundo exterior, contribuyendo a mantener la imagen de una organización que controla todo. Sin embargo, esta misma cualidad cerrada dificulta a todos, excepto a sus miembros internos, detectar a tiempo los problemas y en consecuencia salen de control antes de ser reconocidos.

Otra característica de esta organización es su movimiento lento y en forma deliberada, siendo extraño que se aventure a una nueva situación sin pensarlo cuidadosamente. También genera sus propios servicios o productos y vive con programas que cumplen fechas.

Corrige el desorden donde quiera que aparezca y no ven con buenos ojos los cambios rápidos, ya que se sienten incómodos cuando asumen riesgos. Finalmente, tienden a desconfiar de la teoría de la brillantez y se estructuran de manera funcional.

Para la investigación, estas definiciones describen de manera muy acertada a RTC y a la DEAR, la razón principal es por los procesos internos que ya están establecidos. Estos procedimientos difícilmente son conocidos para personas externas y los puestos son otorgados de acuerdo a los perfiles que solicita la Secretaría de Gobernación.

Cada individuo está enfocado en su área, pero también puede realizar actividades extra a las establecidas. El sub alterno al directivo de la DEAR, está especializado en su área y siempre cuida que se cumplan los parámetros establecidos en las tareas que le delegan.

Para comprender mejor esta información, a continuación se profundizará en los flujos de comunicación que suceden dentro de la DEAR Zona Sur.

3.6.2 GRUPOS: REDES DE COMUNICACIÓN Y ESTRUCTURAS DE GRUPO. SOCIOGRAMA

Esta herramienta surge del planteamiento de Flament (1977) y lo que busca es explicar la contraposición que existe entre el organigrama con la red de comunicación y la estructura de comunicación de la DEAR Zona sur de RTC, con el único fin de determinar si existe coherencia entre ellos y sí el liderazgo va de acuerdo también con lo que se observa en el área.



Figura 7. Flujo comunicativo de RTC. Elaborada por Ortega Pacheco, 2016

La forma en la que fluye la información dentro de RTC y sus diferentes áreas es vertical; todas las órdenes surgen con el director general terminando con los jefes de departamento. Dichas peticiones u órdenes de trabajo se hacen por oficio, correo electrónico, juntas o vía telefónica.

El primer personaje en dar órdenes es el director general y como ya se mencionó, él es el encargado de dar seguimiento a los proyectos vigentes de acuerdo a la legislación de radio y televisión. Si existiera un proyecto especial,

este se da a conocer al director de área, suponiendo que es la DEAR el encargado de ese asunto, el director de dicha área se encargará de notificar debidamente a las subdirecciones y a los jefes de departamento, quienes se encargarán de coordinar y cumplir con la solicitud.

Entonces, todas las actividades o funciones serán determinadas por la estructura del organigrama, y con base en observación participante se puede decir que el rendimiento de los grupos de la organización es adecuado y va de acuerdo a sus funciones establecidas.

Al ser cuestionados los integrantes de la DEAR Zona Sur sobre a quien consideran líder respondieron:

- 80% Ve como líder a la Sub Directora
- 20% Omitió la pregunta

También respondieron que:

- 80% está a gusto en la DEAR Zona Sur como lugar de trabajo
- 40% estaría dispuesto a cambiar de área o de trabajo por algo mejor

Concluyendo con este apartado, se encontró que la comunicación entre la mayoría de los integrantes de la DEAR en RTC, cumple con su función, gracias al liderazgo que ejerce la Subdirectora y que está legitimado por los integrantes, situación diferente con otros departamentos, donde el nivel de aprobación del jefe directo está en niveles inferiores al 10%. Esta información puede proporcionarnos más datos y características que a lo largo de esta investigación se seguirán analizando.

3.6.3 ORGANIZACIÓN: METÁFORAS DE LA ORGANIZACIÓN. ÍNDICE DE CARÁCTER ORGANIZACIONAL

Las metáforas desarrolladas por Morgan (1998) pueden ayudar a describir el funcionamiento de la organización y a continuación se retoman algunas que van de acuerdo al sentir en la misma.

La máquina: Esta metáfora vista desde los directivos, piensa a las organizaciones como máquinas, tienden a gestionarlas, diseñarlas y construirlas como elementos de relojería, donde cada pieza tiene una tarea específica. Dentro de esta metáfora Morgan señala que el uso de las máquinas ha transformado radicalmente la naturaleza productiva de las organizaciones.

Situando esta metáfora la DEAR en RTC, se puede ilustrar perfectamente porque todos los individuos que conforman a la organización cumplen con una función en específica, siguiendo un procedimiento que ya está definido y se debe seguir en todo momento.

El organismo. Su premisa hace referencia a los organismos biológicos, y es que menciona que al igual que los organismos las organizaciones están vivas y ejecutan mejor sus procesos cuando sus necesidades están satisfechas. En la DEAR, los integrantes se perciben satisfechos con las actividades que realizan y las prestaciones que como organismo gubernamental ofrece hacen que los empleados se sientan conformes.

La Cultura. Menciona que la vida organizacional está llena de ideas, valores, normas, rituales, creencias y rutinas que identifican la cultura

organizacional que se vive en cada organización. En RTC y la DEAR, hay costumbres e ideas que han prevalecido, en este caso tiene que ver mucho que los jefes tengan una buena relación con sus sub alternos y las rutinas del día a día.

Sistema Político. Se refiere al conjunto de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades organizacionales. Además se refiere a las organizaciones como sistemas de gobierno. Esta metáfora toca temas como el control que se encuentra latente en las organizaciones.

En general dicha metáfora está presente en todas las organizaciones, el control siempre estará vigente y con mayor razón en organizaciones gubernamentales como RTC, esto se debe a la idea colectiva de la ineficiencia burocrática en la mayoría de las secretarías de gobierno.

Instrumento de Dominación. Ve a las organizaciones como plazas de confrontación política interna y como instrumentos o procesos de dominación social. RTC a lo largo de la historia ha tenido fama de censurar la programación y evitar la libertad de expresión en algún momento dado. Sin embargo las cosas han cambiado, pero esta secretaría sigue siendo un órgano regulador de la programación de radio y televisión que puede ser visto como un instrumento de dominación hacia la población mexicana.

3.6.4 COMUNICACIÓN: DIAGNÓSTICO DE CLIMA COMUNICATIVO

Como se ha determinado en los apartados anteriores, la importancia de la comunicación en una organización, radica en su sentido de intercambio de significación el cual permite dar vida y establece la trama, origen y reflejo de la estructura interna del grupo. Pero más importante aún, es que todas las acciones de un grupo organizacional pueden ser estudiadas a partir de la comunicación y para este punto existe una técnica cuantitativa denominada "Diagnostico de Clima Comunicativo" en su variante de "Medidas de Discrepancia" que fue aplicada dentro de la DEAR Zona Sur.

Para este tópico es necesario aclarar que no pudo ser aplicado al Director de área pero si a 5 integrantes del personal. Los tiempos de aplicación de dicha prueba se vieron afectados por las agendas y compromisos adquiridos con antelación de los integrantes. A continuación se presenta la herramienta aplicada.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA COMUNICATIVO

A continuación se presentan 30 afirmaciones sobre la comunicación interna de la Dirección de Enlace y apoyo Regional Zona Sur en RTC

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

1. La comunicación entre las áreas no es uno de los aspectos con mayor relevancia para lograr los objetivos organizacionales.
2. No existe comunicación entre las áreas que se encuentran en RTC.
3. La comunicación es relevante para trabajar en equipo.
4. Los empleados deberían sentirse libres de hablar con sus jefes directos acerca de cualquier asunto problemático que afecta las relaciones laborales.
5. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones que toma su jefe directo.

6. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar el servicio, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar los métodos de operación.
7. El empleado tiene derecho a expresar su opinión.
8. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de cualquier área.
9. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización.
10. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
11. La cantidad de comunicación entre el persona es más importante que la calidad.
12. La comunicación no es importante para realizar trabajo en equipo.
13. La mejor manera de comunicación entre el jefe superior y el empleado es a través de diversos modos de comunicación informal.
14. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
15. La organización debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefes directos.
16. Los empleados deberían ser informados de problemas que ocurren en su ambiente de trabajo.
17. Los empleados deben estar informados sobres programas sociales y los servidos que brinda el consejo.
18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la organización de la cual forman parte.

19. Mi jefe inmediato reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.
20. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización.
21. Estoy informado de los cambios constantes que se realizan en la organización.
22. Hay una atmosfera de franqueza y honestidad entre todos los miembros de la organización.
23. Todos en la organización tiene la libertad de decir lo que piensan sin temor a las consecuencias.
24. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todas las áreas que existen en la organización.
25. Tengo confianza en mi jefe y en la organización.
26. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida.
27. Mi jefe es una persona de mente abierta ante todo tipo de ideas.
28. 28. Otras personas de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.
29. Hablar en voz alta de los asuntos de la organización siempre trae problemas.
30. Mi jefe inmediato hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema.

Como ya se mencionó al principio de este apartado, la aplicación de este instrumento tuvo algunos inconvenientes temporales, además de la reestructura que hace un par de meses ocurrió, hizo que fuera imposible tener acceso a la opinión del Director de la DEAR.

La siguiente tabla muestra el porcentaje que obtuvieron cada una de las preguntas del instrumento.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1		20%		80%	
2		20%		60%	20%
3				20%	80%
4					100%
5					100%
6			20%	20%	60%
7				40%	60%
8				40%	60%
9			40%		60%
10		40%		40%	20%
11	20%	80%			
12	20%	80%			
13		40%	20%	20%	20%
14		20%	20%	40%	20%
15				60%	40%
16		20%	20%	40%	20%
17				60%	40%
18				80%	20%
19			20%	80%	
20		20%		80%	
21		60%	20%	20%	
22	20%	40%	20%	20%	
23	20%	40%	20%	20%	
24	20%			80%	
25		20%	20%	20%	40%
26		40%		40%	20%
27		40%		40%	20%
28	20%	20%	40%		20%
29	40%	20%	20%	20%	
30		20%	20%	20%	40%

Los empleados de la DEAR Zona Sur consideraron en un 80% que la comunicación entre las áreas no es relevante para el cumplimiento de metas y resulta interesante ver que el 80% de los encuestados cree que es importante conocer las labores de otras áreas y mayor información de la organización.

Por otra parte las opiniones referentes a la confianza con el jefe fueron muy diversas, mientras algunos miembros tienen completa confianza con el mismo, algunos prefirieron no opinar y sólo uno estuvo completamente en desacuerdo. De la misma manera consideran que el jefe no es de mente abierta.

El 40% de los encuestados encuentra que no hay un ambiente de franqueza en el área y de la misma forma consideran que no son libres de decir lo que opinan por miedo a consecuencias.

3.7 BALANCE: COSTOS, DIAGNÓSTICO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Este punto final del estudio expone que el diagnóstico realizado ha resultado con una calificación sana para la organización referente al funcionamiento y cumplimiento de tareas y encomiendas. Se puede encontrar también que el liderazgo de la DEAR está legitimado por los integrantes y se encuentran conformes con lo que reciben y dan a RTC.

Por otra parte también se pueden identificar fallas y carencias. La siguiente y última herramienta de costo-diagnóstico desarrollada por Aguado, Urarte y Alcaide en Fernández (2008) puede diagnosticar las enfermedades que acogen a la organización, así como las patologías que se presentan a continuación.

- **Miopía.** Se diagnostica al no tener la capacidad para reconocer los cambios del entorno con la suficiente predicción, tomando en cuenta el mercado. A RTC, le ha costado trabajo adaptarse a las nuevas tecnologías, esto se debe a dos motivos principales, el primero tiene que ver con la antigüedad de los trabajadores, que en la mayoría de los casos el rezago y la falta de capacitación ocasiona que sus funciones se vean limitadas. El segundo problema tiene que ver con la incorporación de nuevas tecnologías que ha sido de manera lenta y con pocos cambios innovadores.
- **Artrosis.** Se diagnostica a la organización con escasa capacidad para hacer frente a la nueva realidad que les ha tocado vivir, cuyo cambio se produce más rápido. Retomando el punto anterior a RTC le falta innovación en tecnología, aunque han ocurrido cambios, se puede decir que se han cubierto necesidades básicas.
- **Estrés.** Esta es una enfermedad que aqueja a varias áreas, el ritmo de trabajo para las sub direcciones es pesado, los constantes cambios de dirección hacen que se trabaje a marchas forzadas y la tensión es permanente. Aunado a ello las actividades extra encargadas de otras direcciones ha ocasionado un aumento en el nivel de tensión.
- **Impotencia.** RTC cuenta con personal valioso y desaprovechado en cuanto a conocimiento y actitud pero les faltan recursos financieros, humanos, tecnológicos y sobre todo interés por parte de los directivos.

CONCLUSIONES CAPÍTULO III

Este capítulo se encargó de revisar diversas técnicas comunicativas para identificar de que manera el trabajo en grupos e individuo puede tener problemas relacionados a la estructura de la organización y como también la falta de comunicación influye directamente en el liderazgo de los jefes.

Además se ha podido determinar que la líder en este caso de la DEAR Zona Sur juega un papel importante dentro de su grupo de colaboradores, generando apertura de todo tipo y sobre todo logrando la aceptación de la mayoría de sus sub alternos.

Entre otras cosas se pudieron detectar las diferentes enfermedades que afectan a la organización y de la misma forma se completó un análisis de cómo la organización puede ser vista como una metáfora ampliando el panorama de cómo funciona la organización y las areas de oportunidad de mejora.

Aunado a ello en el siguiente capítulo podremos encontrar que la comunicación en las organizaciones es indispensable para todo proceso y si carece de ella los resultados no siempre serán los esperados por los integrantes de la misma.

CAPÍTULO IV: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

Según Etzioni (1979) "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos y que se caracterizan por la división del trabajo, poder y responsabilidades, la presencia de uno o más centros de poder y la sustitución de personal"

Partiendo de esta premisa, podemos vislumbrar que toda organización busca cumplir ciertos fines de acuerdo a su temática y funciones, entonces analizar la comunicación que sucede dentro de estas organizaciones es de suma importancia, pero también conocer los rasgos de la misma nos dará la información necesaria para poder entender si sus funciones se cumplen de acuerdo a lo establecido.

Parte importante de la investigación incluyó la aplicación de entrevistas a diversos personajes del área y también observación participante, que profundizó el conocimiento del funcionamiento de la comunicación interna en la DEAR Zona Sur.

Entonces los objetivos de este capítulo serán:

- Diagnosticar las formas existentes de comunicación interna en la DEAR Zona Sur
- Identificar el impacto de la comunicación entre los integrantes de la DEAR Zona Sur
- Desarrollar las estrategias que mejoren la comunicación Interna de la DEAR Zona Sur

Para poder concluir dichos objetivos se realizará un análisis cualitativo enfocado a la investigación por observación de Hernández (2000) que recopila información por medio de la observación libre, observación participante, encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otros.

En esta temática se identificarán la identidad corporativa, reputación, posicionamiento, imagen pública, cultura y clima organizacional de RTC y la DEAR.

4. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL: LA DEAR Y SU COMUNICACIÓN INTERNA

Fernández (1999) define a la comunicación en una organización como:

“El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos”.

Toda organización o institución no debe olvidarse de la comunicación que se genera internamente, de tal manera que los líderes que forman parte de ella tienen la obligación de escuchar lo que sus sub alternos necesitan, estar abiertos a recibir sugerencias y de la misma manera los sub alternos estar en disposición de recibir órdenes y sugerencias claras para poder cumplir los objetivos y metas que en este caso al área le correspondan.

Todo esto nos lleva a que la solución será establecer de la mejor manera los caminos que se deben seguir, estando en constante apertura y retroalimentación para mejorar a la organización, sin olvidar la parte humana que también es indispensable para la mejora continua y la toma de decisiones de los integrantes del área.

4.2 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ESTUDIO EN CUANTO A SU NIVEL

Como ya se ha mencionado en la introducción, este capítulo encuentra sentido tomando como eje central la investigación cualitativa. La observación de las diversas conductas de un equipo de trabajo nos ayudará a definir las percepciones que se generan a partir de la comunicación interna dentro de la DEAR de RTC, logrando esto a través de la observación participante tomando como referente a Hernández (2000).

Dicho análisis se realizara dentro de RTC en la DEAR Zona Sur, área en la que se cuenta con libre acceso para la aplicación de dicho estudio.

Las herramientas aplicables serán las siguientes:

1. ENTREVISTAS

Con la aplicación de esta herramienta se obtuvieron las opiniones de varios de los integrantes de la DEAR Zona Sur, el contenido de las mismas reveló las opiniones, actitudes, conductas y vivencias que ocurren a lo largo del día en la DEAR, además, con ello se pudo conocer la percepción de cada integrante sobre RTC y la DEAR, de manera interna y externa.

Para este ejercicio se entrevistó a 5 jefes de departamento que oscilan entre los 10 y un año de integrarse a la organización y a la subdirectora de área con más de 10 años trabajando para RTC. La fecha para este ejercicio fue diversa y abarca un periodo del 5 al 9 de Diciembre de 2016.

Las locaciones para la realización de las entrevistas fueron diversas, entre ellas se puede mencionar elevadores, oficinas y pasillos. Fueron charlas

rápidas en las que se realizaron preguntas clave y breves con un cuestionario pre-elaborado que se anexa a continuación.

Cuestionario

- 1.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando para RTC?
- 2.- ¿Cómo llego a RTC y a la DEAR?
- 3.- ¿Cómo es su trato con sus compañeros y jefe?
- 4.- ¿Cómo se siente al laborar aquí?
- 5.- ¿Cómo percibe a RTC?
- 6.- ¿Se identifica con RTC?
- 6.- ¿Le gusta el trabajo que realiza?
- 7.- ¿Si pudiera cambiar algo que sería?

2. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Con esta técnica se pudieron observar los diversos comportamientos entre la directiva y subordinados, desde el periodo de arranque del proyecto hasta la fecha de concluir el mismo pero con mayor énfasis los días del 5 al 9 de diciembre, con ello se logró comprender el motivo de las acciones y decisiones que cada integrante toma y también conocer a detalle el comportamiento general de la DEAR.

Dicha observación se llevó a cabo en las instalaciones de RTC ubicadas en paseo de la reforma, desde la oficina de subdirección y las oficinas de los sub alternos, también se apoyó con las labores que se realizaban en dichos días pudiendo ver de cerca cada una de las actividades.

Dentro de RTC es poco común que las áreas se preocupen por el tipo de liderazgo que los directivos y mandos medios ejercen hacia sus sub alternos y aunque se tiene conocimiento de que la comunicación entre todas las partes es fundamental, las diversas áreas poco hacen para que mejore dicha relación.

Es aquí donde radica la importancia de este este proyecto, dado que la información que se presenta servirá para transformar las debilidades en puntos que pueden ser atacados para su mejora constante a corto y mediano plazo.

En los siguientes apartados se desarrollan con mayor profundidad los temas presentados a lo largo de este trabajo.

4.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Como ya se mencionó anteriormente la comunicación es parte fundamental de cualquier organización, de tal forma que no se puede prescindir de ella, dado que en todo proceso es fundamental cumplir con ciertas normas y sería imposible completar las tareas asignadas los integrantes que funcionan como engranes en un motor no funcionarían adecuadamente, sin embargo aún y con las instrucciones correctas siempre suelen surgir errores.

Es por eso que actualmente es necesario desarrollar las herramientas y complementar las existentes para mejorar la comunicación dentro de la organización, todo ello mejorara los procesos internos de interacción e integración de los integrantes de este "motor" al que conocemos por organización.

Esto también beneficiara directamente a los objetivos personales que cada miembro tiene, haciendo referencia a que cada integrante tiene sentimientos

y aspiraciones. Es importante resaltar que esa parte humana no puede ser olvidada o desechada, sin importar el puesto que los miembros ocupen.

Justificando lo anteriormente mencionado, cito lo siguiente de Espinoza (2009).

“La comunicación interna incluye a directivos, empleados, accionistas y distribuidores, es decir, a todos aquellos elementos humanos involucrados en el desarrollo y ejecución del marco conceptual y operativo de la organización. La comunicación interna es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas y políticas y que se desarrolla en las instituciones a partir de su visión conceptual”.

Villafañe (2013) hace mención de seis planteamientos referentes a la comunicación interna y son los siguientes:

- 1.- Se debe tomar como premisa la comunicación del proyecto empresarial (Es decir, que la comunicación interna parta y nunca olvide que su razón de ser debe estar encaminada a contribuir el enriquecimiento de los objetivos empresariales).
- 2.- Prioridad de valores y personas: Todo plan de comunicación interna es trunco e insuficiente si no tiene como una de sus prioridades cuidar los valores de la organización a su personal humano.
- 3.- Medios necesarios para avanzar proyectos: Para poder realizar la comunicación interna de cualquier institución, es necesario realizar una correcta evaluación de los distintos medios con los cuales cuenta la organización para llevar a cabo su comunicación interna.

4.- Definición formal y clara de la visión del proyecto: Se refiere a tener claridad en el proyecto de comunicación interna de manera integral y completa.

5.- Conciencia práctica diaria y valores: De nada sirve contar con un gran plan de comunicación interna si este no se practica todos los días, se evalúa y se toma conciencia de su razón de ser en todo momento con el fin de nunca olvidar sus objetivos principales.

6.- Coincidencia de valores y empleados: Los valores de la organización deben empatar con los valores de los empleados y la comunicación interna tiene como una de sus tareas principales asegurarse de que así sea y tomar todas las medidas necesarias para cumplir este objetivo.

En los siguientes tópicos, se abordara de manera particular la percepción que tiene los integrantes de la DEAR en RTC, referentes a la comunicación interna que predomina en la organización.

Para complementar esta investigación, es necesario también conocer de qué manera el marketing interno influye dentro de la organización así como la reputación que se percibe dentro y fuera de la misma, que será detallado en el siguiente punto.

4.3.1 MARKETING INTERNO E IDENTIDAD

Es importante conocer qué es el marketing interno para poder tener una idea del por qué es importante para la organización, Gasco y Rabassa (1999) definen lo siguiente:

“El marketing interno implica dos procesos de gestión, considerados los pilares sobre los que se apoya, que se encuentra interrelacionados: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación. La primera permite motivar mentalmente a los empleados de la compañía y, de este modo, prepararlos para el encuentro con los consumidores. La segunda es consecuencia de la necesidad, por parte del trabajador, de obtener información acerca del funcionamiento de la empresa para poder gestionar adecuadamente su rol organizacional y ofrecer al consumidor las expectativas apropiadas”.

Entonces tomando esta premisa, los ejes principales del marketing interno residen en la integración que tienen los miembros de la organización con ideas y planes acerca de cómo deberían “atacar” el mercado, los cuales parten del nivel de integración y de la capacidad que la organización tenga para desarrollar en su personal su identidad corporativa.

Para Peña (2008) la identidad corporativa es el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada de una empresa u organización, es decir, una comunicación visual sin ambigüedades. No se trata solamente de logotipos o símbolos, la identidad corporativa es la exageración de diseño y color traducida en ideas y valores.

La concordancia entre marketing interno e identidad corporativa van de la mano con la reputación y el posicionamiento que tiene la organización, dichos conceptos se verán reflejados en los siguientes tópicos.

4.3.2. REPUTACIÓN INTERNA

Según Villafañe (2013), la reputación interna no sólo constituye uno de los componentes incuestionables de la reputación corporativa, sino que se ha convertido en un factor imprescindible del reconocimiento de las empresas, que trasciende incluso el propio reconocimiento de sus empleados. La consideración de una empresa como un buen lugar para trabajar añade un "plus" de reputación independientemente de los hechos intrínsecos que definen a un buen empleador. Dicho con otras palabras, es la forma con la que los colaboradores se ponen la "camiseta", se identifican, se sienten parte de la organización, que se traduce en resultados positivos y buena actitud para trabajar, a su vez sentirse reconocido por laborar "dentro de" definirá la cultura organizacional de la mejor forma.

Como ya se mencionó la reputación interna positiva siempre servirá para mejorar la cohesión que sienten los colaboradores hacia la organización, de manera contraria si fuese negativa la organización no funciona como debiera ser.

Por otra parte de acuerdo a Salcedo (2013), el posicionamiento es la forma en que los consumidores definen las características principales de un producto en relación con los de su competencia. Se trata del total de percepciones positivas o negativas sobre los atributos de un producto basados en la experiencia del consumidor al utilizar dicho producto. Así, se dice que el posicionamiento no actúa sobre el producto, sino en la mente de los consumidores pues se trata de una idea asociada al producto.

Específicamente en el posicionamiento interno, al igual que en el posicionamiento de productos o servicios, se trata de crear mensajes en la mente de los consumidores (en este caso los colaboradores) y la cultura corporativa debe enfocar sus acciones hacia sus colaboradores a fin de generar sentido en el comportamiento y acciones organizativas y lo más importante, establecer una imagen positiva de la empresa en la mente de los empleados con el fin de establecer fidelidad y lealtad de los integrantes de una institución hacia la empresa.

“Que la empresa esté eficazmente posicionada en la mente del trabajadores es conseguir la cooperación, colaboración, motivación, inspiración e involucramiento de todos los miembros de la empresa. De esta manera, la empresa será más productiva pero también más competitiva, y por ende, el producto que ofrece la empresa ocupará una mejor posición en la mente de los consumidores”. Salcedo (2013)

Hasta ahora hemos revisado puntos estratégicos dentro de la organización, marketing interno, identidad corporativa, reputación y posicionamiento. Estos son aspectos que forman parte de la imagen interna, que su principal fin será coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. No debemos olvidar que la comunicación interna tiene como principal objetivo que la relación o asociación mental del empleado en torno a la empresa diste de ser negativa. A continuación se explican las herramientas que fomentan una mejor comunicación en la organización.

4.3.3 VENTANA DE JOHARI

La ventana de Johari es una herramienta de psicología cognitiva para ilustrar los procesos de interacción humana cuyas aplicaciones se han llevado al campo de los estudios organizacionales. Este modelo de análisis ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones personales intentando explicar el flujo de información desde dos puntos de vista, la exposición y la retroalimentación, que ilustra la existencia de dos fuentes: los "otros" y el "yo". Este modelo se articula mediante el concepto de espacio interpersonal el cual está dividido en cuatro áreas (cuadrantes) definidas por la información que se transmite. Luft e Ingham (2013).

Figura 1. Esquema de la ventana de Johari

VENTANA DE JOHARI	<i>Lo que yo conozco</i>	<i>Lo que yo desconozco</i>
<i>Lo que los demás conocen</i>	Área libre	Área ciega
<i>Lo que los demás desconocen</i>	Área oculta	Área desconocida

Aplicado a las organizaciones, este modelo tiene como finalidad definir la coherencia entre la personalidad y los hechos o dicho de otra manera, el equilibrio existente entre el fondo (la realidad) y la forma de una institución a través de las opiniones de sus integrantes, estableciendo así una mirada alterna acerca de la posible percepción que la propia organización puede tener sobre sí misma, este elemento se aplicó a los integrantes de la DEAR en RTC, y en los siguientes tópicos se retomará para explicar cuáles fueron los resultados.

4.3.4 IMAGEN PÚBLICA VS COMUNICACIÓN INTERNA

Este capítulo estudiará la comunicación que se desarrolla dentro de la DEAR en RTC, y se establecerá la relación entre imagen pública y la comunicación interna.

Salcedo (2016) define a la imagen pública como “la percepción compartida que provoca una respuesta colectiva y unificada dentro de una organización”.

Para complementar el concepto vale la pena retomar los axiomas de la imagen pública de Villafañe (2014) y son los siguientes:

- 1.- Es inevitable no tener una imagen.
- 2.- El 83% de las decisiones las hacemos a través de la vista.
- 3.- La mente decide mayoritariamente basada en los sentimientos.
- 4.- La imagen es dinámica.
- 5.- La creación de la imagen debe respetar la esencia del emisor.
- 6.- La imagen siempre es relativa (a la esencia, el objetivo y las necesidades de la audiencia).
- 7.- El proceso de creación de la imagen es racional, por lo que se necesita una metodología.
- 8.- La eficiencia de una imagen irán en relación directa a la coherencia de los estímulos que la causen.
- 9.- Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que producirla bien desde su origen.
- 10.- A mejor imagen, mayor poder de influencia.
- 11.- La imagen de la titularidad permea en la institución.
- 12.- La imagen de la institución permea en sus miembros.

Entonces los fines de la comunicación dentro de la organización siempre deberán ser para ganar el apoyo de los colaboradores y no sería posible sin una reputación que se ha ganado con el tiempo.

Para ganarse esa reputación se requieren de habilidades y prácticas que fortalezcan las relaciones dentro y fuera de la organización, es decir debemos encontrar concordancia entre la imagen pública y la interna de otra manera no se logrará mantener una imagen positiva para las audiencias.

4.3.5 CULTURA Y CLIMA

“Las culturas organizacionales permiten que el conjunto de individuos, miembros de una organización orienten sus acciones, sistemas comunicacionales, discursos y sistemas de relaciones internas hacia resultados que permitan que la organización tenga una fluida adaptación al contexto”. Ojeda (2009)

Entonces la cultura organizacional, será indispensable para el cumplimiento de los propósitos de la organización, siempre y cuando se encuentre aterrizada al contexto.

Por otro lado el clima organizacional según Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. (1970) está conformado de todas aquellas percepciones que el individuo tiene de la organización para la que trabaja y la opinión que se forma en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura.

Evaluar el clima organizacional debe contemplar las siguientes variables:

- a) Si es favorable o abierto
- b) Si es neutro
- c) Si es desfavorable o cerrado

Entonces la cultura y el clima organizacional son completamente dependientes de la organización, estando presentes en todos los aspectos.

En términos generales se puede decir que el clima organizacional surge de la cultura corporativa, de ahí surge la importancia por evaluar el comportamiento de la comunicación interna.

4.4 RESULTADOS OBTENIDOS

Para realizar el diagnóstico de la comunicación interna de la DEAR Zona Sur en RTC se realizaron diversas entrevistas y observación participante con ello se logró identificar la identidad que se percibe, reputación, posicionamiento, imagen pública, clima y cultura organizacional.

Los siguientes párrafos muestran los resultados obtenidos de cada actividad realizada para este diagnóstico.

1.- ENTREVISTAS

En un primer acercamiento para las entrevistas realizadas se utilizó un cuestionario y después se preguntó abiertamente la percepción de RTC. Las respuestas fueron diversas, se solicitó que la información obtenida y los nombres de los entrevistados no fuera revelado, únicamente se realizó un parafraseo de las respuestas, que en la mayoría de los casos fueron positivas. Es importante mencionar que de esta actividad solo un integrante de la DEAR

Zona Sur no estaba de acuerdo con la forma de trabajo, se percibía molesto y poco conforme con la forma de laborar.

La colaboración de los integrantes fue satisfactoria y con suficiente apertura referente a los temas de trabajo y relaciones interpersonales. Se podría asegurar que el ambiente de trabajo es "agradable", y que los integrantes de la DEAR Zona Sur tienen una relación de compañerismo y apoyo mutuo.

En la mayoría de los casos se pudo observar que los colaboradores están conformes trabajando en esa área, únicamente un integrante prefería cambiar de área, los motivos de su descontento fueron omitidos en sus respuestas.

2.- OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Para esta actividad los colaboradores de la DEAR, participaron sin inconvenientes, trabajaron con normalidad, siguiendo con las actividades cotidianas que realizan en su jornada laboral, al realizar rondines y visitas por los cubículos de los mismos se les veía concentrados en sus actividades y en ocasiones saturados de trabajo.

Cabe destacar que aunque la investigación se realiza de manera externa, no se vio afectada la normalidad de las actividades de los colaboradores, incluso se puede asegurar que la presencia de quién investiga fue casi desapercibida.

Al igual que con las entrevistas existió mucha facilidad para obtener información y resolver dudas en cuanto a los procedimientos realizados día con día, incluso en los llamados "*bomberazos*" no se vieron afectados los procedimientos.

3.- MARKETING INTERNO E IDENTIDAD

Continuando con esta investigación no hay que olvidar que RTC es un órgano desconcentrado de gobierno, tiene dentro de sus integrantes diversos perfiles y se podría intuir que las respuestas referentes a Marketing e identidad organizacional serían diversas pero, para sorpresa de quien investiga, los resultados obtenidos arrojaron una completa identificación con la organización, la gente que trabaja para RTC, conoce las funciones de la organización y sabe de acuerdo a sus funciones las actividades que debe realizar.

4.- REPUTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

A lo largo de la historia de RTC y desde su creación la reputación externa ha evolucionado; esto se debe principalmente a los mitos que persiguen a RTC; refiriéndonos específicamente a la censura que existió por los diferentes gobiernos priistas en el pasado. Por otro lado la reputación interna de RTC goza de ser positiva, gracias a que las funciones se han re-definido y sobre todo a que las diferentes áreas realizan su trabajo conforme a derecho y legislaciones vigentes, por ello RTC seguirá siendo el único órgano regulador encargado de la supervisión de contenidos en radio televisión y cine.

En el caso particular de la DEAR Zona Sur, la reputación ha ido cambiando, esto se debe a que desde su creación la DEAR no recibía el reconocimiento por las demás áreas. En el presente, se reconocen sus funciones y sobre todo tiene un lugar definido aunque desde el punto de vista de quien investiga falta hacer más trabajo al respecto.

Por otro lado, el posicionamiento de RTC con sus empleados resulta ser positivo, el hecho de trabajar para el gobierno federal, les resulta importante

y en la mayoría de los casos gratificante. De la misma forma para la DEAR, la información no difiere y las respuestas concuerdan con lo anterior.

4.- VENTANA DE JOHARI

Tomando como referente lo explicado en el punto 4.3.3, ayudado de la observación participante la ventana de Johari de RTC y la DEAR sería la siguiente:

Ventana de Johari de DEAR Zona Sur	Lo que yo conozco	Lo que yo desconozco
Lo que los demás conocen de mí	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva Área • Hace monitoreo • En expansión • En transición • Cumple con metas • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras áreas • Instrucciones de superiores
Lo que los demás desconocen	<ul style="list-style-type: none"> • No saben cuáles son sus funciones 	

Lo que se pudo observar es que si bien la DEAR es un área de reciente creación en RTC, diversas áreas desconocen las actividades que se realizan en la misma aun cuando las metas se cumplen de manera correcta.

5.- EVALUACIÓN DE CLIMA Y CULTURA

La imagen pública y la imagen interna de RTC se perciben de manera muy distinta, por un lado se maneja el mito de la "censura" y por otro lado mucha gente desconoce las funciones que RTC cumple como órgano descentralizado de gobierno, pero es importante resaltar que los funcionarios que laboran ahí se sienten satisfechos con lo que hacen dentro de RTC.

Los integrantes de RTC y la DEAR, se sienten afortunados de trabajar para dicha organización, lo que afirma que el clima laboral es bueno, los colaboradores cumplen con las funciones que deben cubrir, los subordinados son tratados con respeto y en el caso particular de la DEAR Zona Sur, su líder sabe cuáles son las necesidades, habilidades y limitantes que cada integrante tiene.

Referente a la cultura organizacional, no hay un manual interno que marque el deber hacer de cada colaborador, sin embargo las direcciones tienen claro sus competencias. Entonces cada área se encarga de establecer funciones.

CONCLUSIONES CAPÍTULO IV

Para este capítulo así como para los pasados ha sido necesaria la intervención con los colaboradores de la DEAR Zona Sur pero en este particularmente, todo ha sido más cercano. Se han observado cuáles son sus comportamientos y hasta cierto punto se ha conocido más de cerca a los integrantes.

Las entrevistas realizadas dejaron ver que las necesidades y aspiraciones de los colaboradores están presentes en todo momento, pero sobre todo que la gente que trabaja ahí se siente conforme y con gusto de pertenecer a esa área, a reserva de un integrante.

En general la gente que pertenece a RTC y a la DEAR Zona Sur, se identifica con la organización y eso fomenta un sentido de pertenencia que en este caso es laborar para RTC. Cabe mencionar que también ayuda la relación favorable de los grupos de trabajo en los que se desarrolla cada integrante, algunos de ellos son amigos de años anteriores, haciendo que la jornada laboral sea más ligera.

El único punto negativo que se observó tiene que ver directamente con el flujo comunicativo de todas las áreas de RTC, que se ve afectado por la falta de información, que no es transmitida de directivos a sub alternos, relacionado directamente a la secrecía y a la información confidencial, dificultando en ocasiones el flujo de trabajo.

En el siguiente capítulo de la investigación se abordaran los *dispositivos inteligentes* necesarios para contribuir a una mejor comunicación y ambiente laboral en la DEAR de RTC.

CAPÍTULO 5: DISPOSITIVOS INTELIGENTES DE INTERVENCIÓN EN LA DEAR DE RTC

A lo largo de los capítulos anteriores se ha desarrollado un análisis cuyos principales objetivos han sido reconocer los diferentes parámetros y sucesos que han dado vida a RTC, partiendo de su concepción histórica y social a través de su entorno, pasando por su estructura formal e informal, su manera de funcionar, los grupos y actores que intervienen en su quehacer diario hasta el análisis de la comunicación interna.

Todo este esfuerzo es necesario para cumplir con los objetivos de este trabajo, sugerir e implementar estrategias para la mejora de las relaciones interpersonales, comunicación interna y ambiente laboral que existen en la DEAR, así como desarrollar el establecimiento de roles y el reconocimiento de las actitudes y necesidades que los integrantes de esta área la DEAR Zona Sur.

Como ya se ha definido anteriormente la Dirección de Enlace y Apoyo Regional Zona Sur es el objeto de estudio y a lo largo de este capítulo se propondrán que soluciones viables para mejorar el aprovechamiento de esta área y sobre todo la satisfacción humana y personal de los integrantes de la misma.

Para lograr que mejore la experiencia de trabajo, es necesaria una estrategia de comunicación eficiente y viable. Esta estrategia o plan de acción tendrá como principal objetivo fomentar las mejores formas y prácticas para transmitir la información con ello las actividades y labores fluirán de mejor manera y en consecuencia las metas y objetivos se cumplirán con mejores resultados.

A continuación, se presentan los dispositivos inteligentes que ayudaran a cumplir con mejores resultados para la DEAR Zona Sur.

5.1- DIAGNÓSTICO GENERAL

Como ya se mencionó anteriormente el objetivo central de este trabajo es originar estrategias viables para la organización que a corto y mediano plazo pueda mejorar la calidad de trabajo dentro de la DEAR de RTC, en primer lugar es importante hacer una recapitulación de todo lo visto a lo largo de este proyecto.

En nuestro primer capítulo conocimos el entorno en el que RTC se desarrolla y ha vivido a lo largo de los años como órgano descentralizado de la Secretaría de Gobernación, que es de suma importancia, ya que al ser la única organización gubernamental de su tipo, tiene una gran carga normativa, siempre sustentada en la Ley Federal de Radio y Televisión.

RTC no tiene competencia en el mercado y no quiere decir que no tenga ayuda de órganos externos, por ejemplo con los diversos contratistas encargados de monitoreo; eje central de las actividades más importantes que en RTC se realizan.

En nuestro segundo capítulo fue necesario profundizar más sobre la historia de RTC, aquí se explicó el surgimiento de las diversas áreas que conforman a este ente organizacional, su estructura formal y objetivos de la organización. Derivado de ello se conoció a fondo el flujo de trabajo formal e informal, donde se explican las diversas funciones de los integrantes y las actividades adicionales que se realizan en la DEAR Zona Sur.

En el capítulo tercero y con el preámbulo de los capítulos anteriores se reconoció cual es el comportamiento de los grupos de trabajo dentro de la organización y como es percibida por los colaboradores, que en conclusión

coinciden en que es una organización muy cerrada referente a los procesos que se llevan a cabo dentro de RTC. También se abordaron temas como el liderazgo de los jefes y los parámetros fundamentales para detectar las diferentes enfermedades que afectan a una organización como RTC, principalmente la falta de innovación en cuanto a tecnología se refiere y la falta de información.

Ya en el capítulo cuarto con la información recabada el siguiente paso fue llevar la investigación al siguiente nivel con observación participante y diversas entrevistas que nos llevaron a comprender el comportamiento y el porqué de las acciones de algunos de los colaboradores. Otro punto importante que se analizó fue la reputación interna y la identidad que en RTC prevalece, donde los colaboradores se sienten parte de fundamental de este sistema organizacional.

5.2.- IMPORTANCIA DE REALIZAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Actualmente para toda organización es necesario implementar estrategias que fomenten la grata convivencia de sus colaboradores, así como también establecer las herramientas para que esta se lleve a cabo.

Es por eso que la información recolectada a lo largo de los cuatro capítulos de este trabajo, son parte medular para la formulación de las acciones que se realizarán para la mejora del ambiente laboral y que sin ellas no sería posible intervenir para cumplir de nuestro objetivo general. Teniendo claro lo anterior, se debe considerar que las estrategias que se mencionaran en el siguiente apartado pueden ayudaran al personal en el desarrollo de sus actividades cotidianas y con ello mejorara la calidad el trabajo, sin olvidar la parte humana dejando ver a la organización como un ente mecánico enfocado solo a resultados.

5.3.- ASPECTO TEÓRICO

En México desafortunadamente en muchos casos a los empleados o colaboradores solo se le ve como una herramienta más en la organización, que en automático pierde personalidad y se le ve como un objeto, partiendo desde el punto de vista funcional en el que únicamente debe cumplir con lo que se le ordene, con el objetivo de controlar la mayoría de las acciones que el empleado realiza y que con el paso del tiempo evitará que exista un desarrollo eficiente para el individuo y la organización.

La lectura *Quiebre Institucional en México* Dávila (1998), menciona que el país se encuentra en una situación de fragmentación social, cultural, económico y político en el que las instituciones construidas de manera centralizada en los periodos, post- revolucionarios no están preparadas para hacer frente a las nuevas características de diversidad y de complejidad que tiene la sociedad mexicana.

En estas circunstancias la comunicación en las organizaciones es cambiante y es necesario innovar con estrategias que ayuden a mejorar siempre los canales y los medios por los que se comunica y se relaciona, dando la razón de que el cambio es evidente y necesario. Hablando particularmente de RTC, se tienen arraigadas ideas en las que la lejanía con "*altos mandos*" está legitimada por el simple hecho de verlos como inalcanzables o por encima de todo el personal.

Álvarez (2012) menciona que los cambios dentro de la organización deben de ser fundamentales para su adaptación a su ambiente, ya que determina el estado de permanencia dentro de la cultura organizacional, este cambio se debe de tomar en cuenta para mejorar la interacción de las personas dentro de la empresa, siempre tomando en cuenta que la cultura es algo que está

siempre en constante cambio y que es moldeada por una estrategia previa siempre para beneficio de la organización.

Es entonces que la cultura siempre estará en constante cambio, siempre de la mano de los beneficios o daños que puede causar de no ser aprovechado de la mejor manera.

Antes de abordar las estrategias sugeridas para un mejor funcionamiento de la DEAR es necesario retomar como es la complejidad de una organización y como puede convertirse en una comunidad, capaz de cumplir con sus expectativas económico-financieras pero también humanas y sociales.

Para Cornejo (2004) la complejidad, no tiene una sola forma de definirse y entenderse ya que su esencia depende del punto de vista del observador, es decir, que algo que es complejo para un observador tal vez no lo será para un segundo observador o para un grupo de observadores.

En este sentido la complejidad en las organizaciones se refleja en cómo funciona cada una de sus partes con sistemas independientes y que al final logra engranarse o coincidir en algún punto con el resto de sus partes a fin de cumplir la meta u objetivos de la organización.

Cornejo (2004) menciona también que la organización siempre se encontrará en una lucha eterna entre el orden y la complejidad, dado que siempre se interrelacionan producen diferentes estados, dinámicas y relaciones que afectan tanto las actividades así como el entorno y a los miembros de la organización.

Wolton (2006) plantea que pensar a la comunicación y organizar la convivencia es salvar la comunicación. Es tomar conocimiento de sus

dificultades ontológicas y desear, no obstante, preservar su valor. Pensar la comunicación es respetar al otro, comprender en qué se basa la alteridad. Pensar así, es el estado supremo de la comunicación que permite construir la convivencia y la comunidad reflexionando sobre las condiciones de un mínimo de interrelación respetando las diferencias y haciendo partícipes a los demás de la misma realidad.

5.4 DISPOSITIVOS INTELIGENTES DE INTERVENCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Para lograr que la organización y las relaciones que existen en ella funcione, el propósito de este capítulo es proponer "Dispositivos inteligentes" que permitan desarrollar procesos de difusión de información, de colaboración y de comunidad entre las personas, con base en los objetivos de la organización y en las necesidades de quienes laboran en ella.

De la misma forma, Si se quiere plantear la idea de "estrategia" o "dispositivo" inteligente de intervención, es necesario entender primero la importancia de la comunicación en torno a la realidad humana, la cual desde luego se traduce en la cotidianidad organizacional que funciona a partir de sus miembros y del proceso comunicativo que se lleva a cabo dentro de sus tareas y funciones diarias. Para Fernández y Rizo (2009), la comunicación es la esencia de lo humano, sin comunicación las sociedades humanas no serían tales, por tanto, se puede entender como comunicación el encuentro con el otro, con quien nos comunicamos cotidianamente. Sin comunicación no sería posible la existencia y permanencia de la raza humana.

Con estos referentes, se se proponen las siguientes estrategias para mejorar la comunicación dentro de la DEAR en RTC.

5.5.- ESTRATEGIAS

Esta técnica resulta ser muy interesante y de mucha ayuda, para investigar cuál es la percepción que se tiene de los integrantes de la organización, muestra información relevante que puede ser de mucha ayuda para resolver problemas personales que puedan estar afectando la vida laboral y lo más importante muestra la opinión sin censura de los integrantes de la organización.

Para Mayor y Rodríguez (2014) es un proceso que permite a la persona recopilar el *feed back* o retroalimentación de su desempeño en competencias concretas por parte de aquéllos con los que trabaja y compararlo con su propia percepción. Esta técnica empezó a implantarse en los años 80 para evaluar las competencias de los directivos y se ha convertido en una de las técnicas más difundidas para evaluar las competencias o errores profesionales en las empresas.

Dicho lo anterior queda muy claro que la función principal es mostrar defectos o virtudes de los cuales quizá no se tiene conocimiento para poder comenzar a mejorarlos y con ello desarrollarse mejor dentro del ambiente laboral e incluso personal, y nos hace conscientes de que se tiene atención sobre lo que le sucede a cada integrante mostrando una cara distinta a la que se conoce laboralmente.

El siguiente cuadro ilustrativo ayudara a entender los beneficios y aplicación de dicha estrategia.

Estrategia	Objetivo	Implementación	Evaluación
Feedback 360	Conocer las habilidades y defectos de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere de presupuesto, solo de tiempo (1 hr aprox) • Se implementa solo en el área de interés • Meta: Que el colaborador pueda identificar virtudes o defectos y posteriormente mejorarlos 	Al final de la sesión preguntar grupalmente si lo que se percibe de cada integrante coincide y qué hacer para cambiarlo en caso de ser negativo.

Tabla de estrategia 1. Feedback 360

5.5.2 CONVIVENCIA EXTRAMUROS

Es importante resaltar que la convivencia fuera de los lugares de trabajo puede generar un mayor sentido de compañerismo, es por eso que se propone que de acuerdo a los tiempos que cada colaborador de la Dear Zona Sur tenga libre en fines de semana, al terminar las labores del trabajo u horas de comida se realice una reunión para sugerir a los lugares que se puede asistir, incluso podrían incluir a sus familiares más cercanos eso hace que la relación de trabajo se vuelva más incluyente.

Estrategia	Objetivo	Implementación	Evaluación
Convivencia Extramuros	Acercarse y convivir con compañeros	<ul style="list-style-type: none">• El presupuesto es variado de acuerdo a la actividad a realizar• Se implementa solo en el grupo de trabajo• Meta. Lograr una mejor convivencia con compañeros y generar mayor empatía.	Al término de la actividad realizar un sondeo y conocer las opiniones de cada integrante sobre la actividad.

Tabla de estrategia 2. Convivencia Extramuros

5.5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA WORLD CAFÉ

Dentro de las oficinas de RTC se puede implementar esta técnica que ha sido probada en muchos lugares según su sitio oficial en internet y es definido de la siguiente forma por Brown & Isaacs (2005):

"El World Café (o Café Mundial) es una metodología que crea redes de diálogo colaborativo, alrededor de asuntos que importan en situaciones de la vida real. Es una metáfora provocativa: a medida que creamos nuestras vidas, organizaciones o comunidades, estamos en efecto, moviéndonos entre "mesas de conversaciones" de un Café. Tanto como proceso conversacional, como patrón de sistemas vivientes, el World Café tiene consecuencias -inmediatas y prácticas- en los diseños de reuniones y conferencias, formaciones estratégicas, creación de conocimiento, rápida innovación, involucramiento de accionistas, y cambios de gran escala. Experimentar el World Café en acción también nos ayuda a tomar decisiones, personales y profesionales, acerca de maneras más satisfactorias de participar en las conversaciones que modelan nuestras vidas".

Dicho lo anterior y como se puede leer es una técnica muy sencilla y no implica mayor gasto energético ni monetario, solo se necesita de la participación de todos los integrantes, comenzar con una pregunta general y con ello se desencadenara toda una serie opiniones referentes a los temas tratados.

Esta técnica puede ser aplicada siempre que exista necesidad de tratar temas de relevancia laboral e incluso personal y con ello obtener retroalimentación para realizar mejoras en los procesos de trabajo así como resolución de dudas e inquietudes.

Estrategia	Objetivo	Implementación	Evaluación
World Café	Resolver mediante conversaciones grupales asuntos relevantes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • No se necesita presupuesto, solo tiempo (el necesario) • Se implementa solo en el grupo de trabajo • Meta. Resolver dudas y problemas generales 	No es necesaria la evaluación. ¿Se resolvió la duda?, de ser así se habrá cumplido el objetivo.

Tabla de estrategia 3. World Café

CONCLUSIONES CAPÍTULO 5

Como conclusión de este capítulo queda reflexionar que lo que se ha aprendido en medida de lo posible mejorara el trabajo y las relaciones de los colaboradores de la DEAR, pero fuera de RTC también suceden situaciones parecidas, como se presenta a continuación:

"Todas estas tareas comunicativas han sido propuestas para orientar un comportamiento organizacional altamente efectivo, son acciones extraídas de lo que comúnmente se identifica en el ámbito de la comunicación organizacional. Estas tareas pueden y deben aplicarse en todos los niveles y espacios de la actividad humana, en la urgente reorientación de las instituciones (públicas y privadas). Pero sobre todo, son esfuerzos por organizar a la sociedad mexicana, agente imprescindible del éxito de cualquier empresa gubernamental, privada o social" (Pérez, 1998).

Señalando que nadie está exento de pasar por problemáticas parecidas o incluso iguales en todas las organizaciones. En este módulo, lo importante ha sido aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de los módulos anteriores y darles solución, y aunque aún queda mucho por hacer dentro de RTC, es bueno comenzar por algo y con eso contagiar a los demás colaboradores a que se animen y cooperen para que el engranaje que es la organización funcione de manera adecuada.

Falta mucho por hacer e incluso quedan pendientes otras propuestas, y quizá sea en otra administración y con nuevas cabezas en la organización que estas se puedan llevar a cabo.

En definitiva resolver algunos de los problemas que se presentan en la organización puede parecer sencillo, pero también es un hecho que encontrar cuales y como abordarlos es difícil.

El reto ahora desde la perspectiva del investigador que realiza este esfuerzo de cambio comunicativo, radica en poder lograr que la DEAR y RTC escuchen las propuestas que se han planteado a lo largo de los 5 capítulos de esta investigación.

Esta labor de investigación se puede resumir con las palabras de Pérez (1998).

"Todas estas tareas comunicativas han sido propuestas para orientar un comportamiento organizacional altamente efectivo, son acciones extraídas de lo que comúnmente se identifica en el ámbito de la comunicación organizacional. Estas tareas pueden y deben aplicarse en todos los niveles y espacios de la actividad humana, en la urgente reorientación de las instituciones (públicas y privadas). Pero sobre todo, son esfuerzos por organizar a la sociedad mexicana, agente imprescindible del éxito de cualquier empresa gubernamental, privada o social".

CAPITULO VI: CONCLUSIONES FINALES

Este trabajo de investigación ha permitido conocer e interpretar desde una visión comunicativa cuál es la manera de pensar, planear, proceder de las personas que laboran en RTC, particularmente conocer su historia y desarrollo a lo largo de los años, detalles que son de suma importancia dado que muy pocas personas conocen los orígenes de lo que hoy es su lugar de trabajo y como se pudo constatar en las entrevistas y charlas que se realizaron aquí mismo.

De la misma manera ha quedado claro que si bien RTC y una de sus áreas de la DEAR Zona sur tienen una estructura funcional que le permite organizarse más o menos de manera adecuada, pero que de seguir por ese camino en un momento dado existirán fricciones y molestias que pueden ser malas para el ciclo de trabajo generando inestabilidad y el fallo en el cumplimiento de metas.

Aunado a ello es importante recalcar que los integrantes que conforman a la DEAR Zona Sur, es contrastante el apreciable gusto y orgullo que existe de laborar y trabajar en equipo, comparado con los comportamientos que fueron observados de otras áreas dentro de RTC, pero en este caso la DEAR Zona Sur se mantiene en equilibrio, queda claro que siempre surgen inconformidades y en este caso solo un integrante está en desequilibrio con los demás.

Sobre la comunicación, el trabajo y el flujo informativo son elementos que pueden y deben trabajarse bajo constante análisis y cuestionamiento esto se pudo comprobar al realizar diversas entrevistas, donde algunos miembros de la DEAR Zona Sur incluida la Sub Directora de área se sienten desinformados referente a la toma de decisiones de los altos mandos.

La reputación y el posicionamiento internos, al igual que la satisfacción, son elementos que coinciden a diferencia de la reputación externa, donde la imagen que se percibe es un tanto negativa.

En conclusión y más allá de todos los problemas o virtudes que se han podido detectar a lo largo de este trabajo de investigación, es necesario rescatar que la gente que conforma a RTC es lo más importante, pero sobre todo la forma en la que nos comunicamos y podemos percibir cuáles son sus necesidades ayudan mucho a resolver y fomentar una mejor convivencia dentro de cualquier empresa.

RTC, es y seguirá siendo el único órgano regulador de contenidos de los medios masivos en México, es por eso que es necesario que esta organización piense en mejorar ampliamente toda su comunicación, que haga un análisis intensivo de su estructura organizacional que le permita valorar a todos sus trabajadores, en esta ocasión y para esta investigación se ha comenzado con algo, proponer cambios en una área, pero ¿por qué no pensarlos a nivel macro en un futuro no muy lejano? Habría que ver si es viable y sobre todo si existe disposición para lograrlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. M. (2012). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia.
- Ballivian, R y Gonzales, C. Una época de crisis: Entorno, organización y cambio en: *Antología del entorno STEOCC*. México: NP.
- Baptista, P. (1991). *Las organizaciones y su ambiente*. En C. Fernández (Coordinador), *La comunicación en las organizaciones* (P. 275-286). México: Trillas.
- Bartolli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.
- Bauman, Z. (2013) En: *Consideraciones del entorno*. México: NP.
- Bridges, W. (2003). *El carácter de las organizaciones*. México: Panorama Editorial.
- Brown, J. y Isaacs, D. (2005). *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Campbell, Dunnette, Lawlwer III y Weick Jr. (1970). En: Metodología para estudios del clima organizacional en las Mipymes.

- Collado, C. F. (2003). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*. México D.F : Ediciones Castillo
- Etkin y Schaverstein. (1989). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Argentina: Paidós.
- Fernández (Coordinador), *La comunicación en las organizaciones* (P. 275-286). México: Trillas
- Fernández, F y Rizo, M. (2009). *Nosotros y los otros: La comunicación humana como fundamento de la vida social*. México: Editorial los miércoles
- Fernández, J. (2008). *Patología de las organizaciones*. Madrid: LID.
- Flament, C. (1977). *Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Franco, I. (2013). Análisis de la estructura organizacional en: *Exposición enfocada 3*. México: Inédito.
- Galindo, L. M. (1993). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Gascó y Rabassa (1999). *Marketing Interno Mix: Análisis de la variable de Comunicación Interna* (P.p 38-48) en: *Capital Humano* núm. 122, mayo de 1999

- Hernández. R. (2000). *La investigación en la comunicación organizacional*.
- Luft, J y Ingham, H (2013). *La ventana de Johari*. Disponible en: <https://comunicacionencambio.com/la-ventana-de-johari/>
- Mayor, I y Rodríguez, M. (2014). "Dinámica de feedback y feedforward 360º para la evaluación y desarrollo de la inteligencia emocional". (P. 478-485) Madrid: Editorial de la Universidad Europea. Disponible en: http://universidadeuropea.es/myfiles/pageposts/jiu/jiu2014/index.html?_ga=1.100241245.230324224.1442320651. Consultado el 12.06.2015. (P. 478-485)
- Méndez, J. S. (1990). *Dinámica Social de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Moles, A. (1983). *Teoría de los Actos*. México: Trillas.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa - Omega.
- Ojeda, H. (2009). "Cultura organizacional y hábitos: análisis de un relato etnográfico", en *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales*, núm 5, diciembre de 2009
- Olabuénaga, R. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto.
- Olabuenaga, J I (2012). *El Entorno Organizacional, Antología Entorno Organizacional México*.

- Paturel, R. (2012). *El Entorno Organizacional, Antología Entorno Organizacional México* (P. 93)
- Pérez, J. (1998). El quiebre institucional en México y las tareas de la Comunicación en: Razón y palabra, revista electrónica. México. (P. 12)
- Pérez, J. (2008) *El futuro prospectivo*. México: NP
- Reforma.com (2015) *Adjudica Segob, no licita*. Disponible en:

<https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=488694&md5=6ce1a08ad3de52bbdeeca672f4561ebd&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- RTC, RTC (1997). *La Comunicación Social en México, México, RTC Inedito*
- RTC (2013), Recuperado 25 de Junio de 2016, de <http://www.rtc.gob.mx>
- Salcedo, A. (2013). *El posicionamiento al interior de la empresa*. Disponible en: <http://www.marketerosnocturnos.com/el-posicionamiento-al-interior-de-la-empresa>
- Salcedo, A (2016). *Seminario de comunicación, organización y cultura*. Módulo IV. UNAM. Octubre de 2016.

- Thompson K y Salaman G. (1984) *Control e ideología en las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica
- Villafañe, J. (2013). "La reputación interna" en *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación.
- Villafañe, J. (2014). "Evaluación y análisis de la imagen corporativa" en *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones pirámide
- Weber, Max. (1996). "*Economía y sociedad*". México D.F.FCE, 1996
- Wolton, N. (2006). *Salvemos a la comunicación: Aldea global y cultura, una defensa de los valores democráticos y la cohabitación mundial*. España: Gedisa.