

77



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"**



**“Y los bomberazos continúan, análisis de los problemas comunicativos y de información de la División de Continuidad de Canal Once en el periodo 2001-2002”**

**Reporte de investigación correspondiente a la opción Seminario Taller Extracurricular de titulación “Comunicación, Organización y Cultura”.**

**Que para obtener el título de LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**P r e s e n t a**

**YARA ARCELIA TREJO VIDAL**

**Asesor:**

**Lic. Xavier I. Ávila Guzmán**

**México**

**Abril 2002**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Agradecimientos**

*A mis padres Alma y Rogelio  
que siempre se preocuparon  
y me apoyaron en mi carrera.*

*A mi asesor y amigo Lic. Xavier Ávila  
quien admiro mucho, y siempre estuvo  
a mi lado orientándome, animándome  
y enseñándome cómo seguir adelante.*

*A todos mis maestros de la carrera y especialmente  
a los licenciados Martín Camacho, Humberto Ramos,  
Fernando Martínez y Jorge Pérez por su orientación  
y capacitación en este ámbito profesional.*

*A mis hermanos que siempre están conmigo.*

*A mi querido amigo Ing. Ernesto Ortega  
que me ayudó con paciencia, ternura y  
profesionalismo en todo momento.*

*A mis amigos (as) Claudia, Ivette, Jacqueline,  
Norma, Alejandro, Moisés, Alexis, Luis, Antonio,  
y Aarón por su comprensión e impulso  
a seguirme superando.*

*Y especialmente, a mi Escuela y a la Universidad  
por brindar una invaluable fuente  
de conocimiento profesional.*

*Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida  
Detrás de cada logro, hay otro desafío y  
Mientras estás vivo, siémete vivo.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

### 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Recapitado .....	7
<b>1.1 Descripción Histórica de Canal Once TV .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Análisis Sistémico .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Ambiente General y Relevante .....	19
1.2.2 Fronteras .....	25
1.2.3 Ciclo de Eventos .....	28
1.2.4 Grado de Interacción (Dependencia/ Independencia) .....	34
<b>1.3 Análisis Contingente .....</b>	<b>36</b>
1.3.1 Caracterización del Ambiente .....	36
1.3.2 Fuentes de Incertidumbre .....	38
1.3.3 Mecanismos para la obtención de la información .....	40
1.3.4 Toma de Decisiones .....	41
Comentario final .....	44

### 2 TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Recapitado .....	45
<b>2.1 Tipologías de la organización .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2 Ideario .....</b>	<b>48</b>
2.2.1 Misión .....	48
2.2.2 Objetivos .....	51
2.2.3 Constelación de Valores .....	53

<b>2.3</b>	<b>Estructura</b> .....	54
<b>2.3.1</b>	Cooperación y trabajo .....	55
<b>2.3.2</b>	Organigramas y Manuales .....	59
<b>2.3.3</b>	Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos .....	66
<b>2.4</b>	<b>Formalización y Burocratización</b> .....	68
<b>2.5</b>	<b>Estructura de Autoridad</b> .....	70
2.5.1	Estructura Formal de Comunicación .....	72
2.5.2	Reclutamiento .....	74
2.5.3	Promoción de Puestos .....	75
<b>2.6</b>	<b>Estrategias Gerenciales</b> .....	76
	<b>Comentario final</b> .....	78

### **3 FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN**

	<b>Recapitulado</b> .....	82
<b>3.1</b>	<b>Proceso formal y proceso real de la pauta de continuidad</b> .....	82
<b>3.2</b>	<b>Problema detectado en la División de Continuidad</b> .....	89
3.2.1	Cuantificación del problema .....	90
3.2.2	Costos que genera el problema detectado .....	96
<b>3.3</b>	<b>Clima organizacional</b> .....	103
<b>3.4</b>	<b>Análisis estratégico del actor</b> .....	115
3.4.1	Estrategias de poder dentro de la Organización .....	117
3.4.2	Comportamiento Organizacional y Actores .....	119
3.4.3	El actor en el grupo .....	134
	<b>Comentario final</b> .....	137

## **4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

<b>Recapitulado</b> .....	138
<b>4.1 Problema detectado</b> .....	138
4.1.1 Costo .....	139
4.1.2 Tipos de Causas y costos .....	141
4.1.3 Comunicación dentro de la División .....	143
4.1.4 Comunicación dentro de Canal Once .....	144
<b>4.2 Supraestructura</b> .....	145
4.2.1 Las representaciones .....	145
4.2.2 Liderazgo-Poder .....	147
4.2.3 Comportamiento- Acciones .....	148
<b>4.3 Metodología Cualitativa</b> .....	151
4.3.1 Análisis del Discurso .....	153
4.3.2 Representaciones de los actores .....	159
4.3.3 Diagnóstico .....	160
<b>4.4 Comunicación como estrategia</b> .....	163
4.4.1 Idea del cambio .....	166
4.4.2 Importancia de la Información .....	166
4.4.3 Importancia de la Comunicación organizacional .....	167
4.4.4 Teoría Funcionalista .....	168
4.4.5 Teoría Cibernética .....	169
<b>4.5 Posibles soluciones</b> .....	171
<b>Comentario final</b> .....	177

## **5 CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN**

<b>Recapitulado</b> .....	179
<b>5.1 Importancia de la Cultura Organizacional</b> .....	180
<b>5.2 Importancia de la Gerencia en la Cultura Organizacional</b> .....	188
<b>5.3 Importancia de la Comunicación en la Cultura Organizacional</b> .....	189
<b>5.4 Factores Culturales de la División de Continuidad</b> .....	191

<b>5.5</b>	<b>La Cultura Organizacional como Sistema</b> .....	<b>202</b>
<b>5.6</b>	<b>Similitudes y Diferencias (Problematización)</b> .....	<b>208</b>
5.6.1	Fortalezas .....	210
5.6.2	Debilidades .....	211
<b>5.7</b>	<b>¿Por qué una Estrategia Comunicativa?</b> .....	<b>215</b>
5.7.1	Estrategia Estructural Comunicativa .....	216
5.7.2	Estrategia Comunicativa .....	219
	<b>Comentario final</b> .....	<b>240</b>
	<b>Conclusiones</b> .....	<b>241</b>
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>250</b>

## INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio es una organización, pero ¿qué es una organización? Según Edgar H. Schein una organización "es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (Méndez, 1990: 81)

Al hablar de personas, se tiene claro que se trata de una organización social, es decir, una organización de este tipo; las personas que interactúan entre sí, lo hacen en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos. Lo relevante es que deben cumplir con ciertas funciones útiles si es que quieren sobrevivir. Pero, ¿por qué es importante su estudio? "En la sociedad contemporánea gran parte de la vida diaria se entrelaza con fines organizacionales. Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional". (Fernández, 1991:11)

La sociedad moderna se vuelve cada vez más diferenciada, sus tareas se efectúan gracias a las grandes organizaciones. Debido a la gran diferenciación social y la expansión de las organizaciones, se requiere de un proceso complejo para determinar a quién y cómo deben servir las organizaciones. Saber cómo debe ser ésta (estructuralmente y comunicativamente) para cumplir con su función o su objetivo de manera más eficiente. Para ello, se necesita estudiar cómo son en la actualidad, crear una transformación en ellas y así, lograr la optimización.

Este objeto de estudio es una organización porque es un grupo de personas implicados en un esfuerzo conjunto, interrelacionados de manera coordinada, su nombre es: "*La División de Continuidad*" la cual se deriva de la Dirección de Imagen de la Emisora de televisión XEIPN Canal Once. Este Canal se creó en 1957 con la finalidad de complementar la enseñanza de los alumnos del Instituto Politécnico Nacional y paulatinamente el tiempo en pantalla se amplió. Los objetivos genéricos inherentes a este nuevo canal de difusión, por pertenecer a una institución educativa de formación profesional (IPN), fueron fijados como el siguiente: Apoyo y auxilio a la educación; Difusión de la cultura; Servicio Social y entretenimiento. Es decir, dejar en el público un residuo de educación, información, cultura y estímulos que induzcan a los individuos a pensar y percibir, recrear o asimilar, con ayuda del lenguaje de la televisión, lo que la ciencia, el arte y la educación le ofrece.

Pero ¿cuál es la teoría más apropiada para su estudio? En otras épocas la escuela Clásica y la Humanista trataron abordar el tema pero sin buenos resultados, ya que tienen una orientación interna, sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización.

Desde el primer capítulo, lo más conveniente es tratar de estudiar y explicar la investigación basándose en una Teoría de Sistemas, o sea, dándole importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de una organización y considerar las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. Además si se considera que "la tendencia moderna en el

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

estudio de las organizaciones sociales, es tratarlas como sistemas sociales, por lo tanto se define a la organización como un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen dentro de ellas" (Johansen, 1979:28)

Para poder abordar el objeto de estudio de este trabajo como un sistema concreto "División de Continuidad", es necesario, considerar la Totalidad del Sistema Canal Once como Suprasistema y revisar previamente su entorno, del cual forma parte el Suprasistema. Pero no hay que olvidar que para un mejor análisis, es necesario también basarse en la Teoría Contingente ya que ofrece elementos novedosos e integradores, como es "la respuesta óptima" que una organización debe dar a las demandas de su entorno. La forma y el sentido de una organización, dependerá si es eficaz para responder a dichas demandas.

La Institución de Canal Once no se encuentra aislada sino interactuando en un complejo entorno social, político, económico, cultural, educativo, ecológico, etc. Es muy importante esta interacción ya que uno de los insumos primordiales es la información que puede tener de estos ámbitos. Además de que estos ambientes pueden influir en algunas metas u objetivos de la institución, es decir sus actividades y decisiones pueden ser moldeadas o condicionadas por el medio externo. Pero, ¿qué tanto requiere de leer su entorno? ¿De qué manera puede influir éste? El ambiente que se considera importante estudiar, por la gran cantidad de insumos que de él se importa, es el cultural-educativo porque van de la mano con la finalidad de la institución: *Promover la cultura y conocimientos de diferentes ámbitos a toda la sociedad mexicana para su desarrollo en óptimas condiciones.*

En el capítulo dos, se permitirá que la organización se presente, diga qué tipo de organización es, cuál es su misión dentro de la sociedad, sus objetivos, cómo se autodefine, cómo se justifica ante sus miembros, ante la sociedad y ante sí misma. La mayoría de las organizaciones requieren de un diseño estructural formalizado para cumplir con sus objetivos, obviamente son modelos construidos desde el punto de vista de la organización y de sus intereses.

Aquí se dará a conocer qué es lo que propone Canal Once, cómo explica sus objetivos, cómo organiza y ordena el trabajo, o sea cuál su diseño organizacional formal. Se ha percatado que no existe una forma de garantizar al 100% la realización de las actividades, de cumplir con los objetivos sin un rango de error (no existe el humano perfecto) pero sí existen herramientas y técnicas que ayudan a lograrlo, por ejemplo notoriamente hay dos vías: la obligatoria-coercitiva y la del convencimiento-persuasión.

Tanto en el capítulo anterior como en éste, la Teoría General de Sistemas y la Contingente ayudan a comprender cómo es una organización, éstas han retomado la Teoría Clásica y la Humanista como apoyo, pero realmente, no se hace a partir de un esquema a priori, sino desde un punto de vista abierto. Y de esta manera, se descubrirá y analizará el "debe ser" de la División de Continuidad de la Emisora de televisión XEIPN Canal Once, y para la realización de este trabajo, se llevó a cabo una investigación documental basada en libros y lecturas referentes al tema de estudio, documentos internos oficiales propiedad de Canal Once y en menor medida, se fundamenta con base en comentarios informales de algunos de sus miembros, así como de la propia experiencia del investigador dentro de dicha institución.

## INTRODUCCIÓN

En primer término, se señalarán algunos tipos de organización y dentro de cuáles, se ubica el objeto de estudio, se conoce su filosofía, sus objetivos, su estructura formal basada en la división del trabajo, su proceso laboral, así como sus recursos tanto materiales como de personal. Se hablará de la importancia de una estructura de autoridad, comunicación y reclutamiento como posibles puntos de origen de conflictos y obstáculos dentro de una organización. Posteriormente se reflexionará sobre algunos problemas diagnosticados desde la dimensión formal.

Se concluirá el capítulo descubriendo qué tan rígida o flexible es, qué tan negociadora o impositiva y qué tan horizontal o vertical es en términos generales, en algunos aspectos como: funciones, responsabilidades, reglas, normas, y de comunicación. Así como de sus posibles impactos en el sentido operacional; es decir, a partir del conocimiento de "lo que dice que debe ser" se podrán revelar errores o irracionalidades (definiendo la irracionalidad como algo que está fuera del modelo ordenador formalizado). La limitación que se encontró es el reajuste estructural de Canal Once, debido a la etapa de transición de la Dirección General de esta Emisora.

Por otro lado, se sabe que el objetivo de la mayoría de las empresas es ser competitivas, buscan productividad y calidad total para que se traduzca en mayores ingresos económicos. Se rigen bajo lógicas duras de racionalidad económica (relación costo-beneficio) donde los protagonistas más importantes son el Tiempo, el Costo y el Dinero, por lo tanto se preocupan por crear programas que aseguren una productividad y calidad total, por ejemplo mediante sistemas de mejoramiento práctico de las operaciones técnicas, una administración financiera sana, es decir, donde exista una reducción de costos, una actualización tecnológica en busca de innovaciones, minimizar tiempos, etc. Aquí influye mucho el tipo de estrategia gerencial de la organización, tal vez ésta concibe que el éxito se debe a un alto grado de calidad, definiendo ésta como característica de un producto o servicio que satisface las expectativas del cliente, como tradicionalmente en términos administrativos se caracteriza.

Debido a esto en el capítulo tres, se medirá la productividad y se reflexionará sobre la calidad, pero no reduciéndose a un enfoque intenso en el cliente solamente, sino también en la calidad de vida de los miembros que habitan una organización. En este caso se medirá la productividad de la División de Continuidad de Canal Once a partir de las desviaciones en su proceso formal laboral, con esto se detectará el o los problemas principales ya sea en términos de estructura o de funcionamiento, y al identificar éstos se podrá hacer un seguimiento más orientado hasta sus raíces, con el fin de eliminar las causas con estrategias pertinentes al estudio del caso, pero todo esto visto bajo una lógica distinta a la que tradicionalmente tienen las empresas. Aquí lo que se resaltaré es la incidencia del factor humano en un problema funcional de una organización, se dará importancia al comportamiento, a la relación empleado-organización reconociendo que existen creencias y representaciones que determinan sus actitudes y sus conductas. En otras palabras, se demostrará que una cultura organizacional adecuada puede contribuir en la calidad y productividad de una empresa, tanto en términos de su lógica ideal como operativa.

Como se mencionó anteriormente en el capítulo dos, se darán a conocer las irracionalidades (lo que no está acorde con el sistema de orden formalizado) que pudiesen existir en una estructuración organizacional formalizada, las cuales pueden o no ser benéficas para la funcionalidad de la organización; pero en el capítulo tres, se podrá evaluar un caso específico, se trata del proceso que existe formalmente para la realización del producto principal del objeto de

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

estudio, es decir de *la Pauta de Continuidad*. Por lo tanto, en la primera parte de éste, se dará a conocer el diagrama de flujo formal del proceso y su diferenciación con el que se lleva a cabo operacionalmente, de ante mano se sabe, por la experiencia laboral, que esta diferencia no es benéfica sino conflictiva, es decir, existen problemas funcionales que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la División de manera óptima.

El o los problemas detectados, se medirán estadísticamente en relación con la productividad y costo, en otras palabras, se descubrirá y demostrará cómo es la productividad de la División de Continuidad, de igual manera se aclarará el supuesto del investigador de que la organización tiene un proceso productivo eficaz, porque a pesar de que existen atrasos y duplicaciones durante el proceso de elaboración, al final se cumple con el objetivo de tener la pauta de continuidad a tiempo gracias a que existe un costo elevado en el desempeño laboral por parte de sus integrantes, por ende, con esto se comprobará que la productividad no es eficiente.

En la División de Continuidad la ineficiente productividad podría implicar un costo económico, un costo en cuanto al deterioro de la imagen de Canal Once y un costo energético del personal que labora. Si la Emisora no contara con una labor de Continuidad o ésta fuera muy improductiva, la imagen del Canal estaría bastante deteriorada, esto implicaría pocos televidentes y falta de patrocinadores convirtiéndose así en pérdidas económicas.

Afortunadamente este caso extremo no se ha dado, pero existe la posibilidad si no se atienden los problemas que existen en la División de Continuidad, por lo tanto, una de las cosas que se van a demostrar aquí es el costo que provocan los retrasos de la entrega de la información por parte de las áreas externas, es decir, sus fallas. Para ello se hará uso de herramientas de medición cuantitativas como la hoja de inspección, cuyos resultados se ejemplificarán mediante una gráfica de barras y un diagrama de causa y efecto. Pero como se mencionó anteriormente, esta investigación está interesada por el factor humano y por los constructos sociales al considerarlos determinantes e indispensables en el funcionamiento organizacional, por ende también se hará uso de una medición cualitativa, en este caso se aplicará un cuestionario de clima organizacional para confirmar las causas del problema detectado.

Aquí, el supuesto causal está relacionado con liderazgo y estructuras comunicativas, por ello, también se considera necesario explicar la importancia del actor como parte central de la organización, realizar un análisis estratégico del actor con relación al poder y cómo la personalidad, la comunicación y los flujos de información juegan un papel importante, así como la relación que existe entre un actor y un grupo primario y la relación de un actor con la organización en sí. Concluyendo este capítulo, con el diagnóstico del problema detectado, reportando las causas principales que se deben atacar y las posibles soluciones, siempre y cuando sea un problema que pueda tener incidencia un comunicólogo organizacional, es decir, que se encuentre a un nivel estructural o supraestructural, todo con la finalidad de marcar una directriz para un funcionamiento eficiente y no sólo eficaz como se estima que se ha realizado en la División de Continuidad.

## INTRODUCCIÓN

Pero para cambiar la realidad, entendida ésta como el espacio en el que se verifican los "haceres", se debe de analizar primero; donde el análisis pertinente no sólo se encuentra en los hechos (acciones humanas o acontecimientos) sino también con los discursos de individuos y grupos, por lo tanto, la realidad social se puede encontrar llena de contradicciones y paradojas (entendiendo como paradoja a la figura conceptual que incluye la oposición / contradicción como parte de la explicación de un objeto de estudio) (Serrano,2001:74). Tanto la Cultura (los valores y la misión de una empresa) como la Comunicación (el intercambio de información), no se pueden medir directamente en los índices de productividad, pero si se pueden medir los costos que implica una mala operación de estas dos.

Es por ello en el capítulo cuatro, se decidió tratar el tema de las representaciones junto con algunos temas como el comportamiento, las acciones, las relaciones humanas, y el liderazgo-poder, por su elevada interrelación con las antes mencionadas. Posteriormente se examinará la metodología más apropiada para investigar las representaciones, es decir, la técnica cualitativa, gracias a la cual se puede llevar a cabo el análisis del discurso de los actores más involucrados en el problema que se detectó, dicho análisis ayudará a elaborar un diagnóstico de la situación en términos más profundos.

Al tener clara la naturaleza del problema, ya se podrán proponer soluciones dentro del campo de incidencia de un comunicólogo, utilizando a la comunicación como estrategia, resaltando la importancia de la información y de la Comunicación Organizacional para la cual, se tiene que tener presente la Teoría Funcionalista y la Teoría de la Cibernética. Para ese entonces ya se tendrán algunas estrategias claras y definidas para que de manera global se disminuya o elimine el problema principal detectado en la División de Continuidad. Cabe recordar que el cambio cultural en toda una organización requiere primero un cambio a nivel individual, cada uno debe tener un cambio progresivo para convertirse en un miembro de una organización con una cultura definida (tema del último capítulo).

Pero el capítulo cinco, se debe tener presente que a medida que las sociedades van evolucionando, cada vez más se hace necesario construir organizaciones efectivamente articuladas con la finalidad de elevar el potencial o el nivel de desempeño y de rendimiento, para tal finalidad han existido varias corrientes teóricas, una de las más fuertes fue la del racionalismo.

Desde el nacimiento del capitalismo y en la época de la modernidad, se pretendió que la sociedad estuviera dirigida por finalidades productivas, por lo tanto se buscaba la racionalidad, el concepto de orden, para que los resultados fueran seguros. Para conseguir esto se hace uso del conocimiento científico (se busca la previsibilidad) y el trabajo colectivo organizado lo cual implica una división del trabajo especializado y de las funciones; la motivación es económica principalmente, la conducta es racional y lógica; existe un sistema de control (reglas y procedimientos); una estructura jerárquica (toma de decisiones racionales); se trabaja como una máquina, es decir, se evitan intereses y caprichos humanos. Pero cada vez más se reconoce que el éxito de una empresa no se debe únicamente en los procesos basados en el principio de racionalidad (control y supervisión), es decir, "el mito de racionalidad como criterio supremo de excelencia y eficacia organizativa ha quedado fuera". (Ruiz,1995:214)

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Se ha notado que el no tomar en cuenta el elemento humano fomenta la impersonalidad de la organización, creando reacciones no previstas y desviaciones en los resultados, por lo tanto se ha pensado muy seriamente que el funcionamiento de una organización tiene que ver con aspectos culturales (humanos): sus intereses, su sistema de valores, las normas, las sanciones, sus creencias, sus emociones, sus representaciones, sus percepciones, sus expectativas, sus costumbres y actitudes; ya que éstos guían el sentido de la conducta, influyen en la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de cada miembro, es decir, determinan su actuar dentro de la organización, y se puede percibir en la manera en que se llevan a cabo los procesos laborales, los consensos, el tipo de liderazgo, etc.

Por lo tanto, en este capítulo se conocerá la repercusión de la Cultura dentro de una organización, la importancia de tener una Cultura Organizacional; se dará a conocer un diagnóstico Cultural de la División de Continuidad de Canal Once, es decir sus rasgos culturales, así como sus influencias en términos Sistémicos. Se descubrirá su problematización debido a factores culturales y en base a ésto, se hará una estrategia comunicativa, como propuesta de solución a los problemas y como un plan de enculturización. Encontrando las causas de los fenómenos se puede incidir sobre ellas de tal forma que se produzcan los resultados esperados, sin embargo, hay que tener en cuenta, que es difícil tener una comprensión de la realidad en su totalidad, ya que se trata, en este caso, de voluntades caprichosas y cambiantes. Dicha estrategia está pensada con un sentido de conservación de todos sus integrantes, en un respeto por las diferencias culturales y fundada en una gran vinculación comunicativa; uno de los principales objetivos es hallar el acuerdo. "producto del diálogo, que es lo que verdaderamente da rumbo, proyección, entusiasmo y aplicación a las actividades organizacionales" (Pérez,2001); por lo tanto la estrategia estará conformada por una planeación de acciones comunicativas.

Todo esto con la finalidad de que exista una Cultura Organizacional definida en donde a nivel individual los miembros deben sentirse preparados, capaces de enfrentar las contingencias del entorno, con la libertad y confianza de comunicar sus inquietudes, propuestas, necesidades y problemas, deben de sentirse protegidos y valorados por su Jefe y por la organización en general y con un gran entusiasmo por mantener un desarrollo personal y profesional dentro de la organización. A nivel colectivo, los miembros de la División deberán sentirse integrados, identificados con la misión y los valores de la organización, orientados bajo la dirección de un buen líder que medie con seriedad y responsabilidad las necesidades e intereses que habitan la organización; formando así la imagen a nivel interno de Unión y Compromiso y a nivel externo la de Profesionalismo.

## **CAPÍTULO 1**

# **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES**

## Capítulo 1

En este capítulo se determinarán los elementos del entorno que influyen en la organización de Canal Once y en el objeto de estudio que es la División de Continuidad; lo cual se ha considerado importante ya que éstos determinan el funcionamiento y desenvolvimiento de dicha organización. Se adentrará a las diversas Teorías que dan explicación al desarrollo organizacional, así como sus diferentes tipologías, dadas sus estructuras y objetivos. Se descubrirán los ambientes generales y relevantes de la División de Continuidad con la finalidad de llegar a un diagnóstico situacional de la organización con su respectiva problemática.

### 1.1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE CANAL ONCE

Todo objeto de estudio requiere de una presentación y ubicación dentro del entorno y hablando de Comunicación Masiva en México, XE IPN Canal Once, se perfila como una de las más representativas en la actualidad por su gran experiencia y duración dentro del ámbito de la Televisión Cultural. Se darán a conocer las organizaciones de las cuales forma parte, es decir, sus antecedentes que son la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Politécnico Nacional, ya que sin la existencia de éstas no se hubiera logrado su nacimiento. También se verán cuáles fueron las principales causas de su creación y en términos generales, cuál ha sido su desarrollo a lo largo de los años.

La raíz de Canal Once se encuentra en una dependencia gubernamental mexicana, la Secretaría de Educación Pública (SEP), el proyecto de crear esta Secretaría fue para dar a la educación mexicana carácter federal, su ámbito jurisdiccional sólo abarcaba el Distrito y territorios federales. Los objetivos eran democratizar la administración educativa, darle una adecuada organización, siendo gratuita, laica y obligatoria. Con estas ideas, se creó la Secretaría de Educación Pública el 25 de septiembre de 1921. "Se caracterizó por su amplitud, intensidad, organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas que fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal". ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)).

Es decir en términos generales, significaba la ampliación de la infraestructura y extensión de la educación, así como la elevación no sólo de la calidad sino de la especialización. Sin embargo a pesar de los avances logrados en el impulso inicial de la Secretaría, la lucha electoral por la sucesión presidencial de 1924, que desembocó en la rebelión huertista y, las presiones norteamericanas plasmadas en los compromisos acordados en las conferencias de Bucareli, el proyecto inicial no se abandona, pero se modera.

La SEP apoya al proyecto de creación de lo que ahora es el Instituto Politécnico Nacional, éste se llamaba antes Escuela Politécnica Nacional, la cual fue concebida en 1932 por el Departamento de enseñanza Técnica Industrial y Comercial de la SEP (DET), dicho departamento de Enseñanza, tenía el mandamiento de crear la Escuela Politécnica Nacional como parte del plan sexenal y el

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Plan Educativo del Gobierno, con el objetivo de formar técnicos medios y profesionales en el área industrial, en el ámbito del Distrito Federal.

La creación del IPN debe considerarse como una obra colectiva en la que tuvieron sobresalientes intervenciones de los titulares de la SEP y los funcionarios del DET, en el periodo 1932-1940, al igual que los directivos y profesores de las escuelas técnicas del DF. "La fundación del Instituto Politécnico Nacional es a todas luces un acto de inspiración de dos hombres de indiscutible formación ideológica, Lázaro Cárdenas y Juan de Dios Bátiz. La intervención personal del presidente Lázaro Cárdenas y los sucesivos secretarios de Educación Pública fue muy valiosa para delinear la Institución Politécnica" (Hernández,1991:30)

Consiente Cárdenas de que la transformación social que él anhelaba requería de una infraestructura educativa que sirviera como factor de desarrollo, pensó integrar de modo definitivo la enseñanza técnica con la fundada esperanza de que se convirtiera en impulsora de dicho desarrollo. En 1934, al iniciar su gobierno, nombró secretario de Educación Pública a un talentoso mexicano, Ignacio García Téllez, quien ejerció sus funciones durante aproximadamente un año. En ese breve tiempo se iniciaron las gestiones formales que habían de desembocar en la creación del Instituto Politécnico Nacional. "El Instituto Politécnico Nacional es un organismo docente que tiene por función conducir los estudios que llevan a la formación de profesionistas en las carreras que, en el tipo esencialmente técnico, necesita nuestro país" (Solana,1981:480) El 17 de mayo de 1940 el licenciado Gonzalo Vázquez, entonces secretario de Educación pública, inaugura las instalaciones del IPN en el "casco" de Santo Tomás.

Ahora, para conocer las razones del cómo se creó la televisora del Instituto Politécnico Nacional, está el antecedente de un telegrama que envió el Director general de Telecomunicaciones, en noviembre de 1958; por lo tanto se carece de una acta constitutiva; tal vez porque no se tenía noción precisa y clara de la trascendencia del medio, ya que existía un número reducido de aparatos receptores debido a que el costo no era accesible para los salarios de la época y eran pocas las empresas interesadas en anunciarse en el medio de difusión con muy bajo auditorio.

"El Director general del IPN Ing. Alejo Peralta financia la compra del equipo del Canal y lo dona, él era el representante de los equipos PYE en México, mucho antes de ser nombrado Director del IPN y, al conocer el equipo completo para fines educativos, convenció al Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, Walter C. Buchanan, para que le otorgara un canal televisivo al IPN" (Gómez,1999:3) El 15 de diciembre de 1958, en las estructuras abandonadas de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, inicia la transmisión de XEIPN TV Canal Once, a cargo del Instituto Politécnico Nacional, donde la Secretaría de Educación Pública tuvo la oportunidad de intervenir en la programación.

El Once transmite de manera regular desde el 2 de marzo de 1959, siendo la primera estación cultural y educativa del país incluso de América Latina, y con la que el Estado mexicano comienza su participación en la industria de la televisión; ocho años después de iniciar las transmisiones de la primera televisora privada.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Canal Once se creó con la finalidad de complementar la enseñanza de los alumnos del Instituto Politécnico Nacional, después los objetivos genéricos inherentes a este nuevo Canal de difusión, por pertenecer a una institución educativa de formación profesional, fueron fijados como los siguientes:

- Apoyo y Auxilio a la Educación; Información; Difusión de la cultura; Servicios y entretenimiento.
- Dejar en el público, un residuo de educación, información, cultura y estímulos que induzcan a los individuos a pensar y percibir, recrear o asimilar, con ayuda del lenguaje de la televisión, lo que la ciencia, el arte y la educación le ofrece, contenidos que deberían ser difundidos, no sólo entre sus miembros de la comunidad escolar, sino que afines con las presiones democratizadoras de la vida general del país.

La primera transmisión de carácter cultural-educativo, se llevó a cabo desde un pequeño estudio con cámara de circuito cerrado con una sesión de Matemáticas; y para fines de 1959, contó con un transmisor de 5 kilovatios, y una antena direccional instalada en Santo Tomás. En principio, fue de manera imperfecta por las limitaciones técnicas y económicas, debido a los escasos recursos presupuestales de que disponía el politécnico.

La situación en que se encontraron los medios de difusión en México estuvo vinculado con la carencia de leyes precisas que respondieran a las necesidades de la población y sobresalió el carácter monopolio. Pero no obstante, el objetivo del Canal era claro: el de convertirse en una alternativa con nuevos caminos para la superación de nuestra sociedad, (promover la cultura nacional y universal en forma totalmente accesible. "La colaboración de diversas instituciones y personas del gobierno federal contribuyeron a reforzar enormemente la actividad del Canal Once, principalmente del Instituto Nacional de Bellas Artes y el Instituto de Antropología e Historia, que con la presentación de programas musicales, artísticos y literarios además de los antropológicos y de ciencias humanas, coadyuvaron a diversificar la programación". (Gómez, 1999:166).

Durante el mandato de Alemán (1946-1952) se concedió a los empresarios facilidades para que la televisión llegara a ser una realidad en toda la nación, con la libre importación de equipo y material requerido para la instalación de las recientes estaciones, de esta manera, los medio se perfilaron desde entonces como adversarios de la formación política y cultural de los ciudadanos y en defensores acérrimos del mercantilismo, producto de la tolerancia política y de la indefinición de la sociedad que los dejó hacer y deshacer a su voluntad y una legislación que más bien protegía a los concesionarios y no al receptor.

El Poli ya tenía un Canal de televisión, sin embargo ninguna de las personas que estaban encargadas de su funcionamiento, sabían en verdad, de televisión pues no había escuelas donde se estudiara todavía, se realizaban programas en los que no se requiriese invertir dinero en producción, ya que no se tenía, ni los espacios para realizarlos, una opción eran las Mesas redondas, documentales que prestaban las embajadas de los países acreditados en México. .

En 1960, México ingresa a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, tal vez esto influyó a que se propiciara la expansión económica de Telesistema Mexicano, que comenzó a despuntar en la comunicación como la empresa más importante de radio y televisión de México

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

y una de las primeras del Continente. Y por lo tanto, surge la Ley Federal de Radio y Televisión; las normas legislarían sobre los contenidos de los medios electrónicos. Para lograr el apoyo y auxilio de la educación, Canal Once recurre a la SEP, a cuyo servicio se encuentra por decreto presidencial de Julio de 1969, utiliza este medio para la transmisión de todos aquellos programas educativos, culturales y de orientación social que estime conveniente, así como los demás que ordene el Ejecutivo Federal. (Gómez, 1999:5) Para ese entonces, tuvo que derrumbar murallas de apatía en el público, ya acostumbrados a los vicios de la televisión comercial, por eso, con el Ing. Méndez D. la programación de tipo didáctico, que había sido el propósito inicial del Ing. Peralta al crear Canal Once, fue desplazada en forma paulatina, por la difusión de manifestaciones culturales, pero manteniendo el significado: de ser un medio para quienes no poseen el poder, para expresar libremente sus opiniones para el relato global de la historia.

En 1962 se instala el Estudio "B" y el siguiente gran paso, fue en 1966, también bajo la dirección de Carlos Borges la compra del nuevo transmisor y la recubicación de la antena hacia el cerro del Chiquihuite, que fue autorizada, aunque la instalación fue inadecuada, más tarde se consiguió dinero en la COFAA para comprar una planta de emergencia para el cerro del Chiquihuite, que permitió evitar salidas del aire por falta de energía eléctrica. Al maestro Borges, le tocó hacer frente a los estudiantes miembros del Comité Nacional de Huelga, que en 1968, mediante un mensaje radiofónico anunciaron el propósito de "tomar" las instalaciones del Canal, afortunadamente, con un diálogo abierto, los estudiantes decidieron no tomar las instalaciones. "Para prevenir situaciones como esa, el Gobierno de la República dictó un decreto que divide el manejo de Canal Once entre las Secretarías de Educación Pública y la de Comunicaciones y Transportes. Correspondiendo el manejo técnico a ésta última, y la operación a la SEP". (Gómez, 1999: 12)

Según Sergio Gómez el 31 de julio de 1969, el propio Ejecutivo cita que el Once se encontraba al servicio de la Secretaría de Educación Pública, en éstas condiciones:

Art. 1ro. Decreto por el que la SEP, a cuyo servicio se encuentra el Canal Once de Televisión en el Distrito Federal, utiliza éste para la transmisión de todos aquellos programas educativos, culturales, y de orientación social que estime convenientes, así como los demás que ordene el Ejecutivo Federal.

Art. 2do. La SCT se hará cargo de la operación técnica del sistema de transmisor de televisión para el Canal Once construido por el Gobierno de la Unión en el cerro del Chiquihuite, en los límites del Distrito Federal y el Edo. de Méx. (Gómez, 1999:160).

Igualmente el mantenimiento de las instalaciones, corresponde a la SCT, con lo cual, se alivió en gran medida la situación presupuestal del Canal. (La encargada de operar las transmisiones fue la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía).

Con el Lic. García Fabregat se eliminaron los programas didácticos y se reforzaron las transmisiones que fortalecían la cultura (eventos en la sala principal de Instituto Nacional de Bellas Artes) y la programación de contenidos políticos-social, así como los programas informativos, tratando de superar toda clase de obstáculos y comenzando a regular su programación.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

En resumen, la primera etapa del Canal Once, terminó en 1969 una época de anonimato y después de 10 años se establecieron las bases de su funcionamiento, por decreto presidencial.

La Administración de Luis Echeverría intentó frenar el avance de la televisión comercial, que para ese periodo eran 53 estaciones excepto Canal Once, situación provocada también por las críticas de políticos, periodistas y de la propia población. En ese mismo año (1970) se empieza a ver el uso de los Satélites, no así en Canal Once, sin embargo, sus cámaras fueron convertidas para transmitir en color por los propios técnicos de la estación, comenzó a publicarse en los diarios de la capital, la cartelera de Canal Once y se solicitó la ampliación del presupuesto para la adquisición de equipo a color, de Unidad Móvil y en planta eléctrica de 150 Kw., ya para 1977, el 100% de la transmisión de Canal Once es en color y en el 78 se establecen horarios permanentes de transmisión, matutina, vespertina y nocturna, para cubrir 16 horas "al aire", se realiza la reubicación y corrección de la antena transmisora (por primera vez la señal se recibió con nitidez y facilidad por los televisores en el área metropolitana)

El sexenio 1976-1982 se caracteriza por la ineficacia del Estado al dirigir la televisión estatal, o sea, existe la presencia de la corrupción, despilfarro, contradicciones, etc., con este panorama se puede decir que por algunos años no existió en el Estado la conciencia del significado de los medios electrónicos, sobre todo si recordamos que la radiodifusión surgió en un periodo conflictivo (crisis económica e inestabilidad política) La tarea no era fácil, la administración tuvo en contra la falta de una política clara en materia de comunicación, es decir, una visión, del por qué quiere utilizar los medios de difusión.

En 1982 accede a la presidencia Miguel de la Madrid Hurtado, para ese entonces, Canal Once reacondicionó el Control Maestro, videgrabación y dos estudios. En los 80's no se operaron transformaciones substanciales en los medios de información, dado que la atención de las autoridades se centró en la crisis económica por la que atravesaba el país, y si había un proyecto de trascendencia para el crecimiento de la industria televisiva, no incluían a Canal Once, quizá por su perfil cultural-educativo que lo obligó a quedar restringido a una evolución opaca e incluso hasta pasar desapercibido para la mayoría de la población; además de mantenerse al margen de los avances tecnológicos, como el uso de los satélites.

En 1981 Canal Once llevó a cabo una primicia televisiva, la serie "Buenos Días", por primera vez la televisión mexicana transmitió 5 horas en vivo y hasta 1982 se concluyó la construcción y equipamiento del estudio "D", del edificio técnico y del servicio que alberga la filmoteca, a finales de este año la teleifusora transmitió con una potencia de 312 mil vatios, desde el cerro del Chiquihuite, asimismo, recibió y envió señales del satélite. El constante fracaso de las reformas gubernamentales en radio y televisión se dio como consecuencia de: la política indecisa del gobierno, acompañada del temor por la inmadurez para enfrentar la dirección del medio, producto de la falta de continuidad sexenal en los proyectos y por otro lado del descuido de la opinión pública que no brindó su apoyo a las iniciativas políticas. Por lo tanto, como forma de equilibrio, en 1983, se creó el Instituto Mexicano de la Televisión, que lo tanto, se transformó en IMEVISION, bajo la dirección de Pablo Marentes, con el objeto de coordinar y hacer más eficiente la administración estatal y la elaboración de programas; además de integrar las estaciones de Televisión, Unidades de producción, repetidoras y redes del poder Ejecutivo que

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

agrupaba el Canal 13 y 22 y después el Canal 7. De esta forma se centralizaron aún más los medios electrónicos del gobierno, la beneficiaria fue la Secretaría de Gobernación, al contar con más poder y a partir de entonces se encargó de la dirección de las estaciones federales y RTC quedó a la tutela de esta Secretaría.

Salinas de Gortari es elegido presidente para el sexenio 1988-1994, las medidas de desincorporación fueron parte de la política implementada por el mandatario, quien tomó la determinación de retirar su participación de las paraestatales no rentables para la economía del gobierno.

Las transformaciones que se dieron en la primera parte de la gestión de Jorge Velasco, un hecho que marcó al periodo y conforme se fortalecía el salinismo; fue la censura de programas como "Reflexiones" a la vez que se promovieron otros espacios como "Hoy en la Cultura", también un proyecto del cual se debe sentir orgullosa la teledifusora, fue la cartelera de cine que durante esta gestión contó con una carpeta anual. "Durante la celebración del XXIX aniversario de Canal Once se anunció la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para transmitir la programación vía satélite Morelos a toda la República" (Soriano,1997:41). Esto significó un gran avance para la Emisora, ya que era una vía de acceso para su cobertura.

Unos años después, Ernesto Zedillo candidato del Partido Revolucionario Institucional (PRI), triunfa en las elecciones presidenciales de 1994 recibiendo a la administración con una fuerte crisis económica. No obstante, la directora de Canal Once en ese entonces Lic. Alejandra Lajous, obtiene su apoyo y presenta la nueva imagen con la firma de convenios con instituciones públicas y privadas. Es decir, "un elemento que definió esta administración, fue el crear un fideicomiso: un fondo de ayuda para el canal, con un capital inicial de 2 mil 850 millones de viejos pesos a cargo de Nacional Financiera (NAFINSA)" (Soriano,1997:44). En otras palabras se mercantilizó para ser autosuficiente económicamente, ya que Canal Once no permanece ajeno al descalabro nacional y finalmente recurre a la negociación con diversas instituciones privadas para adquirir un amparo económico a favor de la Emisora.

Se obtuvo la custodia del transmisor y la antena de la televisora por decreto presidencial a partir de abril de 1991, se adquirió una nueva antena de 30 kilovatios (Kw.) que mejoró la definición de la imagen, se comenzó a instrumentar un comité de equipamiento, se unificaron los sistemas de grabación y se utilizó el formato Betacam, se aplica un programa intensivo de remodelación, que abarcó la infraestructura física de las áreas y tecnológica (se instalaron los primeros módulos de edición no lineal) y a demás logra transmitir su programación las 24 horas. Se podría decir, que en esta etapa del sexenio de Zedillo, Lajous consolidó la Emisora, mejorando la programación y la transmisión

## **Actualidad**

Para el año 2000 se da un paso electoral único en la historia del país al obtener la presidencia de un candidato de oposición a la presidencia, Vicente Fox, con él la república se enfrenta a una serie de cambios políticos, económicos y sociales. En este ambiente y acorde con su función social, la programación de Canal Once responde a los intereses de una amplia gama de segmentos

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

de la sociedad mexicana, así, su público constituye un verdadero corte transversal de la población, cuyo común denominador es el interés por lo que ocurre a su alrededor en el ámbito de la política, la economía, la naturaleza, los espectáculos, el arte, la salud la ciencia entre otros muchos temas.

Actualmente la señal de Canal Once cubre aproximadamente el cincuenta por ciento de los telehogares de la República Mexicana, mediante estaciones transmisoras y retransmisoras ubicadas en el territorio Nacional como la ciudad de México; el estado de Morelos; San Luis Potosí; Valle de Bravo, Estado de México; Tijuana; Baja California Norte; Saltillo, Coahuila; Chetumal, Cancún y Playa del Carmen, en Quintana Roo; Tepic, Nayarit y Aguascalientes; y consigue una cobertura nacional a través de los sistemas de cable (CANITEC y sus asociados) y de satélite, con una imagen digitalizada, al igual que los sistemas de SKY y Direct TV; aún así se ha propuesto extender su cobertura bajo el sistema de televisión abierta a toda la república. ([www.oncetv.ipn.mx](http://www.oncetv.ipn.mx)).

También en el caso de televisoras de servicio público, como Canal Once, cuya misión se inserta dentro del ámbito de la educación, pretende multiplicar el impacto de su programación mediante el uso de otras tecnologías. esto es, extender los beneficios educativos y culturales más allá del momento de la transmisión. Por lo tanto el día primero de noviembre del 2000 se dio a conocer el nuevo sitio Internet de Canal Once, [www.oncetv.ipn.mx](http://www.oncetv.ipn.mx) como centro de servicios informativos y culturales. Además recordando que durante los últimos años las telecomunicaciones en el mundo han vivido una revolución tecnológica a la cual la Emisora del Instituto Politécnico Nacional, frente al nuevo milenio, no puede sustraerse, adquirió recientemente tecnología digital de punta que sustituirá al equipo analógico utilizado durante quince años de trabajo al servicio de la sociedad mexicana. ([www.oncetv.ipn.mx](http://www.oncetv.ipn.mx)).

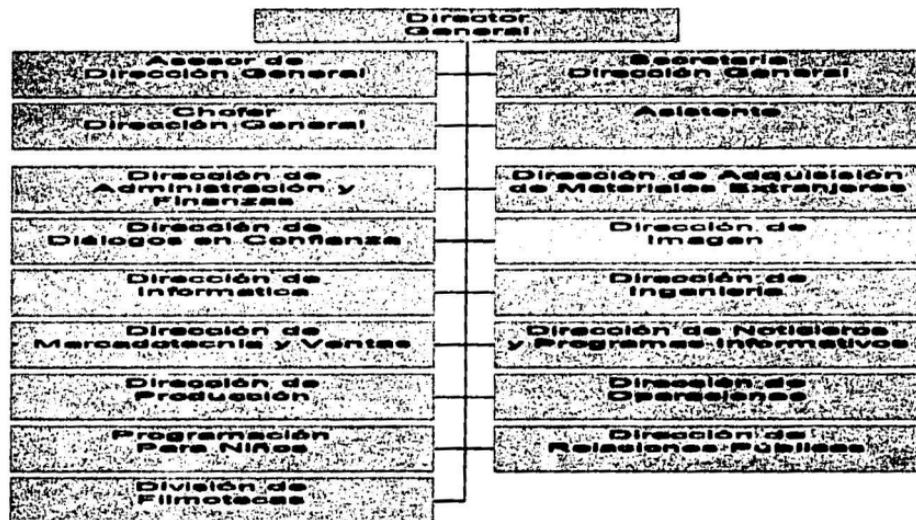
A pesar de la existencia de dos importantes infraestructuras de televisión cultural-educativa, (Canal Once y Canal 22), no se ha logrado contribuir de manera sustancial el equilibrio de la programación televisiva, ni a limitar el avance desmedido de la televisión comercial que difunde programas que mantienen, según nuestra consideración, adormilados e irreflexivos a los espectadores frente a su entorno social. No obstante, de manera particular Canal Once como hemos visto, ha logrado mantenerse en operación como Emisora de televisión abierta, desafiando las diferentes crisis económicas, políticas y sociales que se han presentado en México desde 1960.

Ha crecido como empresa, se ha fortalecido (reafirmando su creatividad y según la Emisora su confiabilidad), ha dejado atrás la idea de ser un organismo al servicio único del Estado (burocrático), ha creado su propia lógica, se han ido adaptando sus objetivos, su función, pero conservando en gran medida el inicial que es el de promover la cultura y la educación (aunque esta última ya no de manera formal) e incrementando el ingrediente de Servicio Público.

Es por eso que actualmente Canal Once, con una sólida infraestructura técnica, con proyectos culturales y educativos, con talento y creatividad de su personal, está listo para una nueva etapa de crecimiento, está listo para ayudar al desarrollo humano e intelectual de nuestra sociedad.

Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

A continuación el esquema que presenta el Organigrama General de Canal Once, necesario para ubicar el subsistema "Dirección de Imagen" al que pertenece nuestro objeto de estudio "División de Continuidad" de Canal Once.



Estructura organizativa sustentada actualmente de manera formal por Canal Once, según el cual es la que permite que la Emisora cumpla en contenido y rentabilidad su función social, dicha estructura se encuentra en el Manual de Organización de 1994.

## 1.2 ANÁLISIS SISTÉMICO

Canal Once es una Emisora que pertenece al sector terciario, en el ramo educativo con el giro televisivo. Y según la tipología organizacional que estipula Talcott Parsons, es una empresa de producción, ya que ofrece un servicio, en este caso informativo, mediante un sistema televisivo.

Para tener una mejor claridad de cómo está constituida la Organización de Canal Once, se explicará en términos de Sistema, es decir bajo la lógica de la Teoría de Sistemas, según la cual un sistema lo define como "un complejo de elementos en interacción, el conjunto de esas interacciones combinadas entre sí, constituirá un modelo funcional de acción (procesos de acción). Y los elementos con los que se compone están conectados según un patrón definido y estable, rodeado por una frontera donde se encuentran los elementos particulares llamados afectantes (que actúan) y efectuentes (que soportan) las acciones que se proyectan en el mundo exterior" (Moles,1982:35).

Por lo tanto, la organización Canal Once se encuentra dentro de un sistema del todo (Suprasistema), percibiendo el todo no sólo como la agregación aditiva de sus partes, ya que la suma no posee ningún papel importante en la formación del todo. Aquí lo que importa es cómo funcionan, la posición y ordenamiento de cada una de las partes que conforman la estructura del todo. Eso es lo que le da valor, significado, su caracterización como totalidad, por lo tanto más que hablar de un todo, se habla en términos de Sistema.

El enfoque de Sistema es una nueva forma de ver la realidad. En términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", lo que pretende un sistema es generar un sentido superior a la suma de las partes. Es una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de sus partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas partes entre sí con el todo. Entendiendo como Subsistema como una unidad económica, social y técnica (ordenada), que junto con otros subsistemas conforman al Sistema (Fernández,1991:49). El ambiente del subsistema es el Sistema, el ambiente del sistema es el Suprasistema y cuando el subsistema llega a tener contacto con el ambiente externo se convierte en un subsistema frontera.

Según Guillermo Michel (Méndez,1990:76), un Sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo. En esta Teoría considera importante la interrelación del Sistema con diversos aspectos de su entorno o ambiente, "el cual está formado por todos aquellos factores tanto físicos como sociales externos a la organización, ya que al conocer y comprender a este ambiente se podrá tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización" (Johansen,1979:277). Esto implica que la organización lea la información recibida del entorno (social, económica, política y cultural) ya que ésta "entrada" y su retroalimentación constante determina el control, la homeostasis (equilibrio) y evolución del todo el Sistema.

Se podría decir que una organización puede ser un Sistema Social, ya que es un sistema integrado por individuos, pero este Sistema ¿es cerrado o abierto?. Una organización es cerrada organizacionalmente, porque en el momento que define sus propias reglas, sólo le competen a

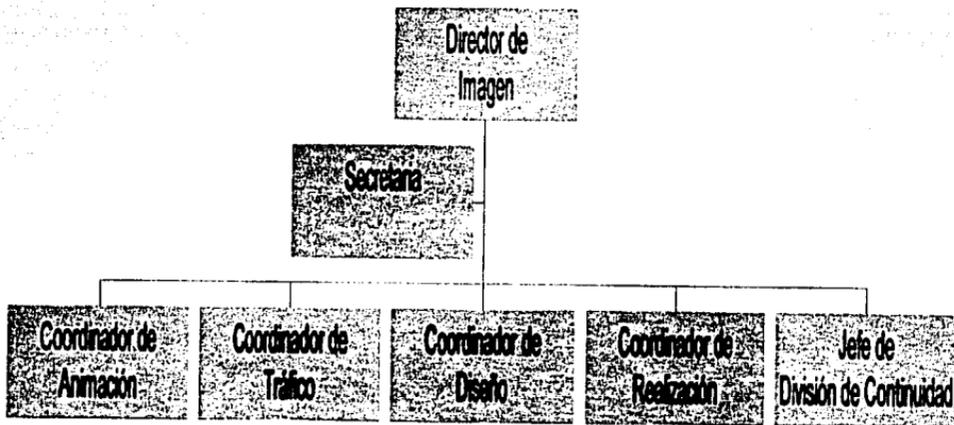
## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

ella, sus necesidades la cubre como ella lo designa, depende de ella misma, de su adaptación al medio de manera independiente (autonomía), tiene su propia lógica, sus propios objetivos, que es lo que la diferencia de las otras organizaciones. Se convierte en sistema abierto en el sentido informativo, ya que importan y exportan información y orden. También al tener múltiples relaciones con el ambiente, con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar o coordinar. Es decir una organización es abierta, en el momento que para poder sobrevivir, debe cumplir con ciertas funciones útiles para la sociedad, esto implica la búsqueda de un logro hacia fuera, mediante el intercambio de información y orden con su entorno.

También se considera que Canal Once es un sistema porque es un conjunto de individuos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integrados para conseguir un objetivo común, formando a sí una totalidad, donde las fuerzas o factores por la que está constituido son físicos, sociales, económicos, culturales y políticos, entre otros. Pero que a la vez posteriormente, se convierte en Suprasistema, cuando se define al objeto de estudio "División de Continuidad" como un sistema concreto. Por viabilidad de esta investigación se decidió que el objeto de estudio fuera la División de Continuidad, dicha División forma parte de la Dirección de Imagen, la cual se encarga de formarle una imagen institucional y un estilo al Canal.

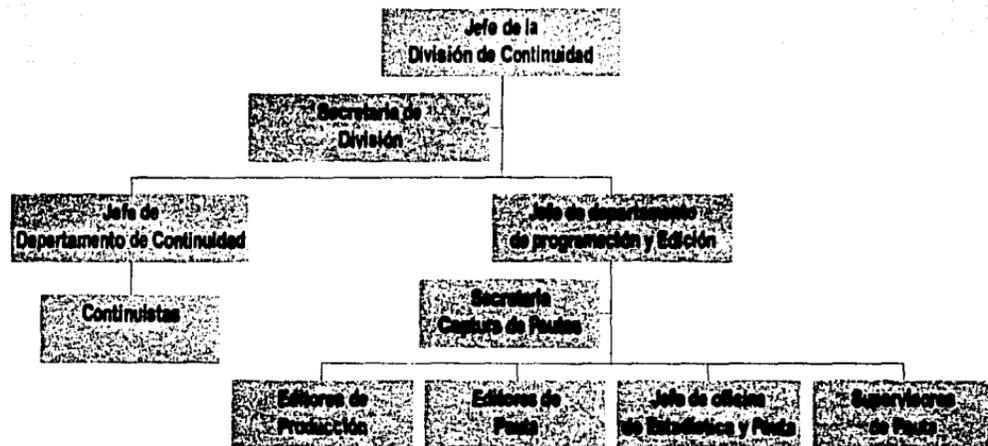
A continuación se darán a conocer los organigramas tanto de la Dirección de Imagen como de la División de Continuidad, donde se puede observar la ubicación de la División dentro de la Dirección de Imagen, y es la única organización que no se encuentra en el área física que le corresponde a la Dirección de Imagen y que necesita mayor número de integrantes para su conformación. Pero como todo sistema, Canal Once no puede ser totalmente cerrado, también posee relaciones con el medio externo (relaciones de intercambio de energía y de información principalmente) se puede decir, que está inmerso en un ambiente general y en un ambiente relevante, los cuales influyen en su funcionamiento.

**Canal Once**  
**Organigrama de la Dirección de Imagen**



En este gráfico se puede observar cómo está estructurada la Dirección de Imagen y su nexa con la División de Continuidad debido a su estrecha dependencia laboral, dicha estructura se encuentra en el Manual de Organización de 1994.

**Canal Once  
División de Continuidad**



En este gráfico se muestra el organigrama del objeto de estudio "La División de Continuidad" de Canal Once, el cual se puede encontrar en el Manual de Organización de 1994.

### **1.2.1 Ambiente General y Relevante**

Los sistemas sociales como las organizaciones, carecen por lo general, de estructuras físicas fijas, es difícil especificar con precisión los límites de un sistema. Actualmente cada vez más, las organizaciones mexicanas, se ven envueltas en un intercambio o interrelación con su medio externo, esto lleva a la necesidad de identificar el ambiente general y el relevante, de la organización. Ya que para comprender a los individuos, a los grupos, y a las organizaciones, se requiere diferenciar el ambiente relevante del general, es decir, identificar los ambientes que interactúan potencialmente con la organización para su funcionamiento y toma de decisiones.

Entendiendo por ambiente, a "la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema", (Huse,1980:66). Diferenciando el ambiente relevante como los factores o sistemas externos que mantienen una relación directa o que estimulan de forma considerable a la organización, y al ambiente general como el contexto que influye de forma indirecta y en menor porcentaje. Por ejemplo Canal Once está inmerso en diferentes ámbitos dentro de la estructura social, como el político, económico, cultural, educativo, lúdico, social, religioso, gubernamental y ecológico, por mencionar algunos, pero no todos llegan a tener una influencia relevante en el funcionamiento del Canal.

Al respecto, Morgan se refiere al ambiente relevante como "el entorno activo, definido por las inmediatas interrelaciones de la organización" pero tanto éste como el general tienen "una implicación importante en la práctica organizacional, acentuando la importancia en la capacidad de detección de los cambios en los entornos general y activo, de la habilidad de soslayar y manejar restricciones y las áreas críticas de interdependencia" (Morgan.1999:34).

El ambiente general de la División de Continuidad está conformado por el Suprasistema Canal Once y por aquellos ámbitos que tienen una interrelación directa para la supervivencia del Sistema Canal Once, tales como: EL POLITICO, ECONOMICO, EDUCATIVO Y CULTURAL.

En el ámbito político, Canal Once siempre ha pertenecido a una Secretaría de Estado (SEP) y por lo tanto la Secretaría de Gobernación elegía a su Director: todavía hasta los años 80 se consideraba como un "hueso político", se nombraban directores que no sabían nada de Televisión, ni de programación televisiva, esto era un problema para el funcionamiento de dicha Emisora, pues trataban de cumplir su función sin una metodología o dirección apropiada. A lo largo de los años, ya se percibe una especialización más definida en la televisora, actualmente el Director recién integrado (Julio Di Bella) tiene una clara y marcada experiencia en los Medios de Comunicación, y la gente que contrata Canal Once requiere de cierta especialización en el ramo.

La influencia del ambiente político es relevante, porque depende de éste el porcentaje del presupuesto que se le otorgue a Canal Once, en ese momento el ambiente económico se encuentra ligado, es decir, el ambiente económico influye al político y éste a su vez influye la economía del Canal, también es relevante porque cubre el tiempo preestablecido en pantalla. Su relación hacia el ambiente político se observa por ejemplo, en el programa de "Noticias" donde se seleccionan y redactan las notas informativas, los reportajes y las entrevistas con el mismo

# FALTA PAGINA

20

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

fácilmente con la Emisora por vía telefónica o Internet, para dar a conocer sus quejas o sugerencias.

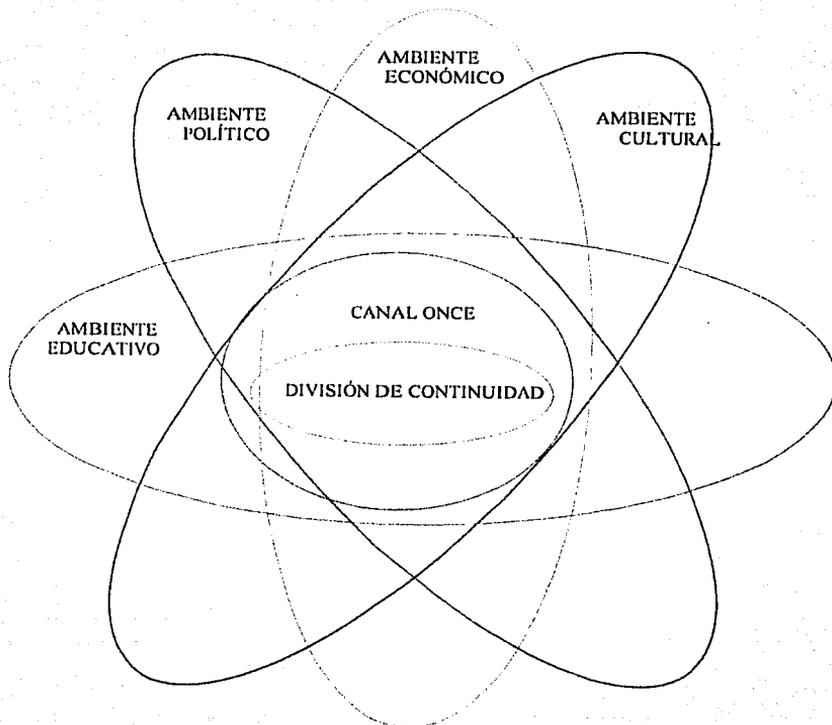
En lo cultural, Canal Once siempre se ha esforzado por recopilar las mejores vertientes de la cultura nacional y extranjera, cuenta con investigadores especializados en éste ámbito para estar al tanto de las nuevas corrientes culturales que se generan año con año, por ejemplo en danza, cine, teatro, pintura, escultura, literatura, música, artesanía, tradiciones, entre otras. Los responsables en programación se cercioran de la buena calidad cultural de las nuevas adquisiciones de programas extranjeros.

En cuanto a la programación interna, por ejemplo en el programa "Aquí nos tocó vivir" se observa una serie de entrevistas y reportajes a los sectores más marginados de nuestra sociedad que constituye un testimonio cultural único de la vida en México durante los últimos veinte años. Otros programas que documentan diversos aspectos de nuestra historia y cultura son "México tierra de migrantes", "Boleros... y un poco más", "Águila o sol", "Con los ojos de...", "Sónicamente", "El Rincón de los sabores", "Sacbé" y "Mochila al hombro" entre otros. Se puede decir que Canal Once está inmerso en el ambiente cultural, casi en su totalidad, en primer lugar porque su principal objetivo es transmitirlo y en segundo lugar porque el mismo ambiente recurre a la Emisora para ser difundido.

También está conciente de su responsabilidad social, transmite por ejemplo, una importante barra de servicio comunitario e información al público en televisión mexicana: "Diálogos en Confianza", con programas que permiten la discusión seria y abiertas sobre temas de interés para los padres de familia, amas de casa y educadores. A través de esta barra, la Emisora ha venido desarrollando una importante tarea de divulgación y comunicación sobre diversos temas de interés social relativos a la salud física y mental desde una óptica de prevención, el reforzamiento de valores positivos al interior de la familia, la búsqueda de diálogo y soluciones en los conflictos de pareja etc. Un contacto directo con el ambiente social, a parte de los invitados en el foro, es el servicio telefónico que responde a las inquietudes particulares del público, canalizando sus dudas a diversas asociaciones civiles e instituciones de apoyo. En resumen, el ambiente social, es muy estable, no tiene ninguna actitud hostil por parte de la sociedad, la programación está abierta a todas las clases y gustos sociales.

Canal Once en sus inicios tenía una clara dependencia del ambiente político y del económico, pero ahora han perdido relevancia, se ha ido incrementando poco a poco el educativo, el cultural y el social, dado por su mayor grado de especialización y profesionalización. En este esquema se puede observar el ambiente general de la División de Continuidad objeto de estudio de esta investigación.

Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...



El ambiente general abarca todo el suprasistema Canal Once y los diferentes entornos en los que está inmerso principalmente dicho suprasistema.

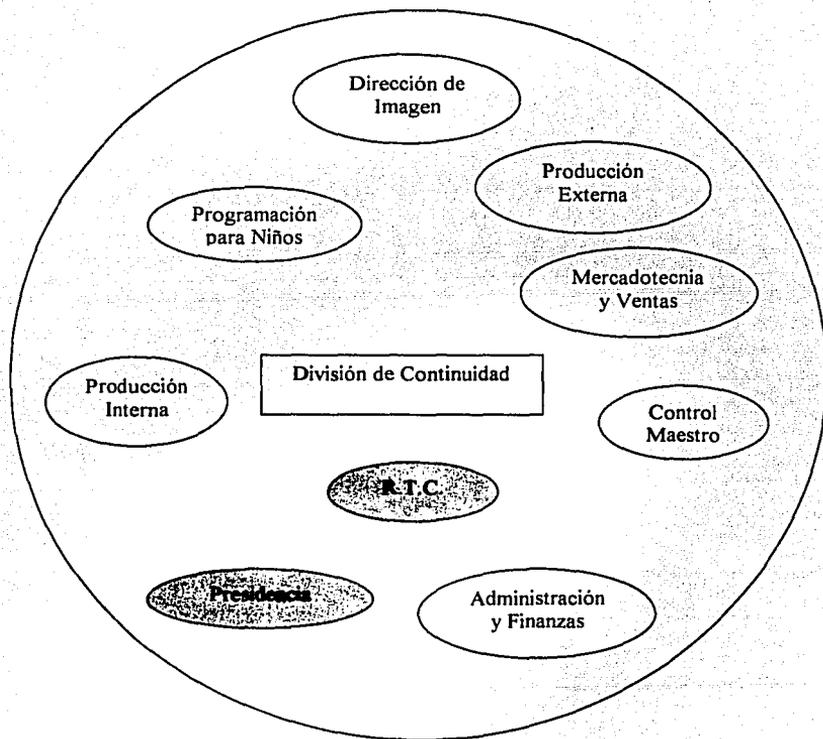
## AMBIENTE GENERAL PARA LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD

Estas son algunas organizaciones de ejemplo

Presidencia Secretaría de Gobernación Secretarías de Estado Partidos Políticos Embajadas	POLÍTICO
Secretaría de Hacienda Empresas Comerciales Empresas Bancarias Empresas Publicitarias Empresas Telefónicas Empresas de Servicios Productora y Comercializadora de Televisión Satélites Mexicanos	ECONÓMICO
Instituto Politécnico Nacional Secretaría de Educación Pública Instituto Nacional de Antropología e Historia Universidad Autónoma de México Universidades Privadas	EDUCATIVO
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes Instituto Nacional de Bellas Artes Cineteca Nacional Instituto de Cultura Centro Cultural Arte y Contemporáneo Museos	CULTURAL
Instituto Mexicano de la Radio Medios de Difusión Masiva Comisión de Derechos Humanos PROFECO Procuraduría Social Estados de la República Instituciones de Asistencia Privada Organización Nacional Estudiantil de Fútbol Americano	SOCIAL

El Ambiente Relevante está conformado principalmente por subsistemas del suprasistema Canal Once, éstos influyen de manera directa, dada la gran cantidad de insumos que se requiere de estos subsistemas, y por otro lado de manera significativa, está la influencia directa de Presidencia y la Comisión General de Radio, Televisión y Cinematografía de la Secretaría de Gobernación, dada su dependencia de insumos informativos y de material audiovisual.

### Ambiente Relevante



## 1.2.2 Fronteras

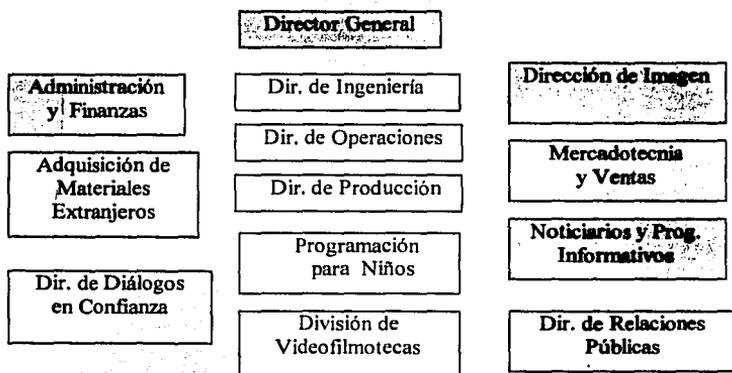
Y por lo tanto, como Suprasistema relativamente abierto, Canal Once para poder funcionar necesita "importar" energía, para poder transformarla y así ofrecer su producto (bien o servicio). Esto quiere decir, que también cuenta, (como la mayoría de los sistemas) de fronteras, que son parcialmente permeables, lo que permite que algún tipo de insumos (materia prima, energía, información) puedan cruzar; esta corriente de entrada proviene del medio externo. Tompson menciona que las organizaciones con ambientes complejos tienden a crear unidades especializadas para tratar con los insumos de su ambiente. (Huse,1980:73) Por ello es importante hablar de "fronteras".

Apalabrando a Johanssen, los sistemas consisten en totalidades y por lo tanto son indivisibles como sistemas, pero poseen partes y componentes (subsistemas) que interactúan directamente con el ambiente externo (Johansen,1979:34). Según Edgar Huse, una frontera formal "es aquella que divide lo que está dentro y lo que está fuera de las operaciones de recabación de datos". (Huse,1980:66). En términos operacionales puede decirse que la frontera del Sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.

En algunos sistemas, sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales (entre éstos y sus ambientes), pero corrientemente, la demarcación de los límites sistémicos, quedan en manos de un observador. Sin olvidar, que tanto las fronteras de la organización y su ambiente aplicable, varía de acuerdo a la organización, depende de sus objetivos, de su estructura interna, etc.

A continuación se muestran dos esquemas, donde las áreas sombreadas son consideradas subsistemas fronteras por su elevada interrelación directa con el medio externo.

Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...



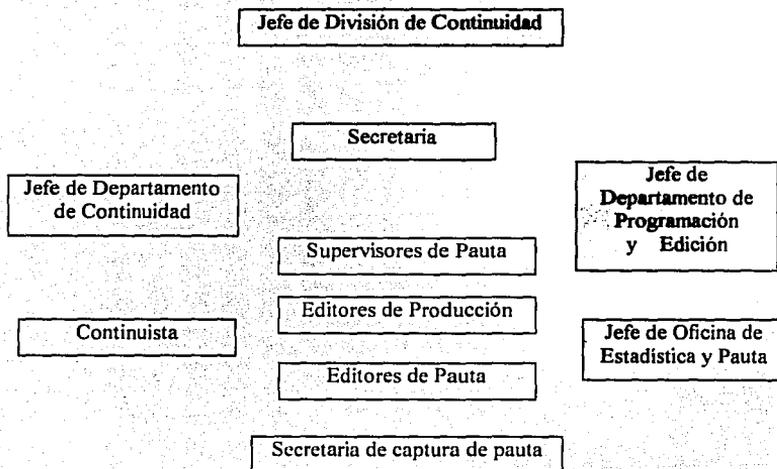
**Fronteras del Suprasistema Canal Once**

En Canal Once las áreas que tienen contacto con el medio externo son:

La Dirección General, La Dirección de Adquisición de material extranjero, La Dirección de Imagen, La Dirección de Mercadotecnia y Ventas, La Dirección de Noticiarios, Recursos Humanos y La Dirección de Relaciones Públicas.

Es decir, que estas fronteras para el cumplimiento de su labor requieren forzosamente de la interacción con sistemas externos a la organización de Canal Once, pero esto no significa que las otras Direcciones no tengan contacto con el entorno, solo que en este caso sólo es para mejorar sus funciones.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES



### **Fronteras del Objeto de Estudio "División de Continuidad"**

En Continuidad los cargos que tienen contacto con el medio externo son:

El Jefe de División de Continuidad, La Secretaria, El Jefe de oficina de estadística y pauta. El Jefe de Departamento de Continuidad y El Jefe de Departamento de programación y edición.

El Jefe de la División de Continuidad tiene contacto principalmente con los Jefes de Dirección, de División, Productores e Instituciones gubernamentales o privadas.

La Secretaria puede tener contacto con cualquier persona externa a la División

El Jefe de Departamento de Continuidad, sus principales contactos externos son la Dirección de Mercadotecnia y Ventas, R.T.C. y Presidencia.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

La Jefa de Departamento de Programación y Edición tiene como principales contactos externos: Productores y asistentes de Producción externa e interna, coordinadores y realizadores de imagen, así como la Dirección de Mercadotecnia y Ventas.

El Continuista tiene contacto con el personal del Control Maestro y el staff de los estudios, de grabación o de control remoto.

La Analista de pauta tiene vínculo laboral con asistentes de producción externa e interna.

Los demás integrantes de la División no requieren de tener un contacto laboral externo para el cumplimiento de su función, en teoría la información con la que trabajan la proveen los miembros categorizados como fronteras de la organización, aunque en la práctica se ha tenido la necesidad de que todos los miembros, de alguna forma, interactúen con personas del medio externo. Cada una de estas relaciones antes mencionadas son de carácter formal ya que son necesarias para el funcionamiento de la organización.

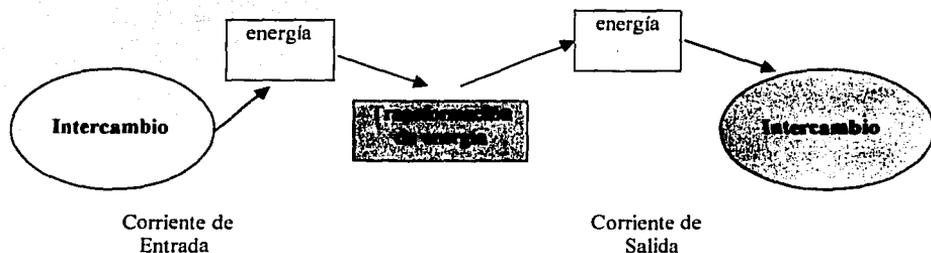
### **1.2.3 Ciclo de Eventos**

Un sistema relativamente abierto al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de transformación. El sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida (puede ser un producto, bien o servicio). Se define "insumos como energía, personas, recursos materiales y financieros e información; los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma. Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, éste requiere acciones de coordinación y control en la organización. Un producto es el resultado de ese ciclo de actividades coordinadas y controladas, que suelen reintegrarse al medio ambiente" (Fernández, 1991:15).

Este proceso de intercambio es el que permite al sistema poder seguir existiendo. Pero para que esto suceda así, la corriente de salida necesita ser capaz de lograr producir por lo menos, la corriente de entrada, es decir, la energía necesaria para mantener en funcionamiento al sistema. De preferencia las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan y guardar para cuando se necesite evitar la entropía (proceso natural de desorganización o degeneración). Ya que es importante permanecer en un estado de equilibrio con las demandas del ambiente (homeostasis).

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Así se completa el ciclo de actividad:



Canal Once requiere de sustento económico (otorgado por la SEP); de personal capacitado; de servicios externos como telefónico, de electricidad, agua, servicio satelital, televisión por cable; de materiales de escenografía, de papelería, de cómputo, telefónico, de audio, video, iluminación, automotriz, comestibles, equipo de microondas y de satélite, etc. "Algunos teóricos de sistemas diferencian entre dos clases de insumos a un sistema: (1) insumos de mantenimiento (materia-energía), que energizan el sistema y lo ponen en condiciones de funcionar, y (2) insumos de señal, que proporcionan al sistema la información que va a procesarse" (Huse,1980:70).

La mayoría de las organizaciones toman tanto insumos de mantenimiento como de información de sus ambientes, con frecuencia al mismo tiempo. "Si la organización es en su mayor parte un sistema de procesamiento de la información (como un periódico o una estación de televisión), se entiende que los insumos son principalmente de naturaleza de señales". (Huse,1980:70). En consecuencia, uno de los más importantes insumos para Canal Once es el informativo (insumos de señal), dadas las características de la empresa.

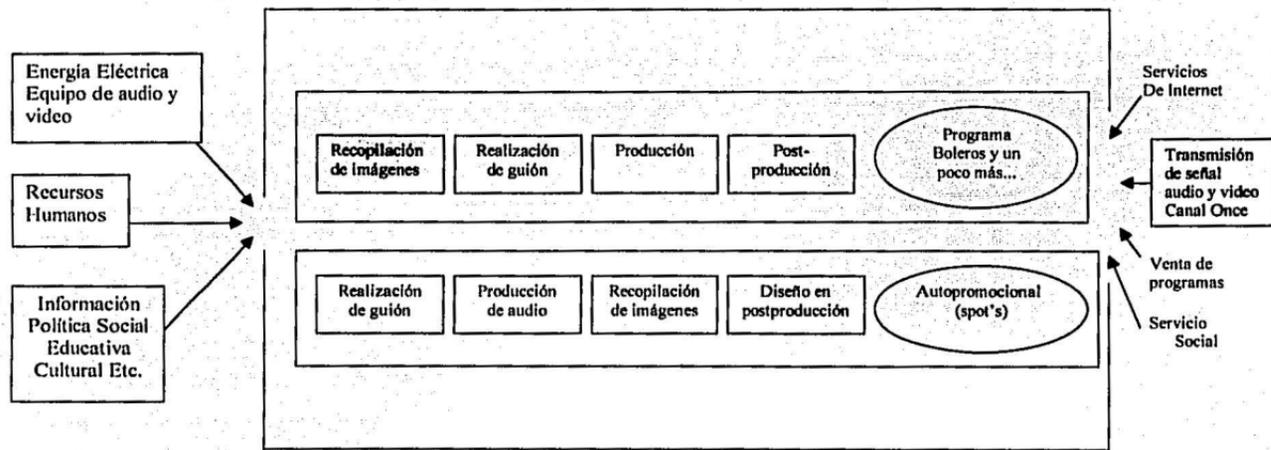
La transformación que realiza Canal Once en términos generales, es convertir información cultural, de servicio social, política, de entretenimiento, histórica, noticiosa, económica, médica, etc. en señal de audio y video que pueda ser captada por un medio televisivo. A partir de que se recopila la información se pasa a diversas áreas para darle un proceso diferente dependiendo de su género y los objetivos de difusión. Por ejemplo en el caso del esquema siguiente, se muestran dos tipos de ciclos de eventos, el primero es para la realización de un programa musical "Boleros... y un poco más". Escogido el tema a tratar, se procede a la recopilación de la

### Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

información, imagen y sonido, que se administra y se plasma en un guión, el cual sirve para llevar a cabo la producción y postproducción, el resultado final es un programa televisivo de aproximadamente 54 minutos, que se transmite al aire mediante un sistema de "televisión abierta".

El papel que juega el objeto de estudio en este proceso, es la programación y planificación de todos los programas ya elaborados, incluyendo el contenido de los cortes de programa, es decir, se realiza la Pauta de Continuidad por día de acuerdo a una programación estipulada y colabora en su transmisión en vivo.

**Canal Once**



**Dos ejemplos de ciclo de eventos en Canal Once**

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Ahora bien, si vamos al objeto de estudio, el subsistema de Continuidad como un Sistema en sí mismo, entonces su ciclo de eventos será:

### **Insumos**

La organización requiere de:

Personal con habilidades de administrar y organizar información, conocimientos de contabilización de tiempos, de programación televisiva e identificar de manera general fallas de señal de audio y video, secretarías con conocimientos básicos de computación. Algunas veces de manera externa Técnicos de cómputo como apoyo del equipo. Las instalaciones del Canal, energía eléctrica, para alumbrar el área, el uso de cómputo, fax y máquinas de video. Otro tipo de recursos, son los materiales de oficina, papelería, cómputo, telefónico y video analógico.

El recurso financiero: La mayor parte de éste proviene del otorgado por la Secretaría de Educación Pública, después se deriva de los Patrocinadores y la venta de Programas nacionales al extranjero. Principalmente, se requiere de la Información de algunas áreas del mismo Canal (relación con subsistemas) como la de Imagen; del área de Programación, Producción externa, Producción interna y del área de ventas; en segundo término de las relaciones (inter sistémicas como Secretarías de Estado, de Presidencia y por último de otras instituciones (Museo del niño, Bellas Artes, CONACULTA etc.).

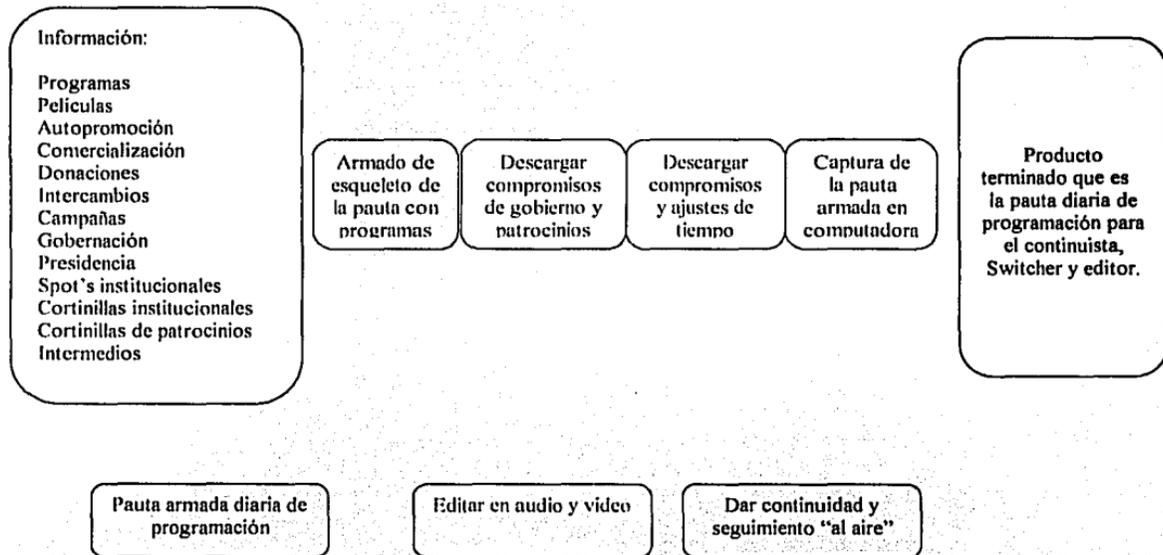
### **Transformación**

Como se puede observar en el esquema siguiente, lo primero que se hace es armar un "esqueleto de la pauta" es decir, se organizan la información de las bitácoras de los programas en papel (se ubican de acuerdo al día y su horario de programación) se organizan la posición de los cortes de estación y carriers; se descargan los spot's de compromisos gubernamentales y los comerciales de acuerdo un horario establecido; el siguiente paso es integrar los compromisos y campañas institucionales, para así después realizar el "ajuste de pauta" que es sumar tiempos de aire comprometidos (institucionales, gubernamentales o pagados) más los que sean necesarios (promocionales o intermedios) para así caer a tiempo a los inicios de programas, dar un equilibrio a la diversa promoción y sobre todo continuidad; teniendo ajustada la pauta se procede a capturarla en computadora para tener tres juegos impresos para los diferentes usos: como guía del editor de pauta, guía para el switcher del Control Maestro y guía para la persona que le da seguimiento y continuidad al aire.

### **Producto**

El producto que ofrece el área de continuidad es la pauta diaria de programación de Canal Once, que ayude a su vez al servicio de información televisiva.

### Ciclo de Eventos de la División de Continuidad



## **1.2.4 Grado de Interacción (Dependencia / Independencia)**

En conclusión se podría considerar que de manera general, el entorno que rodea al Suprasistema Canal Once es importante para su funcionamiento, porque la información que importa para su transformación es su principal insumo, pero en términos de afectación por influencia del ambiente para cumplir con sus objetivos o su función, no tiene un alto grado de dependencia.

Se reconoce que depende mucho del ambiente político en el nombramiento de la Dirección ya que éste cambia cada sexenio y su influencia en el presupuesto económico; pero sus objetivos en los contenidos de su transmisión no influye lo político, más bien se trata de tomar una postura neutral y democrática. Hace 20 años todavía pudo haber sido una herramienta de uso político por las condiciones en que se elegía al Director, pero ahora ha crecido mucho, ha creado su propia lógica, su propia autonomía, se ha especializado, independientemente del ambiente político.

En cuanto al ambiente económico, no es de mucha importancia el conocer la cotización de un producto en el mercado, la fluctuación del peso, etc. ya que esta empresa ofrece principalmente un servicio (transmisión) y no tiene mucha competencia en el ramo de televisión estatal educativa y cultural, su economía por lo general es estable ya que depende principalmente del presupuesto otorgado de gobernación. Pero como no es mucho, sino el suficiente, la influencia de la nueva tecnología no va al ritmo requerido, sino que va actualizando su equipo conforme a las posibilidades que el Canal va consiguiendo.

En el ámbito legal, su entorno es estable, Canal Once siempre se ha preocupado por seguir lo que le dictamina la Ley de Radio, Televisión y Cinematografía, la cual no suele tener cambios frecuentes o en contra de sus actividades.

El entorno relevante para Canal Once está conformado por lo Cultural y Educativo, ya que cada día se desarrollan nuevos conocimientos y nuevos estilos de vida que influyen a que existan cambios en su programación, en su imagen que quiere proyectar. Por lo tanto, sólo existe una influencia del ambiente, mas no es una variable condicionante para su sobrevivencia.

Refiriéndose al objeto de estudio que es la División de Continuidad, los ambientes (político, social, económico, cultural, educativo, etc.) no son muy influyentes para realizar su labor, el entorno que afecta más directamente es el mismo Sistema (Canal Once).

### **Relación con subsistemas (interdependencia)**

La organización que es la División de Continuidad tiene contacto con las siguientes áreas del propio canal: Dirección de Imagen, Dirección de Mercadotecnia y Ventas, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Producción Interna y externa y Dirección de ingeniería (Control Maestro).

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

**Dirección de Imagen:** Se requiere de la aprobación de spot's como donaciones y nos entregan spot's de autopromoción.

**Dirección de Mercadotecnia y Ventas:** Entregan las órdenes de comercialización.

**Dirección de Administración y Finanzas:** Se le entrega la estadística de los contenidos en relación con el tiempo en pantalla.

**Dirección de producción interna y externa:** Entregan los materiales y bitácoras (calificación) de los programas.

**Dirección de Ingeniería (Control Maestro):** Ocupamos el espacio y equipo como parte del proceso de Continuidad.

Pero también tiene contacto directo con algunas dependencias externas tales como Gobernación, Presidencia e Instituciones de Asistencia Privada, Educativas y Culturales principalmente. Por lo tanto algunas de las áreas de Continuidad son simultáneamente fronteras de este subsistema, con otros subsistemas y con estancias del exterior.

En resumen, su entorno tiene un alto grado de dependencia para cumplir su función, más no influencia de cómo cumplir con su función, es decir, el entorno relevante provee principalmente insumos de información y de material de video necesarios para iniciar el ciclo de eventos ya establecido.

### **1.3 ANÁLISIS CONTINGENTE**

Ya se vio que las interrelaciones entre subsistemas y sistemas externos son importantes para el funcionamiento de una organización, pero ahora lo que importa saber es qué tanto beneficio aportan para lograr eficiencia dentro de la organización, este aspecto puede ser entendido mediante la Teoría Contingente, la cual, "da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podía considerarse como el <estímulo>; en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la <respuesta>. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde". (Fernández,1991:54).

Aquí lo importante, es la reacción del Sistema en cuanto a las demandas del Medio Ambiente (el impacto del contexto). Pero hay que considerar que no todas las organizaciones responden igual al medio, existen factores como el giro de una empresa, su mercado específico, el desarrollo tecnológico alcanzado, el clima político; o bien existen elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido, su complejidad, su profundidad, centralización, etc.

Por ejemplo, si su sistema de administración es mecanicista, es decir, con estructura formal y altamente diferenciada, con una definición de derechos y deberes muy articulados, cuando se enfrenta a la necesidad del cambio o a la innovación su respuesta es muy lenta; pero si su estilo administrativo es orgánico, es decir, se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, con una mayor interrelación y participación en sus distintos niveles, será más efectiva la organización ante las demandas de un medio cambiante y dinámico (Fernández,1991:55).

La Institución de Canal Once no se encuentra aislada sino interactuando en un complejo entorno social, político, cultural, educativo, etc. , es de suma importancia esta interacción ya que uno de los insumos primordiales es la información que obtiene del entorno en el que está inmersa. Además de que el medio ambiente puede influir en algunas metas u objetivos de la institución, así mismo sus actividades y decisiones pueden ser moldeadas o condicionadas por el medio externo.

#### **1.3.1 Caracterización del Ambiente**

El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. Como se mencionó anteriormente, el entorno general de Canal Once está conformado por el ámbito cultural, educativo, social y ahora ya en menor medida, el político y el económico.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Uno de los objetivos de cualquier organización debe ser el comprender lo mejor posible el ambiente que la rodea y un paso para el entendimiento (por lo menos a nivel descriptivo) son las taxonomías que pretenden clasificar los atributos de algo en conjunto, mas o menos distintos.

Pilar Baptista nos ofrece las siguientes clasificaciones:

*Un ambiente de turbulencia* es cuando, por ejemplo, las organizaciones tienen rápidos cambios en tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores cambiantes, es decir cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles.

*Un ambiente de hostilidad*, se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado que produce frustraciones.

*Un ambiente es diverso o heterogéneo* cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos, pues producen varios *output's* o resultados, es decir, sus servicios llegan a diferentes destinatarios.

Finalmente, un ambiente también puede clasificarse por su grado de *abundancia o escasez*, la abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen la sobrevivencia del Sistema. (Fernández, 1991:281).

Si se caracteriza este entorno según Baptista se percibe que no se encuentra Canal Once en un ambiente "turbulento", ya que no es necesario estar funcionando a la par con los constantes cambios, pues no tiene una clara competencia en su ramo. Por ejemplo, en cuanto a cambios económicos y legales, por lo general es un ambiente estable, en lo tecnológico la influencia de la nueva tecnología es importante pero se aplica de acuerdo a las posibilidades económicas del Canal, porque existen muchos rezagos; en cuanto a valores, gustos y moda, trata de ir con lo actual pero con cierto perfil cultural.

Su ambiente no contiene ningún grado de hostilidad, por el contrario es noble y controlado, su postura social y política es evidentemente neutra, abierta a la democracia. También se caracteriza homogéneo, porque básicamente transmite información cultural a todos los mexicanos. Se desenvuelve en un ambiente integrado, ya que el grado de organización del entorno es alto (dependencias de gobierno, educativas y culturales).

Existe abundancia en los recursos humanos, energéticos, pero no tanto en los recursos económicos, sólo presenta los necesarios para su funcionamiento.

Si se desciende al nivel del objeto de estudio (la *División de Continuidad*), el ambiente se puede caracterizar igual que el del Sistema Canal Once, en cuanto a lo económico, legal, su postura social, las condiciones sociales, políticas, su integración, su diversidad y su escasez o abundancia en los recursos; el único aspecto en que se diferencia notablemente, es que la División de

Continuidad cuenta con un ambiente relevante de tipo turbulento, ya que tiene que funcionar con constantes cambios de última hora provenientes principalmente de los subsistemas con que tiene relación o dependencia dentro de Canal Once, además de poseer ciertos rasgos de hostilidad al producir frustraciones ocasionadas por la frecuencia de los cambios de información.

### **1.3.2 Fuentes de Incertidumbre**

La mayoría de los factores que afectan a un Sistema, (que por lo general, provienen del ambiente) pueden ser identificables y deben ser evaluados para optimizar las actividades de una organización. Para que la capacidad de respuesta de una organización sea eficaz (contingente), se puede hacer uso de la ciencia: combinar Teoría y Método (Metodología), es decir, se aplica la teoría Contingente. Para eso se requiere Decodificar la información proveniente del medio externo, en términos comunicativos, es traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros. Para el ambiente organizacional, es "saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información "de facto" que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización". (Fernández, 1991:286)

El principal problema es la incertidumbre, (número de alternativas respecto de la ocurrencia) es muy peligroso no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. La incertidumbre puede originarse tanto dentro de la organización como desde las fuentes externas. A nivel interno, puede darse un control directo, por ejemplo a través de la reglamentación, pero el problema está a nivel externo, resulta imposible tener un control firme sobre todas las variables del ambiente. (Fernández, 1991:286).

La información reduce la incertidumbre, ya que significa poder prever las respuestas en caso de que ocurra una alternativa en dicho evento, es por eso que la organización requiere de una búsqueda constante y activa de información (signos, mensajes, etc.) que le indiquen cambios probables del entorno que lleguen afectarle benéficamente o no, y caminos a seguir, en otras palabras, entre mayor información, menor la incertidumbre y mejor manejo de la situación. Una incertidumbre constante para el Sistema Canal Once, es ¿cómo la competencia se está desarrollando y qué le está ofreciendo a la sociedad? es decir, los otros canales de televisión cultural-educativa, por ejemplo en televisión abierta Canal 22, por vía satélite los 6 canales de la Red Edusat (SEP) y por cable canales como Discovery Channel, History Channel, etc.

Existen diversos mecanismos de búsqueda y decodificación de la información, dependiendo en gran medida de qué tipo de información requiere la organización, pero ésta debe tener calidad y confiabilidad. No hay que olvidar, que la comunicación aquí es importante, ya que ésta ofrece información que permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como se debe comportarse socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

En Canal Once es muy necesario un conocimiento total del lenguaje televisivo, ya que se trata de un trabajo especializado elaborado de manera conjunta y organizada, no puede haber una mala interpretación de órdenes, dada la naturaleza de este ramo televisivo (escasez de recursos y tiempo). Bajándose al nivel del objeto de estudio que es la "División de Continuidad", también es muy importante la comunicación, todos los que trabajan ahí, deben tener muy claro el sistema de símbolos referentes que van a compartir, para que en el proceso laboral no existan fracasos en la comunicación, debido a suposiciones erróneas respecto del significado de un símbolo y por lo tanto un fracaso en la obtención del objetivo deseado, que es la pauta diaria de programación.

Lo que se considera que ha fallado dentro de esta División es la manera de combatir con las fuentes de incertidumbre, provenientes principalmente de los subsistemas con los que tiene relación dentro del Sistema Canal Once. Por ejemplo el área de Imagen, de Producción externa e interna, se tiene que considerar duraciones ficticias de sus producciones por no entregarlas a tiempo.

Las funciones de la comunicación en las organizaciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

- 1.- En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- 2.- En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado); instrucciones de trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Se puede ejemplificar esto, siguiendo con el objeto de estudio la División de Continuidad: una función de producción es cuando se dan instrucciones de trabajo o aconsejan qué hacer cuando hay un problema.

Una función de innovación de la organización es cuando un miembro comunicó de la creación de un nuevo formato para un mejor manejo de un tipo de información, les gustó y se adoptó formalmente. Otra función de innovación en la organización, fue cuando el Jefe que se encarga de programar los patrocinios recibió una computadora para el control de su información, eso provocó que los implicados en el trabajo de la División, contaran con una vía más de acceso a dicha información. Existe función de mantenimiento cuando se organizan para asistir a la fiesta de fin de año junto con los Directores.

En relación con los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que enfrenta una institución deben de ser identificados y evaluados oportunamente para corregir o prevenir una disfunción dentro de la organización. Entendiendo como *obstáculo* un problema con el que debemos lidiar mucho tiempo e irlo enfrentando y superando. Como *coyuntura* un evento probable aunque no seguro, pero que se puede prevenir o predecir al disminuir la incertidumbre. *Oportunidad*, como una situación potencial de ganancia para la organización, y por último un *problema* que es un evento que afecta el desempeño de la organización de manera temporal (Fernández, 1991:289).

Al referirse ya al Suprasistema Canal Once, uno de los obstáculos que tiene es el gusto de la misma sociedad mexicana en general, ya que la mayoría ve a la Televisión como un medio de diversión y entretenimiento (lo que ofrece la televisión comercial) y no como un instrumento para el desarrollo educativo, cultural y de reflexión social acerca de acontecimientos relevantes para la nación.

Una coyuntura que presenta es el apoyo y dirección por parte del gobierno mexicano, en cada cambio de sexenio, la dirección cambia, pero oficialmente el apoyo permanece, el riesgo está en la manera de llevar el funcionamiento la nueva dirección. Por ejemplo, esta Dirección puede también abrirse a nuevas oportunidades como la apertura de nuevos talentos para la producción de programas; expansión de la señal de la transmisión a otros estados; creación de convenios con otras instituciones para un trabajo conjunto; o con compañías de TV. como la BBC, Columbia, Televisión española, etc. para la transmisión de sus programas en México. Un problema está en que el presupuesto económico otorgado por el gobierno es poco, por lo tanto se buscan nuevas formas de ingreso, pero de manera controlada para no infringir la ley al no ser una televisora comercial.

Otro tipo de contingencia, es la eficacia de cumplir con su objetivo e ir a la par o superar su competencia (Canal 22, Red Edusat, televisión cultural por cable, etc.) para eso requiere de un oportuno suministro de información y calidad en el manejo de ésta, por ejemplo de las representaciones y valores de la cultura mexicana y extranjeras, de educación y formación social. En este mundo donde hay cada vez más posibilidades de elección es importante prever las contingencias y combatir la incertidumbre, ya que se puede mejorar la toma de decisiones y por lo tanto el alcance del éxito o eficacia en la capacidad de respuesta de una organización.

### **1.3.3 Mecanismos para la Obtención de la Información**

Un comportamiento organizacional determinado por el ambiente es el empleo de mecanismos para reducir la incertidumbre "Sin información confiable, la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente: de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior a fin de codificarla y responder a ella en la forma que sea precisa" (Fernández,1991:289).

Algunos mecanismos que utilizan las organizaciones para reducir la incertidumbre son: lectura de libros, revistas especializadas, boletines informativos, visitas a ferias, exposiciones, convenciones interrelacionales, visitas al extranjero, despachos de consultoría, asesoramiento, cursos, seminarios especializados, estudios e investigaciones, retroalimentación con los clientes, etc.

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

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

información) y de la interpretación y uso (decodificación) que estos directivos hacen de la información que reciben (Fernández, 1991:292).

En términos generales, en Canal Once se realiza una revisión de Medios, existen fuentes propias para la recopilación de información (reporteros y enviados espaciales), presencia en eventos y exposiciones nacionales e internacionales, se atienden llamadas del público y de instituciones, además han contratado los servicios de la empresa IBOPE, para una orientación en la estrategia de promoción de acuerdo a un estudio de mercado, en este caso de auditorio y junto con la información demográfica, los estudios cualitativos que se realizan en Canal Once permiten establecer actitudes, creencias, costumbres y hábitos de los televidentes de la Emisora, así como sus roles familiares y sociales.

Hace unos meses Canal Once realizó un mecanismo de retroalimentación ("Encuesta Canal Once vía telefónica e Internet") con la finalidad de conocer la opinión de los televidentes de su actual programación, lo que necesita saber la nueva Dirección de Canal Once, es si retomar la línea que dejó la ex directora Alejandra Lajous o innovar el perfil de la programación, de acuerdo a las necesidades actuales. Por lo mismo, actualmente es difícil saber todavía, qué tanta capacidad de respuesta va a tener el Canal con respecto a esta encuesta que se aplicó al entorno. Refiriéndose a las anteriores direcciones el grado de respuesta a sido la suficiente, poco a poco ha ido cubriendo las demandas de su entorno, de acuerdo a sus posibilidades. Y en relación al objeto de estudio, este no cuenta con ningún mecanismo de lectura del entorno en sentido formal, se conocen sólo los resultados laborales por las juntas generales de Jefes de Dirección ó División.

### **1.3.4 Toma de Decisiones**

En cuanto a la Centralización, que es la toma de decisiones dentro del Sistema Canal Once, está descentralizada a nivel de Direcciones (el Director delega muchas decisiones). Cada Director de área decide si las demandas del entorno se cumplen o no, siempre y cuando no se desvíen de los objetivos principales de la organización.

Los Directores de área de Canal Once requieren leer su entorno, para decidir el estilo de la imagen que quiere proyectar en determinada etapa; para especializar y actualizar los contenidos de ciertos temas, sobre todo los especializados; para adoptar las mejores opciones para elevar la calidad y cobertura de la transmisión de señal; para eficientar su servicio o ayuda social, etc. Las decisiones que se toman son siempre apegadas a los objetivos iniciales de la creación del Canal (ofrecer una alternativa de acceso a la educación y cultura a toda la sociedad mexicana) no tanto por las demandas de tipo mercantilistas.

Pero dentro de cada subsistema, el personal no tiene mucha libertad de acción y toma de decisiones, básicamente ésta es vertical descendente. Esto quiere decir que, las decisiones importantes dentro de un área las decide su Director y en ocasiones junto con el Director general. La capacidad de respuesta tal vez sería más oportuna, si no se contara en el Canal con una

### Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

jerarquía de autoridad centralizada y patrones de comunicación también centralizados y esencialmente verticales.

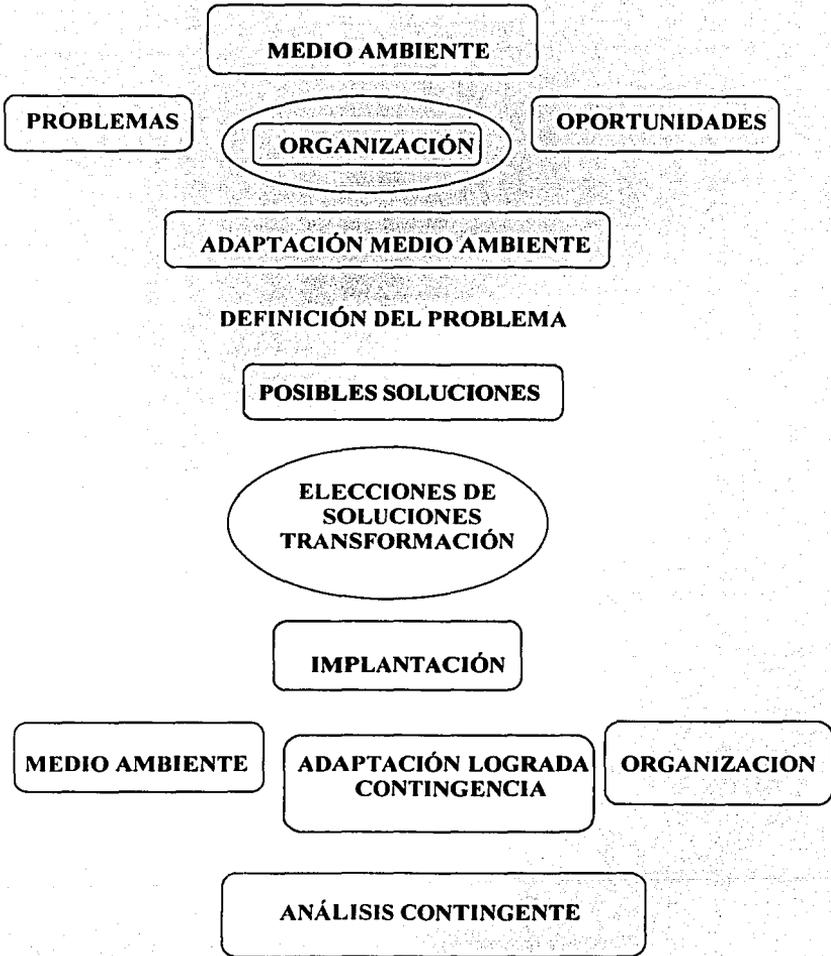
La toma de decisiones fundamentadas en un buen mecanismo de lectura organizacional, representa también un mecanismo de autopreservación de ésta, al respecto Maynz menciona que "las organizaciones son siempre tan sólo un sistema parcial y existen dentro de un sistema social que las abarca. Los sistemas parciales aún cuando no estén dirigidos a un objetivo dependen, en cambio, para poder funcionar y perdurar de elementos fuera de sí mismos. Un sistema abierto se adapta a las variaciones del medio ambiente y cambia también en su estructura, sin disolverse ni perderse su identidad. La Auto conservación es el presupuesto para que pueda alcanzarse su fin u objetivo de un a manera continuada" (Maytnz, 1996:59-61)

Basándose en la experiencia laboral del investigador, se podría decir que el grado de imprevisibilidad es muy alto; en la División de Continuidad se tiene previsto qué rubro o tipo de información se requiere para su funcionamiento y que se obtiene de proveedores conocidos y específicos, lo que es imprevisible (todos los días) es en qué momento los proveedores entregarán dicha información y en qué condiciones; estos factores son totalmente variables y por lo tanto, repercute en el proceso del trabajo de la División.

Esta continuidad de enfrentarse diario con las incertidumbres y contingencias, ha provocado tener mecanismos situacionales de adaptabilidad, es decir, técnicas de corrección rápidas y en cierta medida eficientes, que han ayudado a que la División sobreviva, se autopreserve, pero se augura que el problema está en que no ha aprendido a combatir con las contingencias de manera oportuna, en otras palabras, no se ha creado un mecanismo de prevención, que de acuerdo a la experiencia laboral, probablemente se conseguirá si se establecen normas más estrictas hacia las instancias del entorno con las que tiene una alta interdependencia, en términos generales, que se respete el trabajo y se eleve la autoridad de esta organización ante su entorno relevante.

A continuación con el siguiente esquema se engloba la Teoría Contingente, que tiene como relevante el análisis de cómo una organización logra la adaptación con su medio ambiente.

*ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES*



## **Comentario final**

Como se pudo notar, todas las organizaciones están inmersas en un sistema donde sus interrelaciones con factores externos son determinantes para su sobre vivencia. Canal Once no es la excepción, su ambiente general y relevante han influido en sus actividades, sus objetivos, decisiones y en sus estrategias para responder a las necesidades del entorno, tal vez no de forma radical como sucede en las empresas comerciales, pero si en su servicio y en lo que ofrece en pantalla.

Se tiene que tomar en cuenta que al ser la Emisora parte de dos grandes instituciones establecidas como es la SEP y el IPN, no puede regirse al 100% de manera autónoma; su objetivo y su función fueron muy claros desde su inicio y en teoría no deben de cambiar por la influencia de algún medio externo, es decir, la forma de organizarse y funcionar de la Emisora; se puede adaptar hacia un mejoramiento, pero la meta de servir y dar un beneficio educativo-cultural a la mayoría de la sociedad mexicana, no debe perderse.

Por ende, Canal Once ha tenido cambios importantes para ser cada vez más contingente, por ejemplo, ahora se requiere de una mayor especialización laboral, una definición más clara y formalizada en términos administrativos, mayor esfuerzo y capacidad en la producción de programas y en su área creativa, es decir, se requiere de mayor calidad sin perder su línea cultural y educativa. Pero, cómo se logra esto, sino es mediante una retroalimentación con su entorno.

Por otro lado, en relación al objeto de estudio, se puede decir que es una organización que a diferencia del suprasistema Canal Once, ésta se enfrenta a un entorno relevante hostil, ya que está constituido por una gran cantidad de demandas y necesidades y al mismo tiempo por un cúmulo de incertidumbres. Se descubrió que el problema está a nivel del objeto de estudio "La División de Continuidad" porque se vuelve cada vez más conflictivo, tratar con su entorno relevante (el propio Sistema) ya que las ambiciones de crecimiento de Canal Once, sobrepasan la capacidad del área, no en la capacitación especializada del personal, sino en las técnicas de organización y recursos tecnológicos. El reto está en crear mecanismos nuevos para superar la contingencia y principalmente las incertidumbres.

## **CAPÍTULO 2**

# **TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

## Capítulo 2

En este capítulo, se describirá y conceptualizará a la organización a través de la aplicación de las diversas teorías organizacionales, pero ahora con la finalidad de hacer un diagnóstico de la dimensión formal. Se resaltarán la importancia de la cooperación y la división del trabajo como base de la acción colectiva; cuál es la definición desde el punto de vista de la Escuela Clásica (racionalización y formalización laboral) y de la Escuela Humanista (influencia del individuo, de los grupos y su tipo de relación). Para así definir, qué tan racionalizada y formalizada está la organización en su estructura organizacional, por ejemplo, en sus objetivos, su filosofía, sus organigramas y su esquema del proceso de funcionamiento; y qué tanto su situación influye en la eficiencia o en su problematización.

### 2.1 TIPOLOGÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

“Todo depende del cristal con que se mira” frase clave para entender las tipologías de la organización, debido a su carácter social; de ante mano hablar de Sociedad es algo muy complejo por las dimensiones, la diversidad, las variables, etc. que posee, por lo tanto categorizar a las organizaciones que existen en ella significa hacerlo desde el punto de vista general. No obstante, significa un paso importante para el análisis de las organizaciones; en este caso se concretará a la organización de XEIPN Canal Once.

Todas las organizaciones pueden ser configuradas, instituidas planificadamente, en otras palabras, racionalizadas en función de un fin de objetivos diferentes y de acuerdo a un medio histórico correspondiente (Mayntz, 1996:70) lo que se puede hacer es darle un orden con arreglo a una serie de factores analíticos, es decir, caracterizar por rasgos determinados, concretos desde el punto de vista de un investigador.

En esta ocasión, la teoría se basará en las tipologías ya preestablecidas, por ejemplo Talcott Parsons ha tomado como base de su tipología la función de las mismas, o sea, “su aportación específica a la sociedad. el primer tipo lo denomina *organización de producción* (empresas), se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. El segundo tipo de organización, busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad; este tipo se orienta hacia metas *políticas* (sindicatos) La *organización integrativa* (bomberos) es el tercer tipo que considera *Parsons* y está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta. Por último, llama organización para el *mantenimiento de patrones* (escuelas) a la que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas”. (Mayntz, 1996:71)

En este sentido Canal Once no nada más se encuentra en un apartado, sino se considera que en dos: en una organización de producción y en una organización para el mantenimiento de patrones, ya que la Emisora ofrece un servicio, en este caso de transmisión que en ocasiones

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

obtiene ganancia económica y además tiene la característica de que se dedica a preservar una cultura social y un desarrollo educativo.

Renate Mayntz propone una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos (Méndez, 1990:83) en lo que no se está de acuerdo, es de que sólo pueden ser de tres tipos o categorías, si se considera que los objetivos son variados y diversos.

A las del primer tipo pertenecen las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige; (Organizaciones de círculos de esparcimiento y recreación); formar parte de ellas es voluntario y sus dirigentes son elegidos democráticamente. Al segundo, las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin; (las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales, las iglesias); en ellas predominan la burocracia y la ordenación racional. El último tipo son las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia fuera. (las organizaciones de la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas.

Canal Once pertenece a este tercer tipo dada su misión de incrementar las expectativas de desarrollo personal de los televidentes mediante la transmisión de conocimientos, lo cual significa, un logro hacia fuera; esto tiene mucho que ver con el "beneficio al público en general" categoría que pertenece a la tipología de Peter Blau y William Scott, los cuales marcan los siguientes criterios de beneficio:

- Asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales.
- Firmas comerciales, que benefician a propietarios y /o directivos (industrias, bancos, almacenes, compañías de seguros).
- Empresas de servicios que benefician a sus clientes (hospitales, escuelas, agencias de promoción social).
- Organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica). Por ende, Canal Once se encuentra dentro de esta categoría.

Estos autores consideran que la supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad para ser útil (Méndez, 1990:83) lo cual hace recordar a la Teoría Contingente. De manera muy diferente Amitai Etzioni en su obra "Organizaciones Modernas" menciona que el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella, la clasificación se comprende en tres tipos:

- 1) *Coercitivas* en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (prisiones).
- 2) *Utilitarias*, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios)

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

3) *Normativas*, que también llama normativo-sociales o sociales y en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas (iglesias).

Se considera que Canal Once no entra en ninguna de estas categorías, o en dado caso solamente de manera tímida en una organización utilitaria, ya que no está en su ideario el ser una televisora con fines de lucro.

Una tipología con la cual, sí se podría caracterizar perfectamente a la organización de Canal Once es la propuesta por Daniel Katz y Robert Kahn (Méndez, 1990:84) donde las organizaciones se distinguen por:

*Productivas*, que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía;

*De Mantenimiento*, las cuales no conservan los avíos de la sociedad, sino a sus miembros, y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas);

*De Adaptación o Adaptativas*, que están a cargo de estructuras sociales que crean: conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades);

*Político-administrativas*, que se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales).

Obviamente Canal Once pertenece a la de tipo "Adaptación" por sus diversas actividades en el ramo de la investigación y análisis de los sucesos políticos, científicos, culturales, etc. En términos organizacionales es de carácter formal, puesto que de acuerdo a la lectura de Méndez es una organización creada para lograr objetivos debidamente definidos y organizada con carácter práctico, es decir, bajo ciertas normas de estricto cumplimiento, con objetivos específicos y sometida a una autoridad (Méndez, 1990:84).

En conclusión Canal Once es una organización de Servicio Público, que busca cierto resultado hacia fuera, por ejemplo, el mantener y mejorar el nivel cultural de la población, así como de fomentar actitudes de superación personal mediante programas televisivos orientados al conocimiento, en otras palabras es una organización que nos ayuda a una mejor adaptación social y un bienestar común sin fines económicos. Lo que haría falta comprobar es que si operativamente conserva esta tipología.

## 2.2 IDEARIO

### 2.2.1 Misión

La misión, la política y los objetivos de Canal Once, son muy claros, por lo menos desde hace un par de años, que son los que el investigador tiene laborando. Cuando culminó la Dirección de Alejandra Lajous (2001) entregó a todo el personal y algunas otras instituciones, el Anuario de 1999, donde expresó muy claramente su misión, el compromiso de la Emisora con la sociedad mexicana principalmente. En términos generales, se pretende continuar con una televisión que brinde un servicio a la comunidad, sin fines de lucro, que satisfaga las expectativas del televidente, ofrecerle a éste una ventana al mundo informativo y de conocimiento que permita enriquecer su vida cotidiana.

La nueva administración encabezada por Julio Di Bella, inicia retomando toda esta filosofía, se identifica con ella y la proyecta cada vez que tiene oportunidad, de igual manera, trata de cumplir con los objetivos ya establecidos. La diferencia consiste en que el nuevo Director, en su carta de presentación o de bienvenida, transmite como algo fundamental para conseguir buenos resultados, la participación de todos los miembros, la suma de los esfuerzos, el trabajo en equipo; otorga una gran importancia al talento, el trabajo y la creatividad de cada uno de los integrantes; y como una herramienta clave para decidir el rumbo a seguir: la retroalimentación con el tele auditorio.

Esto hace pensar que tiene tendencias democráticas y humanistas, tal vez debido a influencias de las estrategias políticas del actual gobierno "Foxista" y no hay duda que tenga intenciones capitalistas en su plan estratégico, por la experiencia laboral del investigador se ha notado una apertura en la política de contratación de comercialización y también porque resalta la idea en su misión de que se requiere tecnología de vanguardia para estar de acuerdo a las necesidades de la modernidad, como lo mencionó la ex-directora Lajous (ver Pág. 50), para una mejor calidad de producción, de transmisión y sobre todo para la ampliación de la cobertura nacional.

Por lo tanto la misión y la visión que se podría encontrar de Canal Once, en su página de Internet [www.oncetv.ipn.mx](http://www.oncetv.ipn.mx), en el mes de Junio del 2001 son las siguientes:

\* **Misión:** "Ser una televisora de servicio público sin fines de lucro, dedicada a producir, adquirir y retransmitir programas informativos y de entretenimiento de servicio para la sociedad en general, que contribuyan a mejorar el nivel cultural de la población".

\* **Visión:** "Ser una televisora abierta, accesible al mayor número de mexicanos, cuya programación fomente actitudes de superación personal y social en el televidente, por medio de la información y el entretenimiento".

Como se observa, el ideario organizacional de la anterior administración se formaliza al adquirir la Dirección Julio Di Bella, lo que se ha podido notar son algunos cambios en cuestiones administrativas, un ejemplo de esto, es que se crearon dos nuevas áreas para apoyar las

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

pretensiones de transparencia, de bienestar social y de compañerismo, se llaman Relaciones Públicas y el área de Comunicación Interna, la cual, en base a un comentario informal, se va a encargar de que fluya todo tipo de información dentro del Canal, de dar cuentas de lo que pasa internamente y de dar acceso a cualquier información que requieran los miembros, también con la posibilidad de ayudarlos y animarlos a participar en lo que les interese, en sentido laboral o recreativo. Otro ejemplo, es la contratación de la compañía Vector Consultores S.A de C.V. para la aplicación de un estudio organizacional, con la finalidad de eficientar la labor de la Emisora, pero en términos generales, se ha notado muy poco el cambio, se presume que es debido a que la nueva administración debe primero conocer la organización, (sus bondades y sus problemas), para decidir cambiar de manera radical su misión, sus objetivos y por lo tanto sus estrategias. Pero esta misión no se podría alcanzar si no se tradujera en objetivos generales y específicos; a continuación (después del anexo) conoceremos la importancia de éstos dentro de una organización.

## **EL FUTURO DE LA TELEVISIÓN PÚBLICA EL PAPEL DE CANAL ONCE**

Las nuevas tecnologías de la comunicación han permitido el surgimiento de cientos de canales de cable y de satélite y, ahora, de internet. Esta multiplicación de los sistemas de entrega revaloriza la importancia de los contenidos, pues son ellos los que definen al emisor y los que generan la simpatía y la lealtad del público. La televisión de paga atiende a nichos específicos de la población, con una acogida limitada en México. La televisión abierta busca a la audiencia masiva, por lo que la de corte comercial se programa, por necesidad, para satisfacer el mínimo común denominador cultural de la población. En un punto intermedio se encuentra la televisión de servicio público, la cual ha demostrado que puede alcanzar una audiencia considerable con programación que además de divertir es una fuente de educación informal para la familia. Sin embargo, cabe destacar que, tanto por razones de equidad como de rentabilidad, la televisión pública sólo puede cumplir su función como televisión alternativa si es auténticamente accesible, en forma gratuita, a todo público. Por ello, alcanzada la calidad en la programación, su primera meta debe ser alcanzar cobertura nacional.

El segundo aspecto que las nuevas tecnologías ofrecen consiste en llevar más allá del momento de la transmisión los beneficios culturales y educativos que la televisión de servicio público brinda. Esto implica trasladar la inversión y el guión que todo programa de televisión supone a radio, internet o impresos, adecuando la presentación al medio que lo va a transportar. Se trata de una sinergia que surge al valorar la importancia de ser una entidad generadora de contenidos.

Esta es la nueva perspectiva que ofrece la telecomunicación, la cual propicia la conformación de nuevos conglomerados o sistemas de información que, para bien o para mal, conforman los nuevos sistemas de educación. La creciente importancia de este fenómeno debe llevar al estado a evitar que quede exclusivamente en manos de quienes lo administran como negocio. El estado no debe ser el gran ausente en la revolución mediática del siglo XXI, ya que el poder de la información crecerá, tanto por la conformación de conglomerados como porque las tecnologías interactivas permitirán conocer a detalle los gustos y preferencias de los diferentes segmentos sociales.

La televisión es una pieza clave en este futuro, pues es la que atrae y genera la lealtad del público. Quienes trabajamos en Canal Once sabemos que podemos desarrollar con éxito programas para televisión abierta, canales tematizados, video por demanda, internet, radio e impresos. Debemos hacerlo con el deseo de conformar un sistema de información con contenidos de corte educativos y culturales que atraigan y motiven a la población.

Documento escrito por la Lic. Alejandra Lajous Vargas,  
con relación al futuro de nuestro CANAL ONCE como  
televisora pública.

## 2.2.2 Objetivos

Tener un objetivo es de suma importancia para una organización ya que este guía las decisiones, orienta el acontecer, las actividades y los procesos de la organización. De hecho una organización se caracteriza de poseer un objetivo, y este debe de quedar muy claro ante sus miembros, para su eficaz cumplimiento, además "para el funcionamiento y la eficacia del rendimiento de una organización es importante que los miembros acepten el objetivo, en sí como una expresión de su propio interés y también que se mantenga el encadenamiento de las actividades mediatas respecto a las actividades que sirven directamente al objetivo" (Mayntz, 1996: 101)

El problema está en cómo mover a los miembros a un comportamiento que satisfaga las necesidades de la organización. Al respecto Mayntz menciona que "la actitud positiva respecto del objetivo de la organización es tan importante para un comportamiento adecuado al papel correspondiente porque, a través de la identificación normativa, aquello que sirve a la organización y a su objetivo puede convertirse en una necesidad personal para el individuo" (Mayntz, 1996: 161)

Basándose en comentarios informales por parte de algunos miembros del Canal, se puede dar cuenta que existe un sentimiento del propio valor y gusto por el trabajo, también en el sentido de un cariño hacia el Canal y una satisfacción simbólica de status social al trabajar en un Canal de televisión, pero no precisamente una correspondencia con los objetivos proclamados por la Emisora, porque en algunos casos, éstos no son del claro conocimiento de los miembros y principalmente los establecidos por área, pero a nivel directivo sí existe una congruencia de objetivos, se augura que es debido a que éstos al tener cubiertas las satisfacciones primarias, pueden darse el lujo de dirigir los objetivos, dándoles un valor en sí mismo y convertirlos en una necesidad o interés personal para éstos, por lo tanto, el grado de correspondencia entre las necesidades de los miembros y las necesidades de la organización en términos generales está limitada.

El objetivo formal y principal de la División de Continuidad según el último Manual de Procedimientos del 2000, es "Dar cumplimiento a la transmisión de la programación, promoción y comercialización, apegándose a los lineamientos marcados por la Dirección General y la normatividad establecida por la Ley Federal de Radio y Televisión".

Diferenciando un objetivo de un fin, tenemos que según Mayntz "el objetivo parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad. Un fin, en cambio, nos da la idea de un instrumento, nos hace suponer algo impuesto desde afuera. Del objetivo se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día, en tanto que en un fin es algo que se cumple continuamente, algo más específico que el objetivo" (Mayntz, 1996: 75)

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Los objetivos planteados en el Manual de Procedimientos de 1994, podrán considerarse fines, ya que dichos objetivos se deben de realizar cada día como parte de la labor de la División.

### OBJETIVOS

- Planear, diseñar, ejecutar y evaluar la pauta diaria de Continuidad de la estación para dar cumplimiento a los compromisos contraídos por el Canal, aplicando la normatividad externa aplicada por la Ley Federal de Radio y Televisión.
- Aplicar estrictamente la Carta de programación diaria enviada por el Comité de producción.
- Programar en cortes y carriers la pauta de patrocinios, donaciones, intercambios, identificaciones de Canal, autopromocionales y tiempos oficiales.
- Establecer los mecanismos de control estadísticos de cortes y carriers en la programación del Canal.
- Implantar sistemas operativos más convenientes para la correcta realización de cortes y carriers que conforman la Continuidad de la Pantalla del Canal.
- Diseñar los operativos para cambios y agregados en la estructura de los cortes y carriers.
- Planear los operativos necesarios para casos de contingencia en la Transmisión del Canal que afecten la Continuidad.
- Establecer las políticas ejecutorias para cambios en la programación que afecten la Continuidad.
- Aplicar las políticas marcadas por la Dirección de la Estación en materia de Continuidad.

Se tendría que investigar qué tan apeadamente se cumple con estos fines y si es así, ¿qué tan eficientemente? Como se ha sabido, un objetivo no dice lo que se logra sino lo que se quiere lograr; además de que los objetivos y finalidades que tienen los miembros no siempre coinciden totalmente con los de la organización, si fuera así sería algo inhumano.

“Una especie importante de conflictos en las organizaciones está constituida por los llamados conflictos de objetivos, los cuales surgen cuando una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes no están de acuerdo en cuál es el objetivo que la organización debe perseguir” (Mayntz, 1996:96)

Se percibe que en esta División el problema del “conflicto de objetivos” no está en ninguno de los dos mencionados anteriormente mas bien en el cumplimiento de los cometidos parciales, es decir, en la operacionalidad, más adelante veremos cómo es que no se cumple del todo.

### 2.2.3 Constelación de Valores

"Las actitudes valorativas llamados también <Constelación de Valores> de una organización que predominan entre los miembros, no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento de la organización. El clima de valores de una organización no determinada necesariamente lo que se hace, pero si determina con frecuencia en cómo se hace." (Maytnz, 1996:85-86). En el anuario de Canal Once de 1999, el cual fue repartido a los medios de difusión, a varias empresas, instituciones e incluso a todo el personal de la Emisora, muestra en una de sus páginas algunos de los valores que defiende y proclama, dichos valores son:

- Servicio a la comunidad
- Superación personal y profesional
- Equidad
- Seriedad
- Respeto
- Defender la cultura
- Reflexión
- Libertad creativa
- Eficiencia
- Competitividad
- Prestigio
- Voluntad política
- Capacidad de alcance de metas
- Atención

Como se puede ver, el número de valores que se maneja es elevado, y entre tantos lineamientos cabe la posibilidad de que no se asuma ninguno en específico. Ocasionalmente en Canal Once, se ha hablado de estos valores en los discursos comunicativos, tanto al exterior como internamente, sobre todo en relación con "el servicio a la comunidad, el de la superación personal, profesional y el de defender nuestra cultura", se supone que dichos valores los asume también la División de Continuidad, pero se tendría que ver en qué medida y si están conscientes los miembros de que se deben de aplicar. De todas formas, éstas son las bases originales en la que está sustentada la estructura formal de Canal Once, que a continuación se conocerá.

## 2.3 ESTRUCTURA

“Por estructura se entiende en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto el modelo relativamente estable de la organización. Entre los elementos estructurales figuran en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos, la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (Mayntz,1996:05). En este sentido, Canal Once cuenta con una estructura estable ya que cuenta con varios organigramas y una reglamentación formal.

A nivel del objeto de estudio y en términos formales, la División de Continuidad tiene una estructura rígida, ya que sus cometidos, sus puestos, sus derechos y obligaciones están delimitados y establecidos de manera escrita. Pero operacionalmente, tiene cierto grado de flexibilidad en su estructura, ya que hay reglas que no se cumplen o se hace de manera esporádica, también hay relaciones y modos de proceder estables que no han sido reglamentados. Esto expresa que a pesar de que cuenta con una estructura de funciones establecida no puede apearse a ella de manera estricta, la causa se abordará más adelante, lo que se presume ahora, es que se debe a la turbulencia del entorno con el que interactúa.

La estructura supone el cumplimiento de las expectativas y también el cómo y por qué son castigadas las infracciones que pudieran existir, en este sentido la División si se comporta rígidamente, ya que se apega lo más posible a los compromisos y lineamientos dictados por la Dirección, y sólo si llega a haber infracciones muy graves se aplica un control estricto.

En este caso, la flexibilidad y autonomía de la División, no están en el “qué” de los objetivos, sino en el “cómo”, esto es en la manera de trabajar de cada miembro, siempre y cuando cumpla con el trabajo oportunamente y con calidad. En otras palabras, al Canal le importa que se logre con el objetivo, sin importar lo que se tenga que realizar y cuáles cometidos parciales se lleven a cabo sean formales o no. Donde sí existe un control estricto es en la información que se recibe, su tratamiento dentro de la División y cuando se elabora un reporte final estadístico de toda la información que pasó al aire, en esto si se considera necesaria la formalidad, pues es la materia prima principal y a la vez al producto, además de que es la única instancia que posee toda la información de este tipo.

La supervisión del trabajo de la División está a cargo del Director de Área, del Jefe de División y de los Jefes de Departamento, la cual está formalizada en el Manual de funciones, pero no existe un sistema de supervisión definido, es decir, un mecanismo que revise el cumplimiento de las actividades específicas de cada labor, es de suponerse que por este motivo no se manifiesta operacionalmente, además de que como se vio en el capítulo uno, se trata de una organización diferenciada y especializada, aspecto que puede influir en que sea compleja una supervisión técnica, más adelante se considerará si esta División requiere de un apego a la formalidad en este sentido

### 2.3.1 Cooperación y División del Trabajo

Las organizaciones dentro de una sociedad moderna como la que estamos viviendo, no sobrevivirían si no existiera la cooperación social, es decir, acciones humanas (productivo-reproductivas) de forma organizada con el objeto de alcanzar un bienestar común, pero ¿cómo tienen que ser éstas para que se cumplan los diversos e innumerables objetivos de dichas organizaciones?, en este escrito se tratarán dos casos concretos en términos generales: la Emisora Canal Once y uno de sus subsistemas que es la División de Continuidad.

En la mayoría de las organizaciones, sobre todo las que están orientadas hacia un objetivo requieren de la cooperación y la división del trabajo como base para su supervivencia, la primera consiste en trabajar en equipo planificada mente en el mismo proceso de producción, es decir se realiza una parte del proceso para el cumplimiento de un objetivo; y la división del trabajo implica una organización de éste, en otras palabras, es planificar y diferenciar las actividades de forma especializada y jerárquicamente.

Para cumplir con el objetivo de ser una televisora de servicio público, Canal Once cuenta con una red de relaciones funcionales basada en una compleja división del trabajo, cuyos miembros cooperan laboralmente por una decisión voluntaria, esto significa que su integración a la organización no fue obligatoria o coercitiva.

El proceso de cooperación es complejo, diferenciado y especializado, cada miembro tiene una clara especificación de sus funciones, de sus tareas, ya que se encuentran dentro de una forma de organización sistemática, racional, planificada, por lo menos así se muestra, al ver los manuales de procedimientos de cada una de sus áreas, los cuales tienen la finalidad de ser una ayuda para realizar el trabajo, o cumplir con el objetivo de manera más rápida y con calidad.

El trabajo consiste principalmente en lograr la transmisión de programas que permitan al televidente estar informado de su entorno, principalmente del cultural y educativo, para ello, se requiere de una labor en conjunto de diferentes características, por ejemplo de investigación, de mercadotecnia, de programación y producción televisiva, de informática, de administración, entre otras.

De acuerdo a la división del trabajo de una organización, cada miembro coopera en base a un lineamiento establecido y muchas veces siendo parte de un grupo con ciertas habilidades; y según Shein las funciones organizacionales de los grupos se caracterizan, en teoría, por la realización de tareas complejas e interdependientes; generan ideas o soluciones creativas; hay una coordinación y vínculo entre instancias interdependientes; tienen un mecanismo de resolución de problemas, facilitan la toma de decisiones, entre otras cosas. (Shein, 1982:39-141).

## **Funciones de los miembros de la División de Continuidad**

Estas son algunas de las funciones o actividades específicas más importantes de la División de Continuidad, donde es notorio que la información que se maneja es útil para todos los miembros, en el sentido operacional se perciben algunas diferencias en cuanto a lo establecido, un ejemplo de esto, es que algunos puestos asignados por el área de Recursos humanos, no coinciden con las funciones que operacionalmente realiza; para conocer las funciones formales más a detalle podemos encontrarlas en el Manual de Organización de Canal Once de 1994.

- *Jefe de la División de Continuidad*  
Marcar lineamientos dados por la Dirección General  
Tener estrecha comunicación con la Dirección de Imagen  
Supervisar el buen desempeño del personal a su cargo.  
Coordinarse con RTC para cumplir con los requisitos para los eventos especiales.
- *Jefe de Departamento de Continuidad.*  
Supervisar la transmisión diaria.  
Cuidar la normatividad de los cortes y carrier's.  
Supervisar el desempeño de los supervisores de pauta.
- *Jefe de Departamento de Programación y Edición.*  
Control y manejo de información.  
Supervisar la realización de la pauta de continuidad.  
Supervisar el desempeño y trabajo de los editores.
- *Supervisor y Control de pautas.*  
Estructurar la pauta de continuidad.  
Ajuste de tiempos de programación.  
Programar y balancear los compromisos de promoción y comercialización.
- *Jefe de la Oficina de Estadística y Pauta.*  
Elaborar la pauta de continuidad.  
Hacer reportes estadísticos.
- *Editor.*  
Selección de imagen y post-producción del material de audio y video.
- *Editor de pauta.*  
Control y manejo del material para la edición correcta de la pauta.
- *Secretaria de la División.*  
Apoyar en las labores secretariales de la División.
- *Secretaria de pool.*  
Captura de información de la pauta de continuidad.

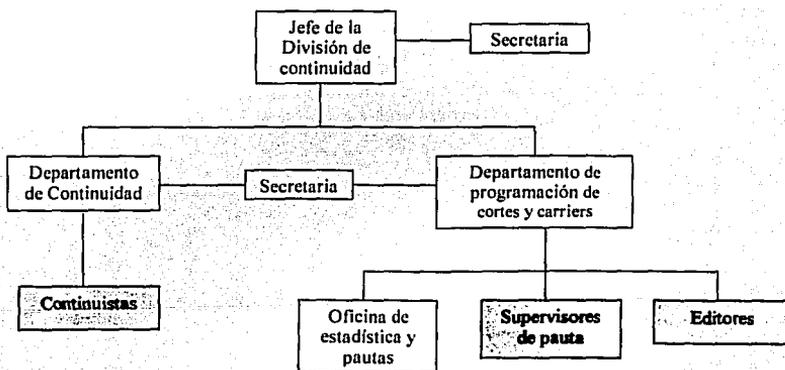
## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Retomando la idea de la división del trabajo, existe lo que se llama "grupos formales" que son aquellos que deliberadamente conforma la organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Es importante recordar que la base sobre la cual se conforma un grupo como éste, es por lo general compleja y determinada. Los grupos informales, son aquellos que se conforman sin algún código de conducta escrito y las funciones no están definidas, surgen de los factores formales, de las relaciones y necesidades humanas. Existen grupos horizontales los cuales pertenecen al mismo rango, también grupos verticales que pertenecen al mismo departamento y los grupos mixtos que competen a diferentes niveles diferentes departamentos. (Shein, 1982: 136).

La División del trabajo en Canal Once está conformada por grupos formales que básicamente son las instancias en las que está dividido el organigrama: la Dirección general, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Adquisición de material extranjero, la Dirección de Diálogos en Confianza, la Dirección de Imagen (División de Continuidad), la Dirección de Informática, la Dirección de Ingeniería, la Dirección de Mercadotecnia y Ventas, la Dirección de Noticiarios y Programas Informativos, la Dirección de Operaciones, la Dirección de Producción, la Dirección de Programación para niños, la Dirección de Relaciones Públicas y la División de Filmo videotecas. ( ver Pág. 60).

A nivel del objeto de estudio, la División de Continuidad constituye un grupo formal, pero dentro de éste también existen grupos formales o unidades de trabajo, para cumplir juntos con una función. por ejemplo el grupo de Continuistas, el grupo de Supervisores de pauta, el grupo de Editores y por último el grupo que se encarga de la toma de decisiones dentro de la organización, conformado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento de programación, este último se caracteriza por ser informal y mixto.

Las áreas no marcadas no están categorizadas como "grupo" porque están conformadas por una sola persona. (Fuente: Manual de Organización 1994).



## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

En general, las relaciones de trabajo tienen un alto grado de impersonalidad internamente, y no tanto con su medio externo: el grado de voluntad para la cooperación es elevado, se augura que la causa principal está orientada en el cumplimiento de objetivos personales (conservación del trabajo, remuneración, actitud moral, etc.) y en menor medida por alcanzar las metas específicas de la Emisora, lo cual se comprobará más adelante.

La libertad de cooperación está restringida, ya que existe una reglamentación de autoridad (jerarquización marcada) y de funciones firmemente establecida; el Director General delega decisiones a los Directores de área, pero éstos rara vez permiten la participación de sus trabajadores en la solución de los problemas o retos importantes. Como es elevada la diferenciación interna de funciones dentro de la acción colectiva, los imprevistos y problemas se resuelven, se hace una adaptación pertinente, por eso, mecanismos de supervisión no se hacen evidentes aunque existan formalmente.

Si se observa a nivel del objeto de estudio, que es la *División de Continuidad*, la cooperación se da también de acuerdo a una división del trabajo establecida que presupone el cumplimiento del fin de dar continuidad a la programación diaria cumpliendo con ciertos compromisos. Aquí la cooperación de todos es fundamental para la realización del trabajo final, ya que existe una interdependencia total, (no se avanza si alguien se atrasa en su trabajo), lo mismo sucede en la relación con su entorno.

La División cuenta con 18 miembros aproximadamente, donde la división del trabajo consiste en que cada uno labora con cierto tipo de información, es decir, la información que entra se le da una clasificación y cada persona le aplica un proceso distinto para cumplir con el objetivo final, o sea, la creación de la pauta diaria de programación. En esta División se dan mucho los imprevistos o cambios de última hora, a los cuales se les da también un proceso, en donde están implicados mínimo tres personas, por lo tanto esto exige de mucha cooperación. Y como se mencionó anteriormente, la toma de decisiones importantes dentro de la División, está a cargo del grupo informal conformado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento de Programación, la cual a su vez, está determinada por las decisiones del Director de Imagen, por lo tanto, la cooperación de todos los integrantes de Continuidad gira en torno al cumplimiento de esas decisiones principalmente, pero esto no quiere decir, que los miembros no decidan sobre sus actividades laborales específicas.

Se puede conjeturar que la División de Continuidad se asemeja con el Suprasistema Canal Once, de ser una organización normativa, es decir, que la satisfacción de objetivos personales es lo que hace que sigue integrada, lo cual se rectificará más adelante, también se asemeja a que no existen cambios constantes de estructura, de objetivos o de personal y de que se trabaja economizando los medios productivos. La diferencia está en que la División de Continuidad no es muy estable en cuanto al ritmo de trabajo por las grandes incertidumbres y problemas que le genera su entorno, ya que no cuenta con un mecanismo capaz de evitar situaciones de contingencia y ni con un mecanismo de comunicación organizacional eficiente.

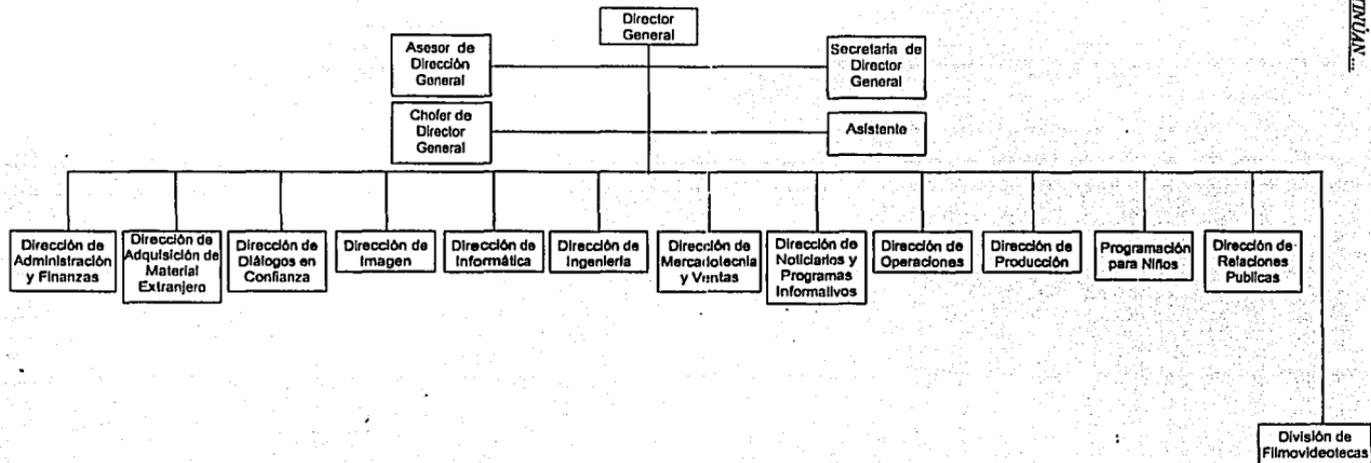
## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Esta cooperación y división de trabajo que existe, es lo que permite definir a Canal Once y a la División de Continuidad como *una organización* (tal como se estableció en el comienzo de esta investigación), es decir, sin estas cualidades no podría funcionar para el cumplimiento de su objetivo. También ayudó descubrir que el objeto de estudio se trata de una organización con un alto grado de racionalidad y formalidad, pero operacionalmente ¿mantienen estos lineamientos? En el próximo capítulo se retomará el tema y se podrán descubrir sus debilidades y sus problemas principales al respecto.

### **2.3.2 Organigramas y Manuales**

Para tener más claro el aspecto formal de las dos organizaciones (Canal Once y la División de Continuidad), es necesario informarse sobre sus organigramas y manuales; el organigrama general del Canal y de la División, ya se dieron a conocer anteriormente cuando se habló de grupos formales, ahora lo que importa conocer también es su ubicación. El primer lugar donde se preguntó sobre la existencia de un organigrama del Canal, fue en la Biblioteca que pertenece a dicha Emisora, efectivamente sí existe y se encuentra en el documento: "Manual de Organización", éste como parte de la reserva documental institucional de esta Biblioteca, (ver página siguiente).

## Dirección General



## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

De igual manera, con base en una serie de preguntas informales formuladas al Jefe de la División de Continuidad, se dio a conocer la existencia de un Manual de procedimientos elaborado en noviembre de 1994 (ver anexo 1) y una parte de otro que se está elaborando actualmente con motivo de una reestructuración necesaria por las presentes condiciones, ya que según el Jefe de la División no coincide totalmente con la estructura formalizada de 1994 (ver páginas siguientes).



**once tv**  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIRECCIÓN DE IMAGEN

**Unidad Administrativa:**  
División de Continuidad

**Nombre del Procedimiento:**  
Pauta de Continuidad.

**Objetivo:** Dar cumplimiento a la Transmisión de la Programación, Promoción y Comercialización, apeándose a los lineamientos marcados por la Dirección General y la Normatividad establecida por la Ley Federal de Radio y Televisión.

**Producto Final:**  
Pauta de Continuidad.

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	MODOS O REQUERIMIENTOS	FORMATOS	REGISTRO AUTOMÁTICO / MANUAL	PRODUCTO	Material de las Hojas
1. Carta de Programación.	• Se solicita documento al Departamento de Programación para obtener información estructural: lemas, fechas y horarios.	• Departamento de programación.	• Vía Telefónica.		• Manual.	• Carta de Programación	
2. Concentración de información de programas.	• Se solicita a los productores la bitácora de calificación de sus programas.	• Coordinación de Producción.	• Vía Telefónica o Directamente.	• Formato bitácora de calificación de programas.	• Manual.	• Bitácoras de Programas.	
3. Concentración de información y materiales de promoción.	• Se solicita a la Dirección de Imagen el material para la Autopromoción, Cartera de Pantalla y A Continuación.	• Dirección de Imagen.	• Vía telefónica o solicitud directa.	• Formato de entrega de promoción para continuidad.	• Manual.	• Formato de autorización y material de promoción.	

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	HOJAS O REQUERIMIENTOS	FORMATOS	REGISTRO AUTOMÁTICO / MANUAL	PRODUCTO	TIEMPO (Días y Horas)
4. Inserción de Comerciales.	• La Dirección de Mercadotecnia y Ventas hace solicitud de inserción de comerciales y material de intercambio.	• Dirección de Mercadotecnia.	• Documento de inserción debidamente autorizado.	• Forma de orden de servicio.	• Manual.	• Documento y material de comercialización.	
5. Clasificación y Control de Materiales	• El encargado del Departamento registra y clasifica el material de Autopromoción, comercialización y de gobierno.	• Departamento de Programación y Edición y Departamento de Continuidad.	• Recepción del material.	• Listados de control.	• Manual	• Listado de material clasificado.	
6. Estrategias de promoción.	• Se realiza estrategia de promoción a seguir de acuerdo al tipo de mensaje, tipo de público, nivel socioeconómico, edades y estableciendo la fórmula alcance frecuencia.	• Dirección de Imagen y División de Continuidad.	• Documento autorizado.	• Formato de estrategia de promoción.	• Manual	•	
7. Realización de pauta de continuidad.	• Conjunta los elementos de información real de programa, promoción y comercialización para realizar el ajuste de tiempos y balance de promoción en la pauta.	• Departamento de Programación y Edición.	• Documentos de información.	• Formato de estructura de pauta.	• Manual	• Pauta de continuidad.	
8. Edición de Cortes y Carrers.	• Se revisa el material de promoción y comercialización, se somete a control de calidad, normas de televisión y edición en sistema betacam.	• Departamento de Programación y Edición.	• Material físico.	• Pauta de continuidad	• Manual	• Material editado de acuerdo a pauta.	
9. Seguimiento de la continuidad diaria.	• El supervisor de pauta es el encargado de darle seguimiento a la pauta de continuidad, vigilando que la transmisión se realice con estricto apego a la carta de programación.	• Departamento de Continuidad.	• Carta de programación diaria y pauta de continuidad.	• Cartelera impresa por día e impreso de la pauta.	• Manual	• Transmisión en pantalla.	
10. Reportes estadísticos de promoción y comercialización y de fallas e incidencias.	• Se realiza reporte estadístico de autopromoción y comercialización así como de fallas e incidencias.	• División de Continuidad.	• Pauta de continuidad transmitida.	• Formato específico para cada evento.	• Manual	• Documento de reportes.	• 1 Día.
	<b>Termina el Proceso.</b>						
11. Total							• 2 Días

### Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

Esto significa que Canal Once se preocupó por racionalizar las funciones de cada área que conforman la Emisora y esquematizarla en papel de manera formal, por lo tanto la División de Continuidad cuenta con un organigrama y Manuales de procesos laborales de manera muy detallada.

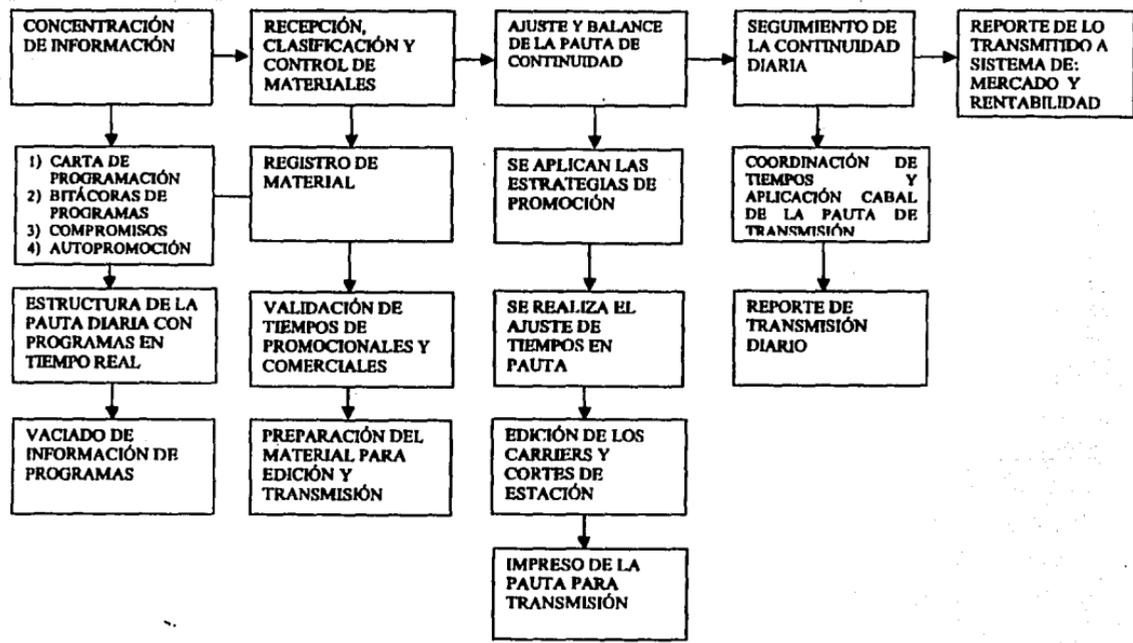
En el manual de 1994 se encuentran 3 diagramas de flujo que actualmente ya no son vigentes, (ver anexo 2) **el primero** es la descripción de la estructura de Programación, proceso que no se lleva a cabo en la División, pero es de suponer la pertinencia de su conocimiento para ubicar el origen de la información que requiere la División de Continuidad; **el segundo** muestra el proceso de la realización de la pauta de continuidad, la cual es el producto principal de la División; **el tercero** es la descripción de la estructura del proceso de edición de audio y video, el cual se debe apegar totalmente a los lineamientos que le dicta la pauta de continuidad; y **el último** contiene la descripción de control y estadística, que no es otra cosa más que los reportes finales de diferentes rubros para diferentes áreas del Canal, por ejemplo, respecto a fallas, incidencias, tiempos comercializados, tipo de información en relación al horario del tiempo aire, etc. El Manual actual pero inconcluso, contiene una muy breve introducción, las funciones de los puestos, los procedimientos donde se especifica el objetivo, el producto final, las etapas el procedimiento y diagramas de flujo de dichos procedimientos.

Los dos Manuales siguen siendo funcionales según menciona el Jefe de esta División, ya que en términos generales, tanto el objetivo como los procedimientos son los mismos, lo que se tendría que ver, es si se acatan de manera formal las actividades que se mencionan en los manuales. Al respecto Maytnz menciona que una estructura formalizada, que es lo que le da el organigrama y una reglamentación a una organización, supone que la relación relativa de sus partes es duradera y por lo mismo, hay estabilidad en organización "la formalización presupone que el funcionamiento de una organización haya alcanzado cierto equilibrio" (Maytnz,1996:139).

Por ejemplo sobre la base de un organigrama se delimitan las funciones que debe cubrir cada área, y si las actividades no se reglamentan o no son claras las expectativas y las funciones de los trabajadores, se formaría una tensión y un posible desvío de actividades, en otras palabras, si la organización de las partes importantes que conforman el sistema no se fundamenta en papel, sino queda "en el aire", en el supuesto, se encontraría en un estado de fragilidad, pero como se vio anteriormente, no es el caso de Canal Once, aunque esto no quiere decir que no cabe la posibilidad de la existencia de paradojas, perversiones y conflictos de poder, que podrían afectar el cumplimiento del objetivo general de una organización. Para empezar el primer problema que se encuentra aquí, es que estos diagramas no son conocidos por los miembros de la División, lo cual se supo mediante comentarios informales de los miembros.

A continuación se observará lo que el Jefe de la División llama "el actual diagrama de flujo del Proceso de la pauta de Continuidad". (Fuente: Manual de Procedimientos de la División de Continuidad 2001 en proceso de elaboración).

## PAUTA DE CONTINUIDAD



## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Esta elaboración es la principal y más compleja actividad que se lleva a cabo en esta División, y comparándolo con la antigua descripción de estructura de la pauta que se encuentra en el Manual de 1994, ahora está mejor esquematizado y por lo tanto más entendible, los pasos principales vienen siendo los mismos, el paso determinante y el que requiere de mayor dedicación por ser una guía base es el de "Ajuste y Balance de la Pauta de Continuidad", en este proceso existe un alto grado de formalización ya que se deben de aplicar estrategias de promoción establecidas y en cuanto al ajuste de tiempos en pauta, todos los implicados tienen por entendido que debe ser lo más aproximado posible al "tiempo de entrada de cada programa" determinado éste por el área de Programación; pero a veces, esto no se aplica en su totalidad, más adelante conoceremos en qué medida y sus causas principales.

Ahora lo que necesitamos saber, es qué recursos tanto humanos como tecnológicos se requieren para cumplir con el proceso principal de la División de Continuidad.

### **2.3.3 Inventario de Recursos Humanos y Tecnológicos**

#### **PERSONAL:**

Director de la División de Continuidad (1)  
Secretaría de División (1)  
Secretaría de captura de pauta (1)  
Jefe de Departamento de Continuidad (1)  
Jefe de Departamento de programación y edición (1)  
Continuistas (4)  
Supervisores de pauta (2)  
Editores de producción (2)  
Editores de pauta (3)  
Jefe de oficina de estadística y pauta (1)

#### **RECURSOS TECNOLÓGICOS:**

Servicio de energía eléctrica  
Servicio telefónico  
Servicio de Internet  
Servicio de fax  
Equipo de cómputo (4 equipos y dos impresoras)  
Material de video Betacam (aproximadamente mil piezas)  
Máquinas de videograbación Betacam (tres equipos)  
Equipo de video digital "Nextore" (uno)  
Material de oficina y papelería

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

También existe una alta formalización en la administración de los recursos tecnológicos y materiales, ya que la Dirección de Administración y Finanzas pide un control estricto de inventarios, esto se ha notado durante el tiempo que el investigador ha permanecido laborando en la Emisora, la causa de este grado de formalización por parte de las dos áreas externas se intuye a su característica laboral administrativa de racionalidad.

## 2.4 FORMALIZACIÓN Y BUROCRATIZACIÓN

Toda organización requiere de un orden y este exige un mínimo de reglas para que se pueda acatar. "La palabra formalización la emplearemos para expresar en que medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. La formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos, cuyos miembros se obligan por contrato o determinadas prestaciones. Tales organizaciones están generalmente estructuradas en forma de una jerarquía escalonada, con canales de órdenes que van de arriba abajo. Son organizaciones que responden ampliamente al tipo ideal de la burocracia moderna de Max Weber, cuya forma de dominación se legitima por la creencia de los miembros en la legalidad del orden establecido" (Mayntz, 1996:112)

En este sentido, tanto Canal Once como la División de Continuidad tienen un alto grado de formalización y hasta de burocratización, indagando que es debido a que pertenece o depende de una Secretaría de Estado (SEP), es decir al Gobierno Mexicano, el cual se ha caracterizado laboralmente por su alta burocratización desde hace muchos años. Mayntz nos dice que "Formalización no es lo mismo que burocratización, sino se refiere tan sólo a una parte de las características que Max Weber ha señalado para la burocracia moderna: ordenación de reglas, delimitación precisa de las competencias, ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan las obligaciones de obediencia" (Mayntz, 1996:112). Para que quede más claro Salaman menciona que la burocracia, por tanto, significaba el control de los expertos, hombres con habilidad y conocimientos para ser capaces de aplicar las reglas y normas técnicas que gobiernan el funcionamiento de las organizaciones modernas. (Salaman, 1984:23)

Canal Once posee algunas características de burocratización porque los miembros son personalmente libres, cumpliendo solamente con los deberes impersonales de sus puestos; porque hay una jerarquía manifiesta de puestos y las funciones de éstos están especificadas claramente, porque los miembros se designan sobre la base de un contrato y sobre la base de una calificación profesional, comprobada por medio de un examen, porque tienen un salario en dinero que procede por grados, de acuerdo a la posición en la jerarquía; porque el trabajador tiene la posibilidad de abandonar el puesto, y en ciertas circunstancias éste puede terminar, así mismo el miembro no puede apropiarse ni del puesto ni de los recursos que lo acompañan y está sujeto a cierto tipo de control y disciplina. (Salaman, 1984:22).

Pero ¿qué tanto será benéfica una organización tan burocrática? Según Salaman "la propagación de la forma burocrática de organización a todas las esferas fue parte de un proceso general de racionalización en la sociedad moderna. La razón de que se extendiera inevitablemente fue que sus características de precisión, continuidad, disciplina, rigor y confiabilidad la hacían técnicamente la forma más satisfactoria de organización para aquellos que buscaban ejercer el control organizacional" (Salaman, 1984:23).

Pero como ahora son otros tiempos, o sea, la sociedad no tiene las mismas características y es necesario reflexionar hasta qué punto es posible y conveniente una formalización, teniendo en

cuenta que "ésta depende no sólo de la forma de dominación de una organización y de la manera como los miembros están ligados a ella, sino también de su objetivo, por ejemplo las ventajas de la burocracia son tales sólo cuando lo que importa es conseguir una combinación sin fricciones de numerosas actividades especializadas con vistas a un fin previsible e invariable" (Maytnz, 1996:115).

Hoy en día, es notorio que es muy rara la organización que no opte por adaptarse a las nuevas corrientes y necesidades de la cambiante sociedad, como es el caso de Canal Once, que a pesar de que mantiene una estructura formalizada y con altos rasgos de burocratización, operacionalmente en ocasiones, tiene que eludir ciertas reglas estrictas para lograr eficazmente los objetivos que demanda su entorno.

Un ejemplo muy claro es lo que sucede dentro de la División de Continuidad, existe una política de contratación de tiempo para patrocinadores, y sin embargo, la División ha tenido que romper con las normas formales, es decir, se ha aceptado el contrato de patrocinadores de forma extemporánea con la finalidad de seguir reteniendo los clientes. Otro caso, es que debido a la premura de algunos productores, se ha tenido que aceptar que los programas estén excedidos de tiempo o sin cortinillas pertinentes, en otras palabras, la formalidad es benéfica, si está bien aplicada, de otro modo causa problemas en los procesos laborales.

## 2.5 ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

Es necesario reconocer la importancia del poder y la autoridad para entender mejor algunos aspectos importantes de una organización. "Muchos de los asuntos candentes dignos de atención y problemas dependen de la cuestión del poder" (Morgan, 1991:155)

"Las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad, como llamaremos sin propósito valorativo, a la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra. La coordinación de las actividades exige que algunos manden y otros obedezcan" (Mayntz, 1996:125). Se ha notado que Canal Once es una organización que requiere de una clara estructura de autoridad, debido a su amplia división del trabajo, así mismo la División de Continuidad está sujeta a una autoridad escalonada. Lo que es importante conocer es qué características tiene la estructura de poder instituida, es decir, la que se estableció formalmente y si ésta coincide con la que se lleva a cabo todos los días operacionalmente.

Según Mayntz, una autoridad democrática se da cuando los miembros deciden en común sobre los objetivos, las actividades y la autoridad se delega de abajo arriba y los puestos directivos están determinados por elección y por otro lado, una estructura de autoridad Jerárquica es donde se garantiza que las decisiones tomadas por un supuesto central sean transmitidas inmediatamente a los ejecutantes y sean puestas en práctica por éstos sin resistencia, sin discusión y sin larga reflexión, en otras palabras una supraordenación y subordinación estricta. Bajo estos conceptos, en Canal Once no se practica la democracia para la elección de sus dirigentes, ya que ningún puesto directivo dentro del Canal se da por votación y las decisiones o proyectos importantes de cada uno de los directores deben ser aprobados por la Dirección General, si no es así, no se pueden llevar a cabo, por ende nos encontramos con una autoridad Jerárquica.

Según el organigrama formal y la experiencia obtenida por parte del investigador, el Director de la División de Continuidad posee autoridad para tomar decisiones, sobre su función y sobre las actividades mediatas dentro de su División, pero éste está sometido a las instrucciones del Director del área de Imagen, que a su vez obedece a los mandatos del Director General del Canal. Es de suponerse que las órdenes y peticiones del Director General no deben ser contradictorias con las políticas y la misión del Canal, sino más bien para enriquecer dichos lineamientos ya establecidos y aceptados por él.

Para entender la dinámica del poder dentro de una organización, y a identificar las formas en que los miembros de la organización puede intentar ejercer su influencia. "La primera y más evidente fuente de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. Como Weber ha observado, la legitimización es una forma de aprobación social que es esencial para establecer las relaciones de poder, y se presentan cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana, y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer" (Morgan, 1991:145). En términos generales, Canal Once establece este tipo de autoridad y todos sus miembros al ingresar a la Emisora acatan esta autoridad formal, porque aceptan mediante un

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

contrato las condiciones laborales ya establecidas, es decir, un marco formal de derechos y obligaciones. Pero en sentido operacional puede no ocurrir así, la legitimación de la autoridad en cada subsistema del Canal, si se da puede ser de diferentes maneras. Para comprender la legitimidad de la autoridad se debe distinguir "poder" de "autoridad" como lo hace Shein:

El Poder puro implica la habilidad del sometimiento físico, a través de la manipulación del premio-castigo o de la información. La autoridad legítima implica la obediencia de las normas voluntariamente porque aceptan el sistema. Se reconoce en algunas personas el derecho a mandar. Aquí hay consenso sobre:

-Las bases de los reglamentos, normas y leyes.

-El sistema por el cual se coloca a una persona en una posición de autoridad. (Shein,1982:22)

"Para que la autoridad llegue a ser efectiva sólo se consigue si ésta es legitimada desde abajo; la autoridad sirve como forma de poder; si no es respetada, la autoridad se vuelve vacía y el poder depende de otras fuentes" (Morgan,1991:147) Por ejemplo del poder coercitivo, el poder mediante premio y castigo, existe un obediencia de manera impersonal, en otras palabras de una autoridad no legítima.

En cuanto a la autoridad legítima Max Weber la clasifica en tres tipos:

La *autoridad carismática* se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo (carisma significa "don del cielo") y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre.

La *autoridad tradicional* se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales.

La *autoridad burocrática o racional-legal* surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales. (Morgan, 1991:145)

En este sentido, Canal Once opera bajo una autoridad racional-legal, pero a nivel del objeto de estudio, en la División de Continuidad, además de tener esta característica, sobre todo en las relaciones entre el Director General, el Director del área de Imagen y el Jefe de División, también se ha notado, basándose en la experiencia del investigador, cierto cumplimiento normativo-moral, en vez del uso de la represión, amenaza del castigo y de vigilancia o control estricto.

En la División de Continuidad el poder que se ejerce es más aparente que real, ya que también con base en la experiencia laboral, se ha observado que existe dirección jurisdiccional, definiendo jurisdicción como la relación o enlace entre elementos de una organización con su entorno. "Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable" (Morgan,1991:156)

En este caso es la Jefa de Departamento de Programación que toma el papel de Consejero personal del Jefe de la División, ésta "consigue acceso a una información crítica que ocupa una

posición particularmente poderosa para interpretar lo que está ocurriendo en el mundo exterior, y así ayudar a definir la realidad organizativa que guía la acción; ejerce un impacto importante en las visiones de la realidad de una situación dada de sus jefes; y adquirir una primicia del desarrollo que sea relevante para sus intereses" (Morgan,1991:156).

Aquí algunos protagonistas toman un papel central activo mientras otros operan al margen y se puede resumir como lo explica Morgan: "Los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe, y llegan a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que opera su área de la organización. La atención que se presta corrientemente a la cultura corporativa para determinar el éxito de una organización subraya el poder que poseen los líderes y otros miembros de grupos sociales que están en posición de configurar los valores y aptitudes de la subcultura particular a la que pertenecen" (Morgan,1991:162).

Esto significa que el poder que debiera ejercer el Jefe de División tiene problemas de legitimación en el sentido operacional y la autoridad es lo que resulta de un acuerdo de dos personas o del colaborador especial, es decir, existe el síndrome del "poder-detrás del trono".

### **2.5.1 Estructura formal de comunicación**

"Las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba. Pueden ser transmitidas de diferentes maneras, por ejemplo oralmente, por teléfono y por escrito. A parte de la dirección y el medio de transmisión hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones y si es de manera directa o indirecta" (Mayntz,1996:117) En este sentido y fundamentándose en la experiencia del investigador, se podría decir que si existe una estructura de comunicación formal, pero sólo es a nivel directivo, ésta consta de juntas (cada martes a las 10:00 a.m.) donde se reúnen sólo Directores de Área, Jefes de División y Productores para tratar todo tipo de información relacionada con el funcionamiento del Canal en su totalidad; otro tipo de comunicación formal es mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos, vía intranet, escritos u oficios.

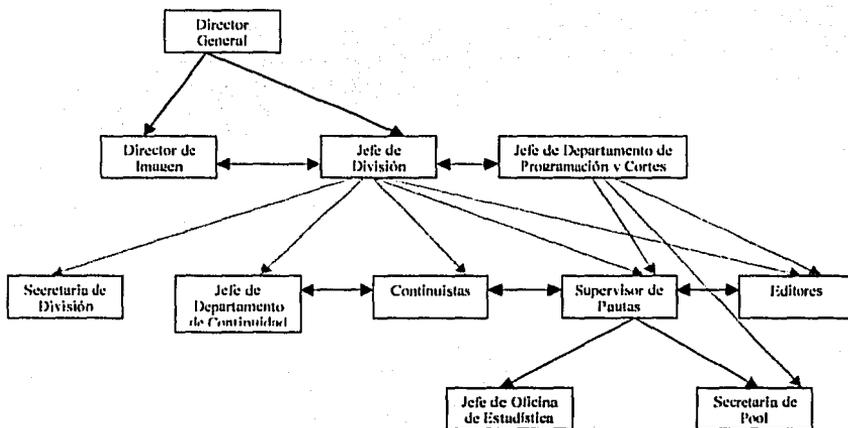
Esta estructura de comunicación se caracteriza por ser vertical descendente y el contenido de ésta se traduce a instrucciones, y cuando es vertical ascendente se limita a comunicar reportes de los resultados obtenidos de cada área. Esto quiere decir que la comunicación y la información no son accesibles para todos los miembros de la organización. Sólo existe un boletín que se puede obtener en Recursos Humanos cada quincena, el cual es muy pequeño y no contiene los acuerdos de las reuniones que se llevan a cabo, existe un buzón de sugerencias (no oficial) que a simple vista parece abandonado, tampoco se realizan juntas generales programadas. Esto puede provocar en términos generales, que el personal labore con cierto sentimiento de incertidumbre, poco integrado y desconfianza sobre el rumbo que pretende llevar la organización.

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Si se desciende al otro nivel de estudio, que es la División de Continuidad, no cuenta con una estructura de comunicación formal, sólo se asume su existencia como parte integral de las funciones establecidas formalmente de los miembros, ésto se encuentra en el documento oficial de Perfiles de la Organización y se menciona como relaciones de coordinación y quienes le reportan (ver anexo 3 ). La División de Continuidad tiene relaciones comunicativas internas con Dirección General, Dirección de Imagen, Dirección de Noticiarios y Programas informativos, Programación para niños, Dirección de Producción, División de Servicios a la Producción, División de Cine, División de Transmisión, División de Recursos Humanos, División de Postproducción, División de Filmo-Videotecas y Dirección de Adquisición de Programas extranjeros, entre otros. Tiene comunicación externa con la Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía, con Presidencia y otras instituciones que soliciten su apoyo o servicio. En el apartado de quiénes le reportan se encuentra el Jefe de Departamento de Programación y edición, Jefe de Departamento de Continuidad, Jefe de oficina de programación y control estadístico, Supervisores de pauta y Secretarías.

Los medios por los que se da la comunicación es muy variada, principalmente es mediante juntas, llamadas telefónicas, escritos u oficios y comunicación interpersonal. En base a la experiencia del investigador, la manera en que se lleva a cabo la comunicación dentro de la oficina de la División, es casi siempre de tipo informal y la mayor parte de la información se centra en el Jefe de División y la Jefa de Departamento de Programación, esto ha provocado en algunas ocasiones malos entendidos, desinformación (llega a no ser suficiente), conflictos y errores; esto es hasta cierto punto paradójico si se reconoce que se trata de una organización de comunicación e información.

### RELACIONES COMUNICATIVAS



## **2.5.2 Reclutamiento**

Para conocer una organización, no está de más conocer primero a los miembros que la conforman, cómo se desempeñan laboralmente dentro de ésta, qué características tienen, cuál es el grado de profesionalización que poseen, esto es importante saberlo porque de ahí pueden surgir muchos conflictos dentro de una organización; y ésto puede deberse a un problema de reclutamiento, ¿cómo y por qué son reclutados los miembros?.

Existen algunas organizaciones que no tienen que preocuparse por el reclutamiento, por ejemplo una prisión, pero otras tienen la necesidad de poseer un órgano especialmente creado para este fin. Según Mayntz la manera como las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización, es decir, ¿porqué motivos se hace alguien miembro? "Lo que decide la especie de reclutamiento en una organización es la combinación que se dé en cada caso de ambas actitudes, frente al objetivo, de una parte, y respecto de la propia participación, de la otra" (Mayntz,1996:144).

Canal Once debido a su naturaleza de cumplir una función específica mediante un medio especializado, en este caso televisivo, requiere de una técnica de selección de su personal, ya que requiere de personas con ciertos conocimientos previos para que tenga acceso a colaborar dentro de un área de la organización, es decir, con algún tipo de profesionalización.

Para investigar la selección y la contratación que se lleva a cabo en Canal Once, se recurrió a recabar información de la División de Recursos Humanos, la cual tiene su propio Manual de funciones y políticas; de ahí se consultó el proceso de reclutamiento, en el cual hace mención que es función exclusiva de la División de Recursos Humanos la selección y contratación del personal, tiene la responsabilidad de supervisar el tipo de contrato que debe ser signado entre la Emisora y los profesionistas, en resumen, solamente a ella le corresponde "seleccionar y contratar al personal idóneo que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de los programas de trabajo diseñados por las distintas áreas de la Emisora" para una lectura más a detalle se puede ver el anexo 4, que corresponde al Manual de Organización y Procedimientos 1994 de la Dirección de Administración y Finanzas de Canal Once.

Pero en la realidad con base en la experiencia del investigador, cada área selecciona a su personal, y lo hacen de manera distinta, el área envía a la persona elegida a Recursos Humanos junto con su documentación, se ha notado de igual manera, que en esta División no aplica exámenes, no es la que lleva a cabo la selección, sólo se limita a verificar documentación para trámites de contratación.

En resumen, operacionalmente no existe un apego al proceso formalizado de reclutamiento, esto significa que existe un alto grado de informalidad para la selección, y nos hace suponer que no le preocupa tanto la especialización y profesionalización del personal del Canal y por lo tanto, la cooperación y las actividades laborales pueden ser disfuncionales.

### **2.5.3 Promoción de puestos**

Se ha notado que dentro de Canal Once, la rotación del personal no es muy frecuente, los miembros tardan un tiempo considerable (años por ejemplo), en su puesto o por lo menos dentro de la organización; y según un comentario del Jefe de Personal de la Emisora, la promoción de puestos o de ascensos no está contemplada como una actividad formalizada o que exista cierta política. De vez en cuando se abren y se publican convocatorias para ciertas plazas, a las cuales se les da prioridad de contratación al personal de la Emisora y después al público en general; de manera muy diferente, los puestos directivos se otorgan como "puestos de confianza".

Fundamentándose en la experiencia, se ha notado que los ascensos se dan sólo cuando alguna plaza queda vacante porque la persona que la cubría deja de prestar sus servicios en la organización y por lo general, se cubre con alguna persona subalterna de la respectiva área, en otro caso se cubre con personal externo que es recomendado por algún miembro del Canal. Así mismo, se puede decir que se han dado algunos casos aislados, en donde el personal ha llegado a obtener ascensos importantes dentro de la Emisora, en donde existe la duda de que pudieron ser no por la capacidad profesional de la persona, sino por algún interés de la administración en turno. Dichos cambios se han notado con más frecuencia en las áreas administrativas y en producción, que en las áreas operativas. En este aspecto, otra vez se percibe que no es de mucha importancia la profesionalización del personal y la capacitación de éste, en otras palabras su superación.

## 2.6 ESTRATEGIAS GERENCIALES

Las **Estrategias Gerenciales** que se adoptan y se aplican en una organización influyen de manera sustancial en el alcance de los objetivos de la misma. Para saber qué comportamiento general es el adecuado para una determinada organización, se tiene que conocer primero la conducta humana, en este caso la de los miembros de la organización a investigar, es decir, se tendría que estudiar psicología de la organización; para esto, Schein habla de 3 supuestos que tienen influencia en el pensamiento gerencial, en otras palabras, en la manera de formular las políticas, de dictar las reglas, en sus tácticas de motivación y en la toma de decisiones.

El *Supuesto Racional Económico* concibe que los miembros se motivan por el incentivo económico, actúan por interés propio, son perezosos, sin autodisciplina, con irracionalidades, es decir, los fines que persiguen por lo general, no son los mismos de la organización, por lo tanto se les debe de motivar, manipular y controlar para neutralizar la irracionalidad.

En el *Supuesto Social*, las relaciones sociales influyen en la motivación para trabajar, en la productividad y en la calidad del trabajo, los miembros responden mejor a la empresa si se satisface sus necesidades sociales, como el tener buenas relaciones interpersonales, un sentimiento de aceptación, de identificación, de moralidad alta, de pertenencia, etc. En términos generales, se preocupa por su bienestar social y psicológico como el principal motivador.

En el *Supuesto de Auto-actualización*, se menciona la preocupación de cubrir la necesidad de que los miembros tengan un trabajo interesante y significativo, el cual implica el permiso de usar sus capacidades, habilidades, su talento propio, pero no sin antes cubrir sus necesidades básicas de supervivencia y las de orden social, todo esto para conseguir una madurez en el trabajo, es decir, una mayor autonomía, adaptabilidad y de perspectivas laborales, y de igual modo coincidir con los objetivos propios de la organización. (Schein, 1982:47-66)

En este sentido se considera que Canal Once en términos generales, cuenta con una estrategia gerencial basada en el supuesto racional económico, ya que según comentarios informales de sus miembros, los empleados se han acostumbrado a motivarse únicamente por incentivos económicos, a controlarse y cumplir por restricciones u obligaciones que implica la normatividad y política existente en cada área, con la nueva administración parece que va a cambiar este aspecto según sus objetivos. Pero operacionalmente dentro de cada área pueden existir diferencias dependiendo de las intenciones, percepciones y supuestos de cada director de área, por ejemplo el Director de Imagen de la cual se deriva la División de Continuidad, se apega más al supuesto racional económico, según la observación personal del investigador y comentarios de algunos miembros del área; de manera diferente el Director de la División de Continuidad se identifica con el supuesto social. Pero como ya se mencionó, actualmente por el cambio del Director General del Canal se han ido modificando algunos aspectos de la estrategia gerencial formal pero sólo en el sentido operacional, es decir, las políticas del Canal no se han modificado formalmente, y el cambio se vislumbra hacia una tendencia de auto-actualización, ya que en sus discursos habla de oportunidades de expresar las capacidades, la creatividad, el talento propio y una participación moral.

## **Motivación**

Lo anterior conduce a hablar de la motivación, y según Mayntz "mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos", en este sentido se tendría que preguntar "¿qué incentivos les ofrece la organización y qué medidas utiliza ésta para lograr su permanencia y su colaboración? Los alicientes pueden ser de naturaleza económica o consistir en ventajas personales; en asegurarles la vida, en la protección o representación de sus intereses o incluso en la satisfacción de necesidades personales por medio del prestigio, la influencia la actuación o el contacto social.

En definitiva, también es un aliciente el cumplir una obligación al servicio de una "buena causa" o ganar el respeto del mundo circundante. Para que este aliciente sea eficaz es preciso, ante todo, que el objetivo de la organización en cuestión sea reconocido como algo valioso" (Mayntz, 1996: 143-145)

Otro tipo de motivación, son los incentivos que puede dar el ser parte de un grupo social informal, es decir, existe lo que es una necesidad social en todos los trabajadores, ya que tales "agrupaciones crean sentimientos y normas que influyen verdaderamente en la forma cómo se realiza el trabajo, en los niveles de producción y en la calidad del producto" (Schein, 1982:58).

En la División de Continuidad no existe una preocupación por tratar de satisfacer las necesidades sociales como una estrategia de motivación, cada miembro decide y actúa de forma independiente para conseguir su bienestar psicológico, su necesidad de sentirse parte de..., de aceptación y por lo tanto su identidad social dentro de la organización. En otras palabras, no existe la motivación o apoyo moral, en escuchar y atender las necesidades y sentimientos de los empleados, de esa forma ¿cómo los directivos van a esperar lealtad, motivación compromiso, identificación con los objetivos y un trabajo eficiente por parte de los empleados?. Al respecto Maslow en su Teoría de Motivación sugiere las siguientes necesidades:

- Necesidades fisiológicas (condiciones de trabajo).
- Necesidades de seguridad (salario-beneficio).
- Necesidades de pertenencia (necesidades sociales).
- Necesidades de reconocimiento (necesidad de logro).
- Necesidad de realización del ego

"Donde las necesidades básicas deben satisfacerse en un grado considerable antes de que las necesidades más elevadas surjan para motivar el comportamiento del individuo" (Salaman, 1984:178)

En este momento, Canal Once no cuenta con ningún programa de motivación para sus empleados, la única motivación formal es el salario que percibe cada trabajador como producto de su trabajo, es decir, se queda en los niveles de cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Con base a una serie de comentarios informales de algunos miembros del Canal se pudieron conocer que las principales motivaciones laborales son:

- Remuneración económica
- El gusto por las actividades realizadas dentro de la Emisora
- El hecho de trabajar en un medio de difusión masiva con cierto prestigio
- Por una identificación con la labor que cumple la Emisora

Este último punto, suele encontrarse principalmente a nivel directivo, por ejemplo un miembro de éste, comentó que el motivo principal es porque cree en el Proyecto Canal Once, porque se identifica gracias a su participación dentro de éste, y agregó que lo que predomina en lugar de un programa de motivación es la idea de "si trabajas bien, que bueno es tu trabajo, pero si trabajas mal, te regañan o en el peor de los casos, se te corre". En resumen se podría decir, que actualmente todavía predomina la motivación económica por la que se labora en Canal Once y en segundo plano queda una serie de motivaciones laborales muy diversas y personales, es decir, una motivación individualista: poco a poco la nueva administración de Di Bella ha estado incrementando cursos de capacitación y actividades de integración y competencia. (ha diferencia de la pasada administración) pero dichos eventos no se han formalizado como parte de un programa de motivación que cubra las diferentes necesidades que Maslow menciona en su teoría, lo que haría falta es una fuerte motivación generalizada para todos los integrantes del Canal, que no sea únicamente la remuneración económica.

## **Comentario final**

A partir de lo que propone la organización formalmente, se puede saber qué tanto coincide con lo operacional, se puede distinguir errores del diseño, irracionalidades o paradojas, las cuales se deben ir reduciendo, o por lo menos, manejarlas, administrarlas a manera que no se vuelvan un obstáculo, esto mediante recursos comunicativos y culturales, mediante el respeto de lo distinto, lo diverso, el uso de la tecnología con su respectiva capacitación y que mejor re-inventar un diseño adecuado para cada una de sus partes.

En este capítulo, se pudo diagnosticar que tanto Canal Once como el objeto de estudio que es la División de Continuidad poseen un alto grado de racionalización de formalización y de burocratización. Ya que para cumplir con su objetivo, con su misión de ser una televisora de servicio público, dedicada a producir, adquirir y transmitir programas que contribuyan a mejorar el nivel cultural de la población, cuenta con una estructura formalizada que consta de organigramas, manuales de funciones, manuales de procedimientos, objetivos oficiales, con normas y reglamentos establecidos, es decir, se mueve bajo un campo estructurado racionalizado. Pero como se vio anteriormente, un diseño burocrático con su excesiva racionalidad y formalidad, no significa el éxito funcional de una organización (por considerarlo inhumano), y

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN

tal es el caso de Canal Once. Con base en la experiencia, se ha notado que se aceptan y se cumplen algunas reglas, las más importantes, en otras palabras, las que permitan seguir permaneciendo dentro de la organización, esto significa que coexiste una búsqueda de estrategias personales de los miembros, que les permita ganar tanto en aspectos laborales como en personales, esto comparado con la estructura formal se hacen llamar contradicciones o irracionalidades.

A continuación se presentan algunos de los problemas diagnosticados en Canal Once, que a su vez, repercuten en la División de Continuidad:

### **Problemas generales de Canal Once**

La mayoría de los miembros no se les da a conocer los lineamientos, los objetivos, los manuales de procedimientos establecidos formalmente. Esto da como resultado disfunciones, desvío de actividades, de comportamientos y objetivos.

Solución: Dar a conocer todos los aspectos formales de la Emisora con la finalidad de ubicar y hacer consciente a cada uno de los miembros del significado de su trabajo y de su pertenencia dentro de la organización.

Predomina la comunicación vertical descendente. Esto da como resultado una desinformación de la mayoría de los miembros de las decisiones tomadas y sus porqués.

Solución: Siendo un medio informativo se podría elaborar un informe textual de cada reunión, con la posibilidad de ser consultado. Llevar a cabo juntas semanales por área con la participación de todos sus componentes para comentar los puntos importantes, es decir, se enriquecería más si se compartiera después con los miembros de cada área o división, cosa que no sucede así.

No se acatan los sistemas de supervisión y control. Para una prevención de errores y retraso laboral.

Solución: Tomar medidas estrictas de sanción y supervisión para corregir el desvío de actividades y tiempos muertos de trabajo.

### **Problemas específicos de la División de Continuidad**

No se hace efectiva o no se legitima la autoridad, (en este caso el poder no está en el organigrama). Provoca ciertos rasgos de anarquía, descuido laboral y pérdida del respeto.

Solución: Ejercer el poder tomando medidas más controladas y firmes con el apoyo del Director de Imagen.

No se aplican las normas establecidas en relación a la entrega de la información por parte de los subsistemas externos. Crea retraso, incertidumbres y problemas.

Solución: Aplicar normas y sanciones más severas hacia estas instancias.

### Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN...

Hay una escueta e inadecuada estructura de comunicación formal. Esta se caracteriza por tener una comunicación de manera informal, y por la experiencia del investigador, se considera que no circula la información de manera apropiada, esto ha causado malos entendidos, desinformación, incertidumbres y por lo tanto errores y conflictos.

Solución: Crear una eficaz estructura de comunicación formal.

En términos generales, puede parecer eficiente y eficaz la función que cumple la División de Continuidad y con un costo bajo para el Canal en el sentido económico y temporal, pero el problema aquí es que: quien paga un alto costo para que el trabajo y los objetivos se consigan es el personal de esta División, al no cumplirse el proceso laboral formalizado, conlleva a que existan mecanismos contingentes junto con desgastes psicológicos, jornadas de trabajo extraoficiales y tensiones innecesarias.

Por la experiencia del investigador se puede decir, que la División de Continuidad está todo el tiempo enfrentándose con problemas de incertidumbre que le genera su entorno, en ciertas circunstancias, se recurre casi siempre a ser tolerantes, ocasionando el tener que trabajar el doble o el triple; se auto preserva y sobrevive con un costo muy grande de trabajo, aprende por el número de hechos repetitivos, pero realmente no cuenta con un mecanismo eficaz para combatir las contingencias.

En base a un diagnóstico de la estructura formal se pudieron encontrar irracionalidades en la División de Continuidad, es decir, acciones que están excluidas del sistema o modelo de orden establecido, que tal vez sean las que influyan a un mal funcionamiento y a que no se alcancen los objetivos eficientemente y sin apuros; o de manera contraria, puede ser que lo que obstaculice el buen funcionamiento sea la elevada racionalidad en algunos aspectos de su estructura organizacional formal, recordemos que en términos de la Teoría de Sistemas esto es normal, porque para una auto preservación, conservación, para ser funcional y contingente es necesario en ocasiones no seguir la receta del "debe ser". Si las nuevas estrategias de la nueva Dirección no se aprovechan a favor de un buen funcionamiento de la División de Continuidad, seguirá teniendo muchos conflictos, con la posibilidad de caer en un desorden y hasta en un quiebre organizacional.

## CAPÍTULO 3

# FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

## Capítulo 3

En este capítulo, se identificará y diagnosticará un problema concreto en la estructura o funcionamiento de la División de Continuidad, señalando la incidencia de actores y grupos en esta problemática, todo ello con la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas pertinentes a dicha investigación. Es decir, se dará a conocer la importancia del factor humano en la productividad de una organización, es por ello que no solamente se identificará la diferencia entre el proceso formal laboral y el operativo, sino también, se llevará a cabo una medición de clima organizacional, lo cual significa analizar las creencias y representaciones de los miembros de la organización que dominan e influyen en su actitud laboral dentro de esta División; de esta manera, se percatarán las áreas problemáticas, los individuos y grupos que son la causa del conflicto en el funcionamiento de la organización.

### 3.1 PROCESO FORMAL Y PROCESO REAL DE LA PAUTA DE CONTINUIDAD

#### Proceso Formal

Para saber cómo es el funcionamiento general de la División de Continuidad, es necesario conocer el proceso principal que se lleva a cabo en esta organización, por lo tanto se estaría hablando del proceso para la realización de la Pauta de Continuidad por día.

Para elaborar una pauta, se inicia recopilando toda la información necesaria, primero se consigue la Carta de Programación semanal, la cual contiene todos los programas que saldrán al aire con relación a su horario determinado. Después las Bitácoras de los programas, que comprenden fecha de transmisión, duración total, por bloques y especificaciones técnicas. Con base a la Carta de Programación se va realizando la estructura de la pauta, donde se especifica la hora en que debe transmitirse un programa, así como sus características que lo identifican.

También es necesario la recopilación de spot's, que son clips de corta duración (20"- 40") pero que tienen diferentes contenidos, objetivos y provienen de diferentes fuentes.

A continuación se muestra qué tipo de promocional se necesita y quién lo provee en términos formales:

Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

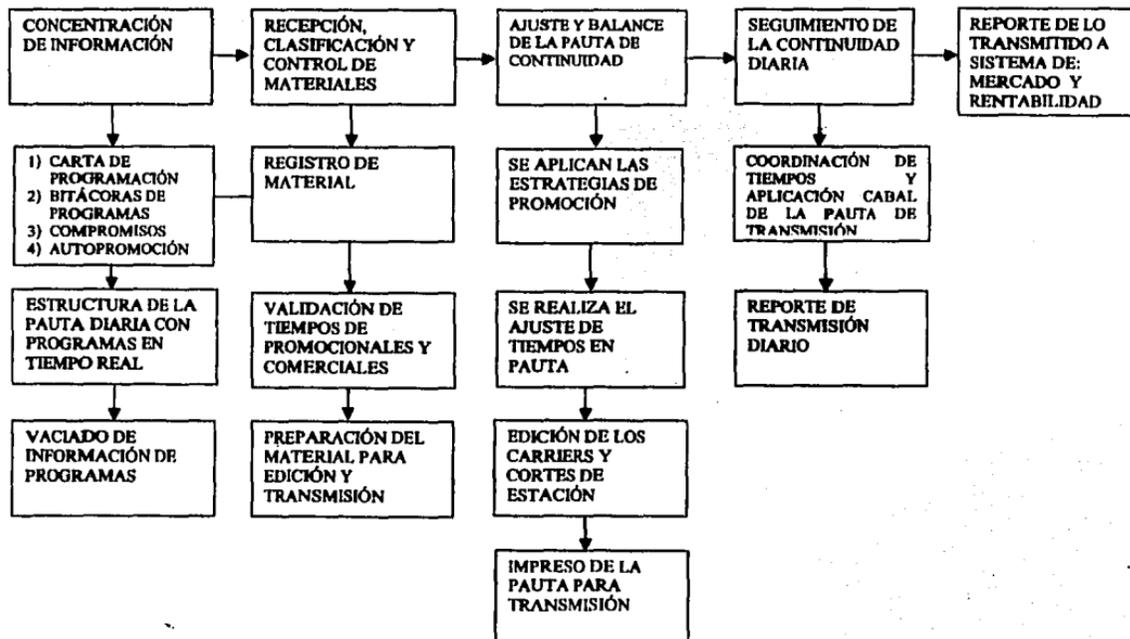
<b>PROMOCIONAL</b>	<b>AREA PROVEEDORA</b>
Autopromoción	Dir. de Imagen (área de realización)
Donaciones	Diversas Instituciones
Intercambios	Periódicos o Revistas
Comerciales	Dir. de Comercialización (Empresas)
Spot's gubernamentales	Gobernación (RTC)
Spot's de Presidencia	Presidencia

De cada uno se tiene una especificación u orden en cuanto al día y la hora de transmisión y de acuerdo a ésta, se realiza su clasificación y registro. Se hace el vaciado de la información de compromisos a la pauta para su consideración (aplicando estrategias de promoción). Se contempla también su preparación para edición, ésto es el realizar una orden de edición, donde la información (con su previa clasificación) se le relaciona y registra con su respectivo material (videocassette)

Teniendo ésto, se procede al ajuste de tiempos en pauta, el cual es el último paso para el armado total de la pauta, posteriormente esta guía se verifica en computadora y pasa al área de edición de audio y video para que se formen los carrier's (cortes entre programas) y cortes de estación (corte de término de programa) y a la par se imprimen tres juegos en papel de la pauta para darle seguimiento, coordinación y aplicación cabal "al aire" en el área de transmisión (Control Maestro).

Por último el Continuista realiza el reporte (si es necesario) de incidencias, y al día siguiente en la oficina se elabora un reporte estadístico de lo transmitido para el área de Sistema de mercado y para Rentabilidad. En la página siguiente se podrá observar y recordar este proceso en términos formales.

## PAUTA DE CONTINUIDAD

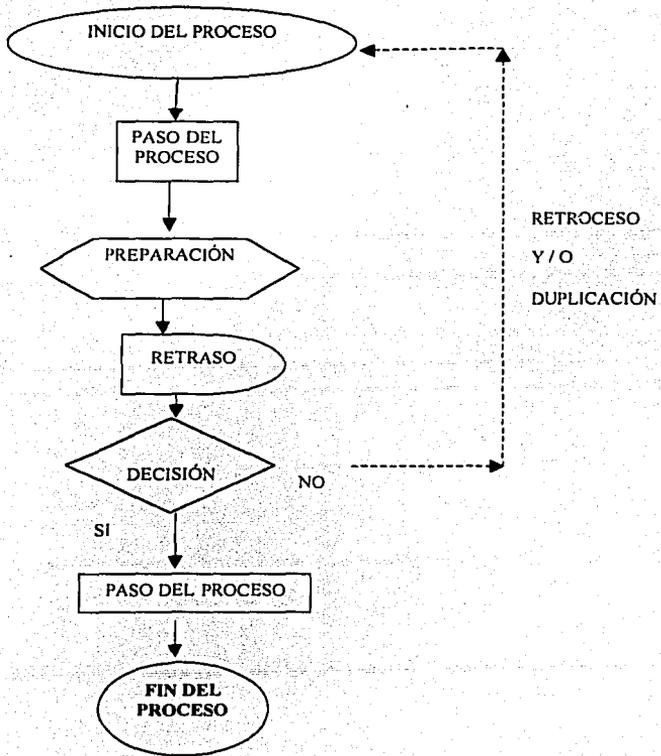


Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN...

Para identificar las variaciones en la trayectoria actual del proceso de la elaboración de la Pauta de continuidad, es necesario transformar el establecido formalmente en un Diagrama de flujo, el cual, "es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso" (Martínez, 1995: 9).

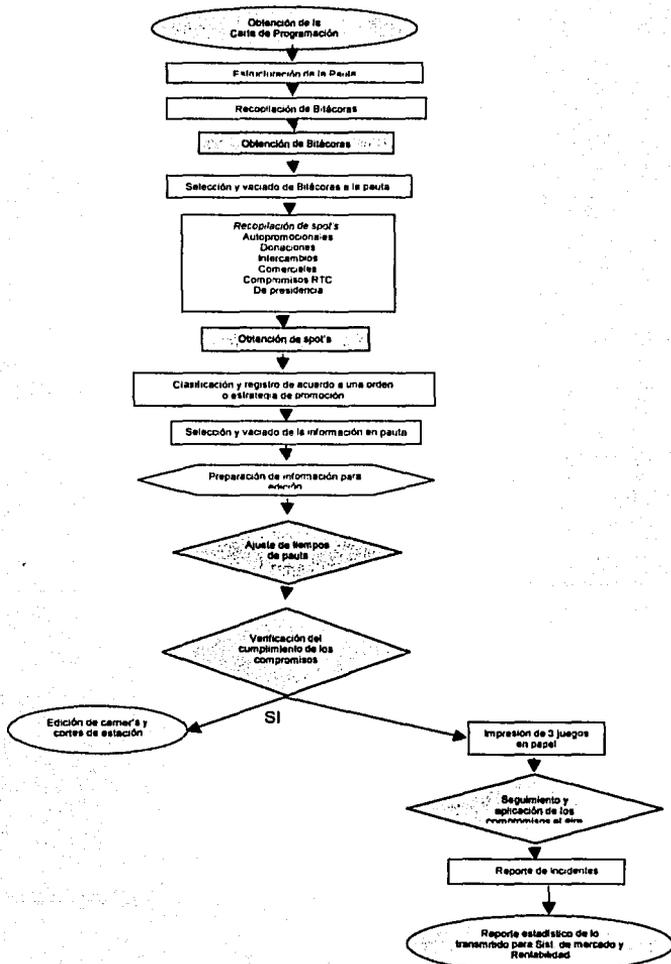
Con dicho diagrama se identificará el inicio del proceso, los pasos que se deben de llevar a cabo cronológicamente, los puntos donde es necesario una toma de decisión y por último el final del proceso, de esta manera también se detectarán los problemas si se compara con el que se lleva a cabo operacionalmente.

Los conceptos básicos del diagrama son los siguientes:



FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL DEL PROCESO DE LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD



### Proceso real

El proceso real que se lleva a cabo en Continuidad es básicamente el mismo, lo que varía es el curso de avance, debido a la problemática de atraso de la llegada de la información necesaria, que entregan otras áreas del Canal.

Se tiene que realizar la pauta aún con información faltante, se ajusta en tiempos con duraciones ficticias y hasta se llega a hacer la edición con espacios en negro o con duraciones ficticias de spot's; pero cuando llega la información real, se tienen que realizar los cambios necesarios y por lo tanto, duplicar los procesos de recopilación, clasificación, y el registro de la información, el ajuste de tiempos y reeditar los cortes, aspecto que retrasa el trabajo continuo de la División.

Si se observa el Diagrama de flujo del proceso, se podrá observar que el primer retraso es cuando no se puede realizar el vaciado de la información de *Bilácoras*, por falta de ésta, se considera información ficticia. El segundo, es por la falta de algunos de los *spot's* de compromisos (comerciales, autopromocionales, gubernamentales, etc.) que no se consideran o se hace de manera ficticia, generándose también un cambio posterior.

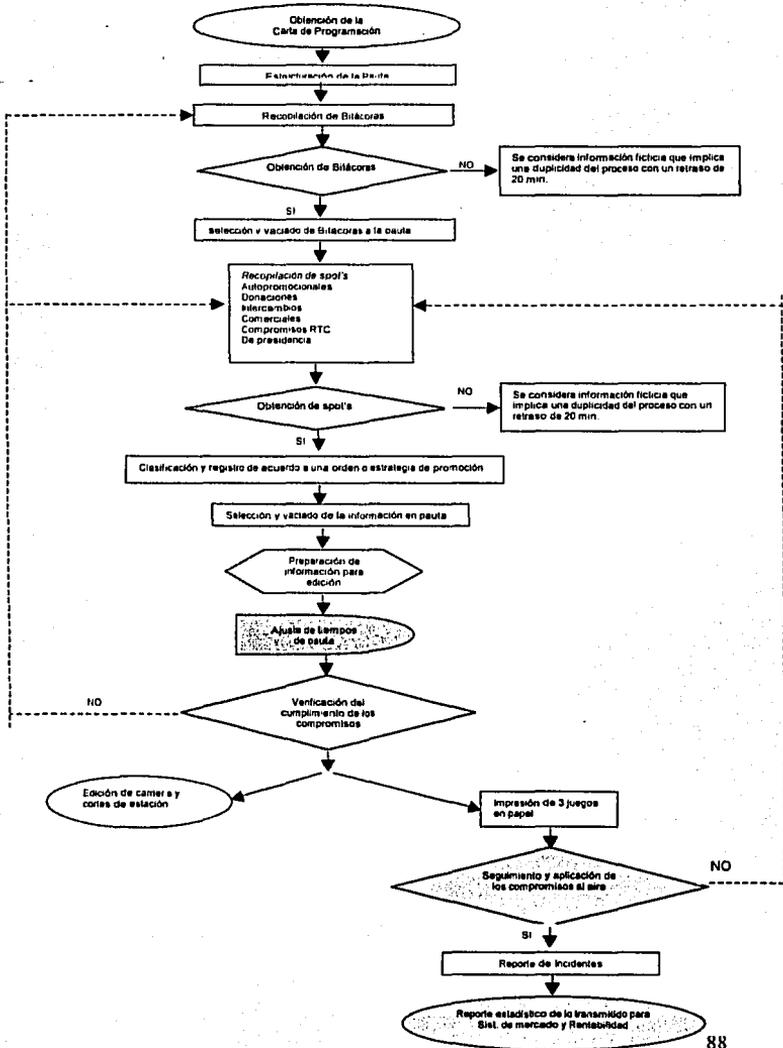
A parte de la falta de información, lo que provoca una duplicidad en los procesos son los cambios de información, es decir puede ocurrir que el área de Programación interna o externa decidan cancelar un programa y determinar otro diferente, esto implica otra duración y si tenía promoción significa cancelar todos sus impactos en los días previos a su transmisión. De manera similar es cuando deciden un cambio de spot (por su nuevo diseño de imagen o por otra versión más apropiada) esto puede o no implicar una diferencia de duración, pero sí de información.

Otra razón por la que se tiene que retroceder en el proceso, es cuando las estrategias de promoción para algún spot especial se decide tarde o sin planeación (bomberazo) y por lo tanto, se le tiene que dar solución de manera rápida a este tipo de contingencias.

Después del Ajuste de tiempos de pauta, se verifica que los compromisos se cumplan en su totalidad, de lo contrario, se debe esperar la información adecuada y hacer los reajustes pertinentes, (desde la recopilación de la información, su clasificación, su registro en cuanto a edición, el ajuste de tiempos lo cual implica cambios en la estructura de la pauta y agregar o eliminar spot's). Esto, como se mencionó anteriormente, sucede incluso pocos minutos antes de su transmisión, y en el peor de los casos durante el paso de *seguimiento y aplicación de los compromisos "al aire"*, se hacen modificaciones en los cortes, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos.

FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

**DIAGRAMA DE FLUJO REAL DEL PROCESO DE LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD**



### 3.2 PROBLEMA DETECTADO EN LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD

Por lo anterior, se puede concluir que el funcionamiento de la organización sí presenta diferencias, ya que si se compara el diagrama de flujo formalizado con el que se lleva a cabo realmente, se percata que hay retrocesos debido a la duplicidad que existe, es decir, se tienen que repetir pasos del procedimiento para la elaboración de una pauta.

Por lo tanto, se puede confirmar que el **Problema principal** (por su frecuencia constante) es el atraso de la llegada de la información necesaria, que entregan áreas externas a la División de Continuidad, lo cual repercute directamente en el proceso de "**Ajuste de tiempos**", ya que al volver a ajustar los tiempos, requiere de un procedimiento laborioso y tardado, influyendo aún más, el atraso y / o duplicación de algunos otros pasos del proceso tales como la impresión en papel y la edición de los carrier's y cortes.

Otro problema que se percibe (en segundo término) es cuando existen errores de aplicación de información, augurando que es debido a que no existe una estructura de comunicación formal y eficaz dentro de la División, provocando como se mencionó anteriormente, desinformación o malos entendidos. Identificar la importancia de los problemas nos ayudará a dirigir nuestra atención hacia lo más grave y urgente que debemos resolver, en este caso se trata del insumo más importante para la elaboración de una pauta de Continuidad: *la información*. La falta o cambios de ésta, es lo que repercute de manera sustancial. Ahora lo que necesitamos descubrir son las causas muy específicas, si queremos darle solución de raíz al problema, y de igual manera, analizar los costos materiales y humanos para tener claro la magnitud del problema.

Una vía efectiva para alcanzar las respuestas es mediante métodos estadísticos, ya que son herramientas que nos permiten hacer un análisis de lo que acontece de manera más o menos rápida y confiable: por lo tanto, el objetivo será cuantificar las variaciones que suceden en el área de Supervisión de pauta en términos de procedimiento, para conocer cómo repercuten material y/o humanamente. Para esto se ha decidido analizar los cambios aplicados a las pautas de Continuidad por atraso o falta de información durante un periodo de tres semanas, por consecuencia se debe también conocer las fechas de entrega de la información que se requiere para la elaboración de la Pauta de Continuidad, así como el tiempo propuesto para la realización de una Pauta de Continuidad.

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Formalmente se tienen estos acuerdos para la fecha de entrega de la información.

INFORMACION REQUERIDA	FECHA DE ENTREGA
Carta de Programación	Con una semana antes de la fecha de transmisión.
Bitácoras de Programas	Con una semana antes de la fecha de transmisión.
Autopromocionales	Con una semana antes de la fecha de transmisión.
Comerciales	Con 48 horas antes de la fecha de transmisión.
Spot's gubernamentales	Con una semana antes de la fecha de transmisión.
Spot's de Presidencia	Con 48 horas antes de la fecha de transmisión.
Estrategias de Promoción	Con 4 días antes de la fecha de transmisión.

El tiempo estimado para la realización de una Pauta de Continuidad es de 3 días y el tiempo de Ajuste es de un día y medio. La siguiente tabla nos indica cuál pauta se debe de trabajar tal día de la semana, si no se cumple esto, significa que existe un retraso de inicio del proceso.

LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES				VIERNES			
Ma	Mi	Ju	Vi	Mi	Ju	Vi	Sa	Ju	Vi	Sa	Do	Vi	Sa	Do	Lu	Sa	Do	Lu	Ma

### 3.2.1 Cuantificación del Problema

Para esta medición se debe tener claro y recordar que la información es un factor importante, ya que puede llegar a afectar considerablemente el proceso de la realización de la pauta, principalmente en el paso del *Ajuste de tiempos*, ya que al no tenerla, se consideran tiempos ficticios, se ajusta y se realiza la edición de audio y video. Cuando llega la información real implica realizar cambios, primero de ajuste de tiempos y por consecuencia de edición en los carrier's y cortes de estación. Primero haremos uso de la "Hoja de inspección", herramienta de medición, que sirve para detectar tendencias, con datos basados en la observación de las muestras, es una forma fácil de comprender la pregunta de ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? (Martínez, 1995:10)

En este caso ayudará a cuantificar durante el periodo de 3 semanas (23 de Julio al 10 de Agosto del 2001) los cambios aplicados a una pauta de continuidad por día, esto en relación con los factores causales es decir, con el tipo de información que se requiere; así mismo se llevará a cabo el control de los retardos en el inicio del ajuste de tiempos de una pauta de continuidad. De manera paralela, se realizará otro tipo de medición de atraso de la información necesaria,

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

mediante otra Hoja de inspección, se medirá en este caso, la que está faltante en la pauta de continuidad de un día en específico, en los días que se lleva a cabo el ajuste de pauta, la cual nos ayudará a identificar de antemano las áreas que provocan cambios posteriores. Por último, mediante otra Hoja de inspección, se llevará un control de los cambios realizados en pautas que ya se encuentran fuera del proceso de elaboración, en este caso puede una estar ya "al aire", pero como dijimos anteriormente, en cualquier momento se pueden suscitar los cambios, que provocan de todas formas atrasos en el proceso de realización de las pautas posteriores.

Con esto, se percata que área proveedora es más problemática por ocasionar constantes cambios en la pauta (debido a su retraso en la entrega de su información), lo cual repercute en el tiempo idóneo para el Ajuste de tiempos de una pauta, también el retraso en el inicio del proceso de Ajuste, y posteriormente el costo que la División asume por entregar a tiempo su trabajo.

### **Herramienta Cuantitativa:**

#### **Hojas de Inspección Aplicada al Problema Detectado.**

*El primer tipo de hoja de inspección* tiene en la primer columna los problemas que repercuten directamente en el proceso de "Ajuste de pauta", es decir, cambios y faltantes de información, en relación con las diferentes áreas con las que se tiene interacción laboral, cada una puede ser una causa potencial de un cambio o un retraso. Las siguientes columnas indica en qué día se trabaja en una pauta de un día en específico. Por ejemplo, el Lunes 23 se termina de realizar la pauta del día martes 24, se labora en las pautas de miércoles 25 y jueves 26, y se empieza a trabajar en la pauta del viernes 27, si se cumple con esto, significa que está saliendo el trabajo eficazmente.

En términos de medición del problema, se llevará a cabo el número de marcaciones necesarias dependiendo del problema suscitado, por ejemplo, el día Lunes 23 se trabajó doble por causa de cambio de Comercialización en la pauta del martes 24.

El otro problema medido, es en relación a la falta de información necesaria, puede ser de promocionales o de alguna Bitácora de un programa, que por sus características no puede faltar en la transmisión, por lo tanto la espera de ésta o su consideración ficticia provoca un atraso o retroceso. Esta medición también tiene su vinculación con el área causal. Por ejemplo, el Martes 25 hubo un retraso laboral por la falta de Bitácora del programa "Mochila al Hombro" que corresponde a la pauta del domingo 29. En la columna del final se cuantifican los cambios y retrasos que provocaron cada área en esa semana.

*El segundo tipo de Hoja de inspección* está diseñada de manera que nos permita cuantificar los cambios aplicados a las pautas de Continuidad que ya están fuera del proceso de elaboración, es decir, cambios extemporáneos al proceso, por lo tanto la diferencia está en que sólo se maneja un día, esto se traduce a que un cambio en este tipo de pauta implica un trabajo doble el mismo día de su transmisión al aire y a su vez, un atraso de la otra pauta que sí está en tiempo de proceso.

FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

HOJA DE INSPECCION PARA LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD

PROBLEMA	LUNES 23				MARTES 24				MIÉR 25				JUEVES 26				VIÉR 27				Total de Cambios
	Ma	Me	Ju	Vi	Ma	Ju	Vi	Sa	Ju	Vi	Sa	Do	Vi	Sa	Do	Lu	Sa	Do	Lu	Ma	
Se trabaja en la pauta del																					
Cambio de Comercialización																					5
Cambio de Gobernación																					1
Cambio de Presidencia																					
Cambio por Estrategia de promoción																					
Cambio por Carta de Programación																					
Cambio de la Autopromoción																					4
Cambio por Bitácoras Prog. Interna																					1
Cambio por Bitácoras Prog. Externa																					
Cambio de intercambios																					
Cambio de Donaciones																					

PROBLEMA	LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES				VIERNES				Total de Cambios
	Ma	Me	Ju	Vi	Ma	Ju	Vi	Sa	Ju	Vi	Sa	Do	Vi	Sa	Do	Lu	Sa	Do	Lu	Ma	
Falta de Autopromoción - Imagen																					8
Falta de Autoprom - Aquí nos toca vivir																					
Falta de Autoprom - Diálogos en Conf.																					
Falta de Autoprom - Cine																					4
Falta de Carta de Programación																					2
Falta de Prog. Partido Político																					1
Falta de Bitácoras Prog. Interna																					
DIÁLOGOS EN CONFIANZA																					2
RINCÓN DE LOS SABORES																					
SONICAMENTE																					
PASIÓN POR LA NATURALEZA																					
BOLEROS Y UN POCO MAS																					
SACBE																					
AGUILA O SOL																					
MOCHILA AL HOMBRO																					1
CONVERSANDO CON C P																					
A LA CACHI CACHI PORRA																					
AQUÍ NOS TOCA VIVIR																					
HACIENDAS DE MEXICO																					
BREAK DE ZONA "O"																					1
PROG. CONTINUA (NIÑOS)																					1
Bizbirje																					5
RAYUELA																					
Falta de bitácoras Prog. Externa																					
CINE																					9
DOCUMENTALES																					2

Y LOS BOMBERAZOS CONTINUAN...

HOJA DE INSPECCION PARA LA DIVISION DE CONTINUIDAD

PROBLEMA	LUNES 30				MARTES 31				MIER 1				JUEVES 2				VIER 3				Total de Cambios
	Ma	Mi	Ju	Vi	Mi	Ju	Vi	Sa	Ju	Vi	Sa	Do	Vi	Sa	Do	Lu	Sa	Do	Lu	Ma	
Se trabaja en la pauta del																					
Cambio de Comercialización																					5
Cambio de Gobernación																					3
Cambio de Presidencia																					5
Cambio por Estrategia de promoción																					
Cambio por Carta de Programación																					
Cambio de la Autopromoción																					1
Cambio por Bitácoras Prog. Interna																					3
Cambio por Bitácoras Prog. Externa																					
Cambio de Intercambios																					2
Cambio de Donaciones																					

PROBLEMA	LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES				VIERNES				
	Ma	Mi	Ju	Vi	Mi	Ju	Vi	Sa	Ju	Vi	Sa	Do	Vi	Sa	Do	Lu	Sa	Do	Lu	Ma	
Falta de Autopromoción - Imagen																					2
Falta de Autoprom - Aquí nos toca vivir																					
Falta de Autoprom - Diálogos en Cont																					
Falta de Autoprom - Cine																					
Falta de Carta de Programación																					
Falta de Prog. Partido Político																					
Falta de Bitácoras Prog. Interna																					
DIALOGOS EN CONFIANZA																					3
TRINCON DE LOS SABORES																					
SONICAMENTE																					
PASIÓN POR LA NATURALEZA																					
BOLCROS Y UN POCO MAS																					
SACBE																					
AGUILA O SOL																					
MOCHILA AL HOMBRE																					2
CONVERSANDO CON C P																					
A LA CACHI CACHI PORRA																					
AQUI NOS TOCO VIVIR																					
HACIENDAS DE MEXICO																					
BREAK DE ZONA "O"																					
PROG. CONTINUA (NIÑOS)																					
Bizbinje																					
RAYUELA																					
Falta de bitácoras Prog. externa																					
CINE																					4
DOCUMENTALES																					1

HOJA DE INSPECCION PARA LA DIVISION DE CONTINUIDAD

FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

PROBLEMA	LUNES 6				MARTES 7				MIER 8				JUEVES 9				VIERN 10				Total de Cambios
	Ma	Mi	Ju	Vi	Ma	Ju	Vi	Se	Ju	Vi	Se	Do	Vi	Se	Do	Lu	Se	Do	Lu	Ma	
Se trabaja en la pauta del																					4
Cambio de Comercialización									I					I							2
Cambio de Gobernación									I	II	I	I							I		8
Cambio de Presidencia																					
Cambio por Estrategia de promoción																					
Cambio por Carta de Programación																					
Cambio de la Autopromoción	I																		I		2
Cambio por Bitácoras Prog. Interna	I																				1
Cambio por Bitácoras Prog. Externa																					
Cambio de Intercambios								I													1
Cambio de Donaciones													I	I	I	I					4

PROBLEMA	LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES				VIERNES				
	Ma	Mi	Ju	Vi	Ma	Ju	Vi	Se	Ju	Vi	Se	Do	Vi	Se	Do	Lu	Se	Do	Lu	Ma	
Falta de Autopromoción - Imagen								I													1
Falta de Autoprom - Aquí nos toca vivir																					
Falta de Autoprom - Diálogos en Conf																					
Falta de Autoprom - Cine																					
Falta de Carta de Programación																					
Falta de Prog. Partido Político									I												1
Falta de Bitácoras Prog. Interna										I											
DIALOGOS EN CONFIANZA																					1
RINCÓN DE LOS SABORES																					
SONICAMENTE																					
PASIÓN POR LA NATURALEZA																					
BOLEROS Y UN POCO MAS											I										1
SACBE																					
AGUILA O SOL																					
MOCHILA AL HOMBRO																					
CONVERSANDO CON C P														I				I			2
A LA CACHI CACHI PORRA																					
AQUÍ NOS TOCA VIVIR																					
HACIENDAS DE MÉXICO															I						1
BREAK DE ZONA "O"																					
PROG. CONTINUA (NIÑOS)																					
Bizbrije					I						I										2
RAYUELA				I			I														2
Falta de bitácoras Prog. Externa																					
CINE																					
DOCUMENTALES																					

HOJA DE INSPECCION PARA LA DIVISION DE CONTINUIDAD

CAMBIOS A LA PAUTA DE CONTINUIDAD EXTEMPORANEO AL PROCESO (23 Julio-10 Agosto)

DIA	Carta de Programación	Bitácoras		Autopromoción	Comercialización	Gobernación	Presidencia	Estrategia de promoción	TOTAL
		Prog interna	Prog externa						
LUNES 23								1	1
MARTES 24									
MIER 25				1					1
JUEVES 26						1			1
MIER 27									

DIA	Carta de Programación	Bitácoras		Autopromoción	Comercialización	Gobernación	Presidencia	Estrategia de promoción	TOTAL
		Prog interna	Prog externa						
LUNES 30						1	1		2
MARTES 31									
MIER 1				1	1				2
JUEVES 2							1		1
VIERNES 3									

DIA	Carta de Programación	Bitácoras		Autopromoción	Comercialización	Gobernación	Presidencia	Estrategia de promoción	TOTAL
		Prog interna	Prog externa						
LUNES 6									
MARTES 7									
MIER 8									
JUEVES 9									
VIERNES 10									

(sin cambios)

### 3.2.2 Costos que genera el problema detectado

Para darle una significación más clara a la medición anterior, es necesario en este momento, señalar los costos materiales y humanos que representa el retraso en el proceso de "ajuste de tiempos" para la realización de la pauta de Continuidad. Como en esta problemática se conjetura que el costo principal es de carácter humano, se explicará de manera prioritaria en qué consiste este costo:

Todos los cambios no sólo significan un retraso en el proceso de Ajuste de tiempo, y en los procesos que le preceden a éste, para alcanzar el objetivo principal de la División que es la elaboración de la pauta de Continuidad, significan también una labor y su respectivo tiempo, en otras palabras, en trabajo y tiempo extra del personal, los cuales en Canal Once no se pagan, o por lo menos no en la División de Continuidad.

El costo que se percibe actualmente es la sobre carga de trabajo del personal de la División de Continuidad, los retrasos y los cambios de última hora implica trabajar el doble en el proceso de la elaboración, en otras palabras, para los responsables de esta función significa quedarse horas extras laborando. sacrificar una hora de comida y hasta llevarse trabajo a casa para que la pauta salga a tiempo.

Con base en un común acuerdo entre los miembros que realizan el proceso de ajuste, se llegó a la conclusión que el costo humano en **tiempo extra de trabajo** que provocan los cambios aplicados a una pauta de Continuidad es de **30 minutos** en promedio (20 de la aplicación y ajuste de tiempos y 10 en volver a calcular la pauta en computadora), además la falta de información implica un retraso también aproximadamente de **30 minutos**, de los cuales 20 minutos son de espera de la recopilación y los otros 10 de aplicación de forma extemporánea.

Por lo tanto para englobar las tres semanas de medición se realizará otra Hoja de inspección donde se observará el total de cambios en relación al costo humano laboral en horas y minutos.

**HOJA DE INSPECCIÓN APLICADO A LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD  
(FRECUENCIA DE RETRASOS OCASIONADOS)**

ÁREA PROBLEMÁTICA	Primera Semana	Segunda Semana	Tercer Semana	TOTAL	COSTO (Por 30 min.)
Comercialización	5	6	4	15	7:30:00
Gobernación	2	4	7	13	6:30:00
Presidencia		7		7	3:30:00
Carta de Programación	2			2	1:00:00
Autopromoción-Imagen	13	4	3	20	10:00:00
Intercambios		2		2	1:00:00
Donaciones			4	4	2:00:00
<b>Programación Interna</b>					
DIALOGOS EN CONFIANZA	2	4	1	7	3:30:00
RINCÓN DE LOS SABORES					
SONICAMENTE		1		1	0:30:00
PASIÓN POR LA NATURALEZA					
BOLEROS Y UN POCO MÁS			1	1	0:30:00
SACBÉ					
AGUILA O SOL					
MOCHILA AL HOMBRO	1	2		3	1:30:00
CONVERSANDO CON C. P.			2	2	1:00:00
A LA CACHI CACHI PORRA					
AQUÍ NOS TOCO VIVIR					
HACIENDAS DE MÉXICO			1	1	0:30:00
BREAK DE ZONA "O"	1			1	0:30:00
PROG CONTÍNUA (NIÑOS)	1		2	3	1:30:00
BIZBIRIJE	6	1	2	9	4:30:00
RAYUELA			2	2	1:00:00
CINEMÁTICA			1	1	0:30:00
<b>Programación Externa</b>					
CINE	13	4		17	8:30:00
DOCUMENTALES	2	1		3	1:30:00
			<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>57hrs 00min. 00seg.</b>

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Como se observa en la medición, los resultados obtenidos fueron graves, a pesar de haberse realizado en una época vacacional (23 Julio al 10 de Agosto) lo cual implica que varias áreas del Canal entregan la información necesaria con anticipación para poder ausentarse sin problemas, es decir, se preparan y agilizan su trabajo para dichas fechas.

Mediante las hojas de inspección se detectaron durante las 3 semanas 114 cambios realizados a las pautas de continuidad, si se recuerda que cada cambio significa una labor extra de 30 minutos se traduce en 57 horas de trabajo extra- oficial en el rango de 3 semanas. Esto quiere decir, que el costo del grupo formal encargado del Ajuste de pauta, es de 2 días con 9 horas de trabajo *gratis*, ya que el Canal no ofrece el pago de horas extras dentro de esta División de Continuidad, debido a que supone que el sistema de esta División esta organizada y estructurada de tal forma que no requiere de trabajar horas extras, pero claro, esto es en términos formales pero en lo real, operacionalmente hemos demostrado que su productividad no es eficiente (por la duplicidad en los procesos laborales), aunque si eficaz gracias al costo humano que logra subsanar las deficiencias, sobre todo las provocadas por áreas externas a la División.

Otro tipo de costo que se genera y que en este caso sí afecta a la economía del Canal es el costo material en relación al incremento de horas de uso de las instalaciones y equipo de trabajo.

Por ejemplo en Continuidad: De 2 a 3 horas de uso extra de las instalaciones diarias (luz, equipo de cómputo, servicio telefónico, etc.) y el incremento de la utilización de material de papelería. En Control Maestro: Es aproximadamente dos horas extras de uso de las instalaciones (luz, equipo de cómputo, equipo de audio y video) y mayor desgaste de cintas de video.

Los resultados se esquematizarán mediante un diagrama de barras; este tipo de herramienta es necesario utilizarla cuando se requiere mostrar el grado importancia relativa de algún aspecto: en este caso todos los incidentes a fin de identificar y seleccionar las causas fundamentales de este problema. Con el diagrama de barras, se percibirán los factores causales más relevantes, es decir, se establecerán las áreas problemáticas más importantes y se ilustrará con un "diagrama de Causa y Efecto", el cual representa y muestra claramente la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen (Martínez, 1995:14).

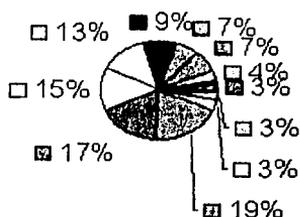


Autopromoción-Imagen	Cine	Comercialización	Gobernación
Bizbirje	Presidencia	Dialogos en Confianza	Donaciones
Mochila al Hombro	Prog. Continua Niños	Documentales	

## Rango de horas extra por áreas.

Imagen	20
Comercialización	15
Bizbirije	9
Diálogos en Confianza	7
Mochila al Hombro	3
Documentales	3
Cine	17
Gobernación	13
Presidencia	7
Donaciones	4
Programación Continua	3

### PORCENTAJE DE PROBLEMATIZACIÓN POR ÁREAS



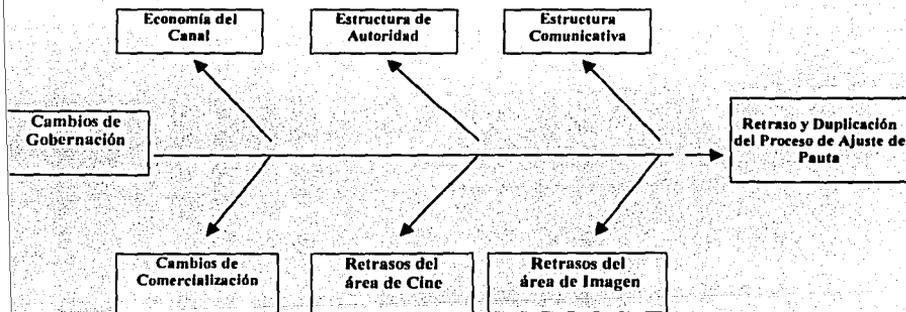
- |             |              |                  |
|-------------|--------------|------------------|
| imagen      | cine         | comercialización |
| gob         | bizbirije    | presidencia      |
| dialogos    | donaciones   | mochila          |
| prog. Cont. | documentales |                  |

Según el gráfico de porcentajes y el esquema de barras de frecuencia de retrasos ocasionados en relación con las áreas con las que interactúan la División de Continuidad demuestran que las áreas más problemáticas son: Cine, Comercialización, Gobernación y paradójicamente con resultados más altos, la Dirección de Imagen de la cual se deriva la División de continuidad.

Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN...

Y se dice que es paradójico porque es difícil entender que el área que provoca más problemas forma parte de la organización con la que se identifican ambas, es decir, las dos pertenecen a la Dirección de Imagen, su relación es muy estrecha en términos formales, aunque lo anterior comprueba que están muy desligadas, y por lo mismo, no se lleva un ritmo benéfico y fluido sino más bien conflictivo. El segundo más problemático resultó el área de Cine, sobre todo en cuanto a la entrega de sus autopromocionales, se augura que las causas es porque hubo cambios importantes de personal en esta área tanto directivos como realizadores y por lo tanto, el sistema de trabajo que se tenía con relación a la División de Continuidad se modificó, también suponemos que influye mucho el área de Imagen, ya que no se hace la entrega de estos autopromocionales a la División, si no pasan antes al área de Imagen para una revisión y autorización, en otras palabras, se obstaculiza el proceso de entrega. Y por último pero no menos importante por ser un área básica para la economía del Canal es la de Comercialización, en este caso por la experiencia del investigador, se percibe que el problema no está en el mal funcionamiento de dicha área, sino que por decisiones directivas que permiten un rompimiento de la normatividad establecida formalmente, lo cual implica para la División de Continuidad trabajar sin apoyo de esa normatividad.

Éstas tres áreas, como se observa en el diagrama de barras, ocupan el mayor grado de la problematización de la División de Continuidad y todas tienen en común que el motivo de las variaciones es el incumplimiento de la normatividad establecida formalmente en la División, por lo tanto, lo que nos preguntamos ahora es ¿qué es lo que está pasando en la relación con las áreas involucradas, qué es lo que está mal o qué aspectos externos o internos de Continuidad influyen a que se de este incumplimiento? Esta relación se apreciará mejor con un diagrama de causa y efecto, "los diagramas de este tipo son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas con otras" (Martínez: 1995 :14) De esta manera quedaría el diagrama de Causa y efecto del problema principal de la División de Continuidad, que está ubicado al extremo derecho.



## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Como se observa aquí, no solamente están involucradas en el problema las áreas que entregan más tarde su información, sino que se supone también que las causas vienen de otros aspectos de igual importancia; se puede decir que algunos son precisamente lo que origina que estas áreas detectadas se conviertan en problemáticas.

Las relaciones que se muestran en el esquema se podrían interpretar de la siguiente manera:

Por ejemplo la economía del Canal influye a que el área de Comercialización no respete los acuerdos formalizados, ya que es más fuerte la necesidad de una entrada de dinero. Otra causa del desvío del proceso está en relación con Gobernación, esto se considera "normal" ya que Canal Once al pertenecer y depender de la autoridad Estatal, está al servicio de las Secretarías de Estado y sobre todo de la Secretaría de Gobernación. En cuanto a la Estructura de Autoridad de la División de Continuidad, se intuye que ésta no proyecta la suficiente fuerza hacia las otras áreas, porque se ha percibido durante el tiempo que ha estado involucrado el investigador, mucha flexibilidad y tolerancia hacia las áreas externas, sobre todo con el área de Imagen.

Por otro lado, el problema que se presume entre la División y la Dirección de Imagen es de origen Comunicativo y de actitud, laboralmente se nota que existe un gran distanciamiento entre ellas, no parecen ser parte de la misma organización: Dirección de Imagen; se ha notado que la División no es tomada en cuenta para las decisiones y por lo mismo no se respeta su normatividad. Esto da pie a pretender que esta investigación no sólo se quede en la reflexión de los resultados cuantitativos en términos de productividad, sino que se experimente en un análisis de la opinión de los actores involucrados en el problema detectado, ya que mucho depende de las actitudes que éstos poseen para una buena funcionalidad de las organizaciones.

En otras palabras, se busca una integración metodológica, el mutuo enriquecimiento del método cuantitativo con el cualitativo, ya que ambos proporcionan una visión más completa de la realidad, en este caso, del objeto de estudio.

### 3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Un estudio de Clima organizacional, forma parte del análisis cualitativo necesario para esta investigación, ya que permite conocer las actitudes del personal hacia su trabajo o hacia la organización, se pueden detectar factores casi ocultos que provocan satisfacción o insatisfacción que influyen a su vez en la eficiencia del proceso laboral.

Al respecto Francisco Sierra menciona que "el paradigma cuantitativo se dice que posee una concepción global positivista, hipotética-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales. En contraste, el paradigma cualitativo se afirma que postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propio de la antropología social" (Sierra, 1998). Por lo tanto se aplicará un cuestionario de clima organizacional, para conocer como se está dando el comportamiento organizacional con relación a las estructuras que se infiere que tienen problemas y que por lo mismo, originan un incumplimiento de los acuerdos en cuanto a la entrega de la información y a su vez, el manejo que se le da a la misma. En resumen, se pretende confirmar en qué sentido los factores humanos influyen en la eficacia y en la eficiencia de la productividad.

En esta técnica de auditoría, se trata de que los empleados de la División de Continuidad plasmen en el cuestionario sus percepciones y sus opiniones de cómo se está llevando a cabo la comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro de esta División, así como, qué tan importante es tener una estructura comunicativa eficiente en términos laborales. El diagnóstico obtenido, se comparará con un cuestionario que se le aplicará al Jefe de la División con el mismo sentido temático, pero pidiéndole que predijera cómo responderían los miembros a su cargo, con la finalidad de investigar si existe discrepancia en las percepciones. Entendiendo como percepción a lo que un sujeto cree estar entendiendo de la realidad, es decir, no es un concepto definido, sino parcial.

A continuación se podrá observar el cuestionario de clima organizacional que se aplicó a los miembros de Continuidad, el cual se tituló como "Comunicación Organizacional Deseada", con la intención de que los encuestados pensarán que sólo se trataba de Comunicación y no del ejercicio de la autoridad, obteniendo así una mayor libertad o confianza al contestar.

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESEADA

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que ayudará a obtener un diagnóstico de la comunicación organizacional del área, con la finalidad de proponer técnicas comunicativas pertinentes, para alcanzar más logros y beneficios. Trata de ser lo más objetivo posible, basando tus respuestas en tu experiencia y en tus observaciones; Al analizar cada característica, hazlo en función de tu área o departamento específico.

Estas aseveraciones no repercutarán en nada tu situación laboral, ya que es una investigación solamente Académica.

Utiliza la escala inferior para señalar el número que consideres que más corresponde.

	1 Totalmente	2 Generalmente	3 Parcialmente	4 Muy Poco	5 No
1	El Jefe de la División tiene una visión del futuro que ha sabido compartir con el resto de la organización				1 2 3 4 5
2	Todas las acciones van encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes y del mismo personal.				1 2 3 4 5
3	Los procedimientos y procesos están sometidos a una revisión en busca de oportunidades de mejora.				1 2 3 4 5
4	Siempre se con exactitud, qué tan bien estoy realizando mi trabajo.				1 2 3 4 5
5	El Jefe de División promueve el cambio y desafía los caminos establecidos, estimulando el cuestionamiento y la creatividad de su personal.				1 2 3 4 5
6	El Jefe de División debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.				1 2 3 4 5
7	Se fomenta el trabajo en equipo, ya que se reconoce que los resultados se benefician de la acción conjunta de los miembros.				1 2 3 4 5
8	El personal trabaja con un alto grado de responsabilidad haciendo uso de su libertad y autonomía para decidir y actuar.				1 2 3 4 5
9	El Jefe de la División se involucra en el desarrollo de su gente, actúa como modelo de las actitudes y hábitos deseables en la organización.				1 2 3 4 5
10	Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.				1 2 3 4 5
11	Se persigue el aprovechamiento de las habilidades pensantes y los conocimientos del personal para resolver problemas y aportar ideas.				1 2 3 4 5
12	Existen mecanismos, sistemas y canales de comunicación ágiles eficaces y oportunos en el área.				1 2 3 4 5
13	Esta División tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.				1 2 3 4 5
14	El Jefe de División está orientado al servicio de los demás y a los resultados de la organización como sus principales prioridades.				1 2 3 4 5
15	Los empleados deben ser informados de cuándo las cosas marchan bien o mal en la organización.				1 2 3 4 5

Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

16	Se pone especial énfasis en la prevención y la planeación; las actividades diarias se derivan de éstas y consecuentemente, se maneja un mínimo de imprevistos y urgencias.	1	2	3	4	5
17	Hay canales accesibles a los miembros de la organización para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Otras personas de la División gozan de más atención que yo.	1	2	3	4	5
19	Una de las principales funciones del Jefe de la División es mantenerse informado y actualizado, además de transmitir la información relevante a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
20	La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación.	1	2	3	4	5
21	El Jefe de la División sabe la importancia de alentar el espíritu de su personal, por ello suele dar reconocimiento tanto a su esfuerzo como a sus logros.	1	2	3	4	5
22	El personal disfruta de su trabajo en un ambiente cordial y entusiasta en donde está permitido experimentar, aún a riesgo de cometer un error.	1	2	3	4	5

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

El cuestionario de Clima Organizacional con relación a la Estructura Comunicativa y a la Estructura de Autoridad fue aplicado a 16 miembros de 18 que pertenecen a la División, debido a la disponibilidad y pertinencia de la aplicación. Las preguntas de los cuestionarios se dividieron en 4 tópicos:

- *Consideración del empleado por parte de la autoridad,*
- *El buen ejercicio del poder*
- *La existencia de una buena comunicación laboral*
- *Un requerimiento de técnicas comunicativas para eficientar la productividad.*

En el siguiente esquema se podrá observar, que a cada calificación se le otorgó un valor de acuerdo a la pregunta planteada y cuantificando las aseveraciones se obtuvo el siguiente resultado:

**Valores de respuesta.** De acuerdo a una valoración que se le dio a cada pregunta en relación al tema.

Calificación XXXXXXXXXX tema

pregunta

1	5	4	3	2	1	Consideración del empleado por parte de la autoridad
2	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
3	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
4	5	4	3	2	1	Existencia de comunicación
5	5	4	3	2	1	Consideración del empleado por parte de la autoridad
6	1	2	3	4	5	Requerimiento de la comunicación
7	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
8	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
9	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
10	5	4	3	2	1	Requerimiento de la comunicación
11	5	4	3	2	1	Consideración del empleado por parte de la autoridad
12	5	4	3	2	1	Existencia de comunicación
13	5	4	3	2	1	Requerimiento de la comunicación
14	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
15	5	4	3	2	1	Requerimiento de la comunicación
16	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder
17	5	4	3	2	1	Consideración del empleado por parte de la autoridad
18	1	2	3	4	5	Consideración del empleado por parte de la autoridad
19	5	4	3	2	1	Requerimiento de la comunicación
20	5	4	3	2	1	Requerimiento de la comunicación
21	5	4	3	2	1	Consideración del empleado por parte de la autoridad
22	5	4	3	2	1	Buen ejercicio del poder

FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

**PORCENTAJES DE CADA RESPUESTA EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES TEMAS:**

<b>CONSIDERACIÓN DEL EMPLEADO POR PARTE DE LA AUTORIDAD</b>																		
	1	2	3	3	1	4	3	4	1	3	4	1	1	4	2	37	49.3	
5	1	3	1	1	2	2	4	3	1	1	4	1	1	4	3	32	42.6	
11	1	4	3	3	2	5	3	3	3	2	5	1	2	3	3	43	57.3	
17	1	2	2	3	2	3	4	3	2	2	5	2	1	4	1	37	49.3	
18	2	5	3	3	2	5	1	1	3	5	4	3	2	5	3	47	62.6	
21	2	3	3	1	2	1	5	3	2	2	4	1	1	4	2	36	48.0	
<b>BUEN EJERCICIO DEL PODER</b>																		
2	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	5	2	2	4	5	52	69.3	
3	2	5	2	1	2	5	3	3	2	2	4	1	1	4	2	39	52.0	
7	2	5	1	2	2	3	5	3	3	1	4	1	1	4	4	41	54.6	
8	1	4	2	4	2	4	5	4	4	3	5	3	2	3	4	50	66.6	
9	2	5	2	1	2	3	5	4	2	1	5	1	1	4	1	39	52.0	
14	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	5	3	2	5	3	54	72.0	
16	1	4	3	4	3	3	2	4	4	2	4	2	1	4	1	42	56.0	
22	1	5	1	3	2	1	5	2	2	1	3	1	2	4	5	38	50.6	
<b>EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN</b>																		
4	1	4	1	4	1	4	5	5	2	2	5	2	5	5	5	51	68.0	
12	1	2	3	1	1	4	3	3	4	3	5	2	1	4	4	41	54.6	
<b>CONSIDERAN NECESARIA UNA BUENA COMUNICACIÓN</b>																		
6	5	3	5	1	1	3	2	5	3	1	2	5	5	5	1	47	62.6	
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	72	96.0	
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	72	96.0	
15	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	72	96.0	
19	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	73	97.3	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	100	

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### **Los resultados fueron los siguientes:**

El 51.5% de los empleados opinaron que el Jefe tiene cierta consideración por ellos en el ejercicio de su autoridad y que ésta en términos generales, ha sido buena según el 59.1% de la opinión de éstos, es decir, el 55.9% de los subordinados piensa que la Estructura de Poder funciona adecuadamente. Esto es grave porque se está hablando de que casi la mitad de los miembros están inconformes de cómo se está llevando a cabo el poder; (si se considera también que enjuiciar la autoridad existente de una organización para los subordinados es difícil, ya que siempre existirá el temor de alguna represalia por algún comentario ofensivo, provocando así una respuesta falsa), aún así, es notorio que existe una parcialidad en la eficacia en este sentido, traduciéndose en un alto grado de descontrol en la toma de decisiones y en el comportamiento organizacional. Por lo tanto, es importante retomarlo como causa del conflicto del retraso y cambios de información, ya que al no tener una alta legitimización del poder, se cae en el problema del incumplimiento de la normatividad, tanto internamente como en relación con las áreas externas.

Otro resultado obtenido es en relación a la comunicación que existe dentro de la División, el 68% de los empleados opinaron que por lo menos sí existe comunicación en los procesos laborales, y el 54% afirmaron que los mecanismos, sistemas y canales de comunicación son ágiles, eficaces y oportunos, esto da a entender que todavía existe mucho por trabajar en la Estructura Comunicativa existente, nuevamente se percibe que se encuentran muchos miembros insatisfechos en su labor dentro de la organización, pero ahora es por cuestiones de comunicación, de igual manera, es fundamental abordar este tema posteriormente con más detalle ya que las técnicas comunicativas y el manejo de los flujos de información son, como se dijo anteriormente, fuentes de poder que pueden llegar a tener gran influencia en el proceso laboral y por lo tanto, en la productividad. Aspecto que también lo confirma el 91.3% de los empleados al considerar que se requiere de mayor efectividad en la comunicación interna para reducir costos, mejorar productos, condiciones de trabajo, métodos de operación, etc.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado al Jefe de la División de Continuidad, el cual permitirá conocer si existe diferencia entre lo que piensan los empleados y lo que el Jefe cree que piensan ellos en relación con la Estructura de Comunicación y a la Estructura de Autoridad existente.

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DESEADA

A continuación encontrarás una serie de enunciados, que ayudará a obtener un diagnóstico de la comunicación organizacional del área, con la finalidad de proponer técnicas comunicativas pertinentes, para alcanzar más logros y beneficios.

Al analizar cada característica, hazlo en función de lo que crees que responderían los empleados de la División.

Trata de ser lo más objetivo posible, basando tus respuestas en la experiencia y en lo que se ha observado.

Este cuestionario es para una investigación académica y teórica únicamente.

Gracias por tu colaboración hacia un desarrollo comunicacional

Utiliza la escala inferior para señalar el número que consideres que más corresponde.

	1 Totalmente	2 Generalmente	3 Parcialmente	4 Muy Poco	5 No
1	Los integrantes de la División tienen una visión del futuro laboral. 1 2 3 4 5				
2	Los miembros responderían que todas las acciones van encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes y del mismo personal.. 1 2 3 4 5				
3	Dirían ellos que los procedimientos y procesos están sometidos a una revisión en busca de oportunidades de mejora. 1 2 3 4 5				
4	Siempre saben con exactitud qué tan bien están realizando su trabajo. 1 2 3 4 5				
5	Creen que se promueve el cambio y se desafían los caminos establecidos, se estimula el cuestionamiento y la creatividad. 1 2 3 4 5				
6	Consideran ellos que se les comunica únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo. 1 2 3 4 5				
7	Los miembros piensan que se fomenta el trabajo en equipo, ya que se reconoce que los resultados se benefician de la acción conjunta. 1 2 3 4 5				
8	Ellos consideran que se trabaja con un alto grado de responsabilidad haciendo uso de su libertad y autonomía para decidir y actuar. 1 2 3 4 5				
9	Creen que el Jefe de la División se involucra en el desarrollo de su gente actuando como modelo de las actitudes y hábitos deseables en la organización. 1 2 3 4 5				
10	Ellos piensan que los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo. 1 2 3 4 5				
11	Los integrantes tienen por entendido que se persigue el aprovechamiento de las habilidades pensantes y los conocimientos del personal para resolver problemas y aportar ideas. 1 2 3 4 5				
12	Ellos opinarían que existen mecanismos, sistemas y canales de comunicación ágiles, eficaces y oportunos en el área. 1 2 3 4 5				
13	Los miembros considerarían que esta División tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados. 1 2 3 4 5				
14	Saben que la División está orientada al servicio de los demás y a los resultados de la organización como sus principales prioridades. 1 2 3 4 5				
15	Considerarían que deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la División. 1 2 3 4 5				

Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

16	Responderían que se pone especial énfasis en la prevención y la planeación, las actividades diarias se derivan de éstas y consecuentemente se maneja un mínimo de imprevistos y urgencias.	1	2	3	4	5
17	Los miembros dirían que hay canales accesibles para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Pensarían que hay personas de la División que gozan de mas atención.	1	2	3	4	5
19	Ellos consideran que una de las principales funciones de la División es mantenerse informada y actualizada, además de transmitir la información relevante a los integrantes.	1	2	3	4	5
20	Los miembros estarán de acuerdo que la efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación.	1	2	3	4	5
21	Ellos piensan que en la División se alienta el espíritu del personal, por ello suele dar reconocimiento tanto a los esfuerzos como a los logros.	1	2	3	4	5
22	Consideras que ellos disfrutan de su trabajo en un ambiente cordial y entusiasta en donde está permitido experimentar, aún a riesgo de cometer un error.	1	2	3	4	5

**LA VALORACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE ACUERDO AL TEMA ES LA SIGUIENTE:**

**CONSIDERACIÓN DEL EMPLEADO POR PARTE DE LA AUTORIDAD**

- 1 En la División se tiene una visión del futuro laboral, el cual se ha compartido entre el personal de la organización.
- 5 En la División se promueve el cambio y se desafían los caminos establecidos, estimulando el cuestionamiento y la creatividad de su personal.
- 11 Se persigue el aprovechamiento de las habilidades pensantes y los conocimientos del personal para resolver problemas y aportar ideas.
- 17 Hay canales accesible a los miembros de la organización para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas.
- 18 Hay personas de la División que gozan de más atención.
- 21 En la División se alienta el espíritu del personal, por ello suele dar reconocimiento tanto a los esfuerzos como a los logros.

1	2	3	4	5
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
1	2	3	4	5
5	4	3	2	1

**BUEN EJERCICIO DEL PODER**

- 2 Todas las acciones van encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes y del mismo personal.
- 3 Los procedimientos y procesos están sometidos a una revisión en busca de oportunidades de mejora.
- 7 Se fomenta el trabajo en equipo, ya que se reconoce que los resultados se benefician de la acción conjunta de los miembros.
- 8 El personal trabaja con un alto grado de responsabilidad haciendo uso de su libertad y autonomía para decidir y actuar.
- 9 La División se involucra en el desarrollo de su gente, actúa como modelo de las actitudes y hábitos deseables en la organización.
- 14 La División está orientada al servicio de los demás y a los resultados de la organización como sus principales prioridades.
- 16 Se pone especial énfasis en la prevención y la planeación; las actividades diarias se derivan de éstas y consecuentemente, se maneja un mínimo de imprevistos y urgencias.
- 22 El personal disfruta de su trabajo en un ambiente cordial y entusiasta en donde está permitido experimentar, aún a riesgo de cometer un error.

1	2	3	4	5
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

**EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN**

- 4 Siempre se con exactitud qué tan bien estoy realizando mi trabajo.
- 12 Existen mecanismos, sistemas y canales de comunicación ágiles, eficaces y oportunos en el área.

	1	2	3	4	5
4	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1

**REQUERIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN**

- 6 Se les comunica a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
- 10 Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
- 13 Esta División tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
- 15 Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización.
- 19 Una de las principales funciones de la División es mantenerse informada y actualizada, además de transmitir la información relevante a los integrantes.
- 20 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y simplificar los métodos de operación.

	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
10	5	4	3	2	1
13	5	4	3	2	1
15	5	4	3	2	1
19	5	4	3	2	1
20	5	4	3	2	1

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

El cuestionario de clima organizacional que se le aplicó al Jefe de División contenía las mismas preguntas pero se realizó en función de lo que él creía que responderían sus subordinados.

Los resultados fueron los siguientes:

En cuanto a la consideración del empleado por parte de la autoridad, en todos contestó que se lleva a cabo de forma parcial, es decir, en un 50% ; en relación al buen Ejercicio del poder oscila entre generalmente y parcialmente, en porcentaje se traduciría en un 67.5%.

Esto quiere decir, que está consciente de que su personal no está del todo conforme con la forma como está ejerciendo su autoridad, aquí cabría preguntarse si ésto sólo sucede a nivel interno de la División, o también a nivel externo, en donde no se tiene el mismo valor de su poder y se tienen más restricciones en el ejercicio de éste.

De igual manera, la percepción que tiene en relación al aspecto comunicativo es de parcialidad, donde sí hay mucha discrepancia, es que considera que los miembros requieren de técnicas y sistemas de comunicación para una mayor productividad sólo en un 75% y no en un 91.3% como verdaderamente ellos lo expresaron. Será que el Jefe de la División no conoce el poder de la comunicación organizacional o el recurso de poder que significa *el mayor y mejor uso de la información*, o tal vez considere prioritario otro tipo de cuestiones; más adelante se abordará el tema con más detalle.

Ahora lo que importa resaltar es que efectivamente existe un problema de comunicación que ha influido también en la manera de cómo se ha construido y llevado a cabo el ejercicio del poder (más adelante explicaremos en qué sentido) por lo pronto, los resultados demuestran que la autoridad no cumple del todo las expectativas de los empleados existiendo la posibilidad de que ésta no se legitime y sea una de las causas principales del incumplimiento de los acuerdos formalizados en relación a la entrega de información por parte de las áreas externas a la División de Continuidad que tienen una estrecha interdependencia laboral.

Cabe recordar que este objeto de estudio forma parte del Sistema Canal Once, donde existen múltiples relaciones con diversas áreas con las que lleva a cabo una retroalimentación constante de información, todo esto con la finalidad de cumplir con su función y con su objetivo dentro de este Sistema Laboral (social). Esto nos conlleva a que, dada la característica social, es necesario hacer un análisis sociológico para conocer cómo un actor se comporta a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel del Sistema organizacional.

### 3.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ACTOR

Hablando en términos de Teoría de Sistemas, el hombre (que en este caso se le llamará actor), existe y tiene una libertad de acción limitada al formar parte de un sistema de relaciones sociales, pero a la vez el Sistema no existe si el actor no lo genera y sólo él puede cambiarlo. Como un efecto del Sistema donde existe interdependencia de los actores que persiguen intereses, se forma una estructuración social del campo de acción, que no es más que un mínimo de organización de estos campos.

Una estructuración social implica el nacimiento de las restricciones de la acción organizada o colectiva, las cuales según Crozier son "soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares para resolver problemas y cumplir con objetivos comunes, aunque de orientación divergente" (Crozier,1990:13). en otras palabras, circunscribe su libertad, su comportamiento, sus capacidades de acción con el fin de resolver los problemas de la acción organizada.

En este sentido "una Organización constituye una estructuración de campo de acción, más visible y más formalizada, la que por lo menos parcialmente se instituye y se controla de una manera consiente" (Crozier,1990:18) es decir, es un modo de acción colectiva o una construcción artificial para darle solución a los problemas; por ejemplo la Emisora de televisión Canal Once se crea para satisfacer las necesidades de información, educativas y culturales del televidente mexicano, bajo una específica visión y estructuración de los campos donde se desarrolla la acción colectiva de sus miembros, encaminada a cumplir con una misión organizacional.

Paralelamente a la estructuración de los campos se forman los "Constructos de acción colectiva" (tipos de relaciones con ciertas restricciones de acción) como un instrumento para asegurar y desarrollar la cooperación. es decir, la integración de los comportamientos de los individuos para lograr metas comunes. "Los constructos de acción colectiva en sus diferentes modalidades constituyen una solución. Mediante ellos se redefinen los problemas, y los campos de interacción, se acondicionan o se *organizan* de tal manera que los actores, en búsqueda de sus intereses específicos no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva, incluso los mejoran. En resumen, organizan los modos de interacción que afianzan la cooperación necesaria entre actores sin suprimir sus libertades" (Crozier,1990:19)

Todas las acciones de los seres humanos tienen el riesgo de caer en lo opuesto de lo que buscamos, es lo que se llama efecto contra intuitivo, efectos perversos o resistencias irracionales, y en este sentido, los constructos de acción colectiva nos ayudan a no desviarnos, o sea, orientan los comportamientos de los actores y por lo tanto condicionan los resultados.

En una organización los constructos de acción colectiva operan indirectamente, instituyen juegos estructurales de manera mas o menos relajada, formalizada y consiente, pero esto no quiere decir que están firmemente determinados, mas bien son contingentes, aleatorios y por lo mismo, "el actor debe de asegurarse que su participación en el juego le sea beneficiosa para eso tendrá que adoptar una de las estrategias ganadoras posibles" (Crozier,1990:20) en otras palabras, mecanismos de poder, no hay estructuras sin relaciones de poder.

Por ejemplo, los miembros de la organización de Canal Once laboran bajo un sistema de acción organizada conformado por una estructuración laboral organizativa, una estructuración social reglamentada y constructos de acción colectiva. Lo cual, media la acción individual y colectiva; pero aun así, los trabajadores dentro de las restricciones que impone el sistema disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en las interacciones con los otros. Como se mencionó anteriormente, no hay un determinismo estructural y social porque no puede existir un condicionamiento total, ya que todo está en un continuo movimiento, existe un proceso de aprendizaje colectivo, es decir, siempre existirán capacidades cognoscitivas de relación y organizativas. Más adelante se conocerán algunos constructos de acción colectiva que de cierta manera, rigen el comportamiento de los miembros de la División de Continuidad, objeto de estudio de esta investigación.

Cabe recordar que en una organización, un hombre es un agente autónomo capaz de calcular, de manipular, de hacer uso de sus capacidades que ha podido desarrollar y de los recursos que le ofrece el contexto y las circunstancias en que se encuentra, "la práctica de una libertad por mínima que esta sea pone de manifiesto una elección mediante la cual el actor toma las oportunidades que se le ofrecen en el marco de las restricciones inherentes a él" (Crozier, 1990:39) por lo tanto, se podría decir que sus acciones son hasta cierto punto, de tipo contingente.

Según la experiencia del investigador, el margen de libertad que existe en la División de Continuidad es alto, en el sentido de que los comportamientos y actividades no están controlados, lo que sí se cuida, es de que se cumpla con el trabajo a tiempo y con los lineamientos de calidad, y el poder que se ejerce en las relaciones sociales no es precisamente el que está estipulado en la estructura formal organizativa. Es por eso que Crozier menciona que "es iluso querer buscar la explicación de los comportamientos empíricamente observables, en la racionalidad de la organización, en sus objetivos, sus funciones y sus estructuras" (Crozier, 1990:39) (Como si realmente interiorizaran y conformaran completamente su conducta).

Para tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización, se tiene que realizar un análisis del actor, de sus objetivos y de la lógica de su acción. O sea, no nada más conocer la psicología, la moral, los fines económicos del actor, sino la represión autónoma que representa el contexto organizativo, ya que la conjugación de esto implica un buen o mal funcionamiento de la organización.

Para que exista un eficiente desarrollo de la acción común o capacidad colectiva, tenemos que tener en cuenta una buena cooperación, interacción, integración, comunicación, coordinación, acciones coherentes, calificación profesional y tener oportunidad, es decir, estar en una situación estratégica. En este sentido, la organización que esta siendo objeto de estudio en esta investigación, tiene grandes debilidades en estos aspectos, lo cual fue detectado por la experiencia del investigador, sobre todo en términos comunicativos.

Con un constructo organizativo se puede tener una visión más activa en cuanto a la negociación de la soberanía y la racionalidad, que si predominara el contexto organizativo con un conjunto de mecanismos reductores que restrinjan considerablemente las posibilidades de negociación de los

actores, que puede llegar a convertirse en restricciones para las soluciones de los problemas de la acción colectiva.

Se infiere que uno de los aspectos que le falta a la División de Continuidad para mejorar los problemas de cooperación, tanto internamente como de las áreas externas involucradas, es elevar la racionalidad en la estructuración de poder, en otras palabras, incrementar estrategias de control a manera que se respete la normatividad existente. Pero no sin antes cerciorarse mediante un diagnóstico de las condiciones estructurales y humanas del contexto, el cual se llevará a cabo posteriormente.

### **3.4.1 Estrategias de Poder dentro de la Organización**

Muchas veces los problemas organizacionales se deben a que no existe una estructura de autoridad apropiada, se conjetura que es el caso del objeto de estudio de esta investigación. Como se dijo anteriormente, el individuo se desenvuelve dentro de un constructo social, y a la vez dentro de una estructuración social formalizada, en este caso será una estructura organizativa que establece la Emisora Canal Once a todas las áreas que la conforman, en otras palabras, define de antemano procedimientos y restricciones que delimitan el campo de acción de los empleados, sobre todo al legitimar la autoridad. En este sentido "la organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder: dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias" (Crozier, 1990: 66).

Pero esto no implica que no existan relaciones de poder fuera de la estructura de autoridad establecida formalmente, con el simple hecho de que exista una interacción, una negociación de intercambio en la que están comprometidas por lo menos 2 personas, estamos hablando de una relación de poder. El poder "es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que otro, pero en la que del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro; reside también en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida" (Crozier, 1990:58). Existen muchos aspectos que determinan el resultado de una relación de poder y todos afectan de distinta manera en cada relación, dada la diferencialidad de éstas, de ahí su carácter particular y no transitivo.

Dichos aspectos que van desde el aprovechamiento de las circunstancias, la posición que tiene un actor dentro de la organización y los recursos que pueda disponer para proporcionarle más fuerza y mayor libertad de acción. Los recursos son muy diversos, y cuanto más tenga un miembro, más favorable le será la relación de poder. Ningún actor cuenta con las mismas capacidades estratégicas en el campo del ejercicio de una relación de poder y también es cierto, que las relaciones de poder pueden estar determinadas por algunas de estas desigualdades: "relaciones de fuerza y de los modos de dominación inherentes a la estructura social, a las relaciones de producción y a la división técnica y social del trabajo que surge de ahí" (Crozier, 1990: 68)

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Por ejemplo, la fuerza puede estar en función de la amplitud de la *zona de incertidumbre* y de esa manera manipular y controlar la capacidad de acción de algunos actores. En la División de Continuidad una zona de incertidumbre está acaparada por la Secretaria de División, ya que utiliza la computadora donde se recibe por ejemplo, información de cambios importantes en la programación.

Pero la zona de incertidumbre más importante es la que controla la Jefa de Departamento, primero porque se encuentra en un sitio estratégico dentro de la estructura organizacional, es decir, al tener un rango de jefe tiene la accesibilidad de informarse de problemas, necesidades, actitudes y actividades de los subordinados; y también al faltar el Jefe recibe información crucial para el funcionamiento de la organización, por lo tanto ella tiene más control de las zonas de incertidumbre y hace uso de ello para crear una dependencia y por lo tanto ejercer su poder.

Otro recurso de poder es la *especialización* que pueda tener un actor y que le permita resolver algunos problemas estratégicos para la organización, es decir, situaciones que sólo pueda resolver un experto, este recurso no es muy utilizado en la División de Continuidad, ya que afortunadamente todos pueden, de cierta manera, resolver problemas que se puedan suscitar dentro de esta área, siempre y cuando no requieran de la autorización exclusiva del Jefe de División. En esta organización existe más bien el poder de la experiencia, y en este sentido, las dos personas que tiene el mayor grado debido a la gran participación e involucramiento en el funcionamiento de la organización es el Jefe de la División y la Jefa de Departamento de Programación, por lo tanto cuando existen dudas se recurre a ellos, tradición que se ha convertido en obligación en el caso de la Jefa de Departamento, es decir, es una ofensa si las decisiones tomadas no están previamente consideradas por ella.

Lo que sí se utiliza mucho como recurso de poder, es el de poseer *relaciones con su entorno*, sobre todo si se trata de relaciones que están ligadas con zonas de incertidumbre externas al área. Con este tipo de relaciones, se puede conseguir información crucial para el funcionamiento de la organización, también recursos materiales y humanos necesarios para favorecer el trabajo de algún actor y sobre todo la posibilidad de influir en las acciones de actores externos a la organización, a favor de ésta. Tal es el caso de la Jefa de Departamento, que se apoya en su jerarquía, siendo una persona sociable, tratando de hacer relaciones amistosas con personas de áreas externas a la División, con la finalidad de hacer uso de ellas cuando le sean necesario.

Esto tiene mucha relación con el recurso de la *comunicación y los flujos de información* que plantea Crozier, en resumen, es que por el simple puesto que se ocupe en una determinada red de comunicación, se podrá ejercer poder, ya que la información la pueden atrasar o maquillar, y por lo tanto esto puede afectar la capacidad de acción del destinatario y es difícil que una reglamentación controle esta situación.

En la División de Continuidad cualquier atraso, desvío, retención, reservación, estancamiento, manipulación u omisión de información es muy perjudicial en el proceso laboral, ya que el principal insumo de la organización es información (verbal o escrita). Este problema se aminoraría si se aplica lo que expone Crozier: "se repara esta situación mas que si a su vez se posee información o se controla otra fuente de incertidumbre, que afecte la capacidad de jugar con sus homólogos" (Crozier, 1990: 73)

### Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

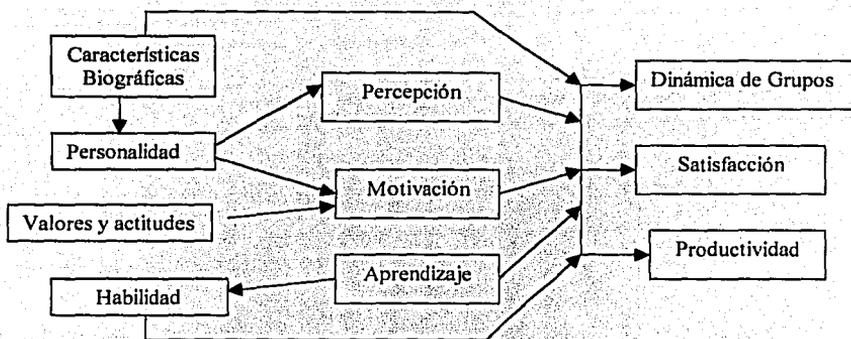
Otra fuente de poder es la utilización de **reglas organizativas**, las cuales como un constructo social regulan el comportamiento, prescribe lo que se debe o no hacer y aumenta el poder del jefe.

En este sentido, la División de Continuidad está muy débil, ya que se ha notado que el Jefe no ha sabido aplicar la normatividad adecuadamente, existe un alto margen de libertad, ya que en muchas ocasiones se ha tolerado que los subordinados infrinjan las leyes, (llegar tarde a trabajar, no llegar a trabajar, mal cumplimiento de funciones o incumplimiento de éstas, faltas de respeto hacia el líder ya sea verbalmente o por actitudes, trabajar en estado de ebriedad, etc.), lo que se podría preguntar es qué tan tarde es, para que el Jefe recupere su autoridad por medio de este recurso de la aplicación de las reglas organizativas.

Lo que aquí se ha percibido, es de que existe una estructura de poder paralela a la que el organigrama codifica y legitima, esta estructura de poder es la que ha formado y establecido la Jefa de Departamento, que operacionalmente constituye el verdadero organigrama de la organización. Debido en gran parte a la posición jerárquica que posee y al tipo de personalidad que tiene, (un tanto dominante y maquiavélico), más adelante se verá con más detalle cómo es que la forma de ser de los actores influye en las relaciones de poder y en los procesos laborales.

### **3.4.2 Comportamiento Organizacional y Actores**

Ya teniendo en cuenta que las actitudes y conductas de los empleados dentro de una organización influyen en el funcionamiento de ésta, se examinará a continuación las características de los actores que se encuentran involucrados en el problema del retras y duplicación del proceso laboral de la División de Continuidad. Al respecto Robbins menciona que "el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa". (Robbins, 1996:6)



**Nivel individual en el modelo del comportamiento organizacional**

Con la finalidad de entender por qué se comportan de determinada manera los empleados y servirse de ese conocimiento para ajustar las estructuras necesarias y elevar así la eficiencia de la productividad. Aquí sería necesario dejar claro la diferenciación que existe entre Comportamiento Organizacional y la Administración, ya que sería fácil caer en una confusión.

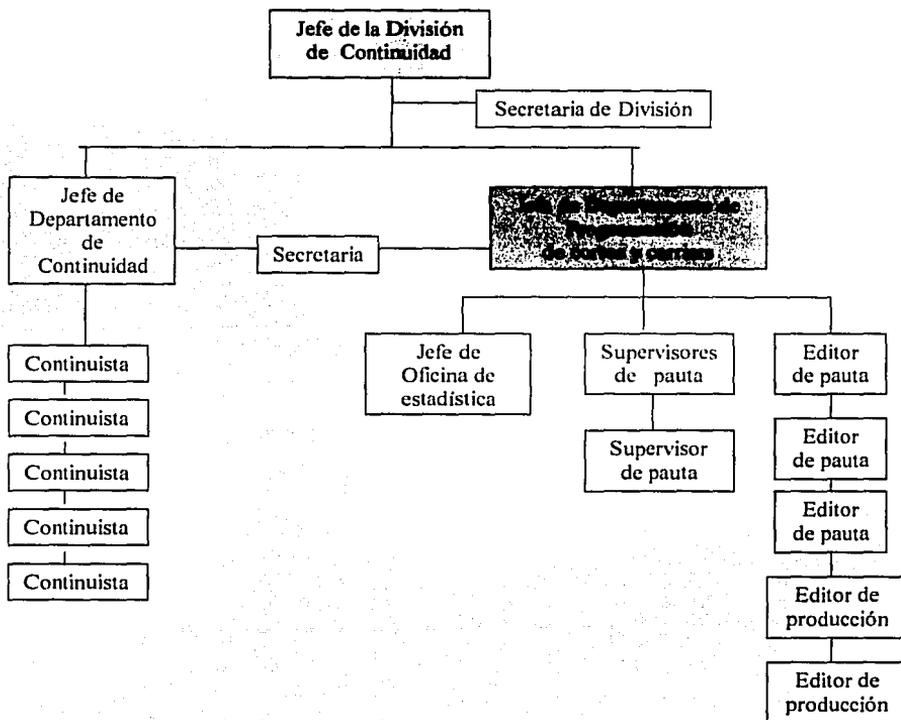
La disciplina de la Administración se enfoca en el cumplimiento de los objetivos de una empresa, por medio de funciones como planeación, organización, dirección y control, pero no se toma mucho en cuenta cómo van a repercutir estas funciones en el comportamiento de los miembros.

Por lo tanto la diferencia está en la importancia de comprender al ser humano en interacción con la organización, en otras palabras, " el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización". (Robbins,1996:10)

A continuación se dan a conocer los actores que forman parte de la Organización llamada "División de Continuidad".



## ACTORES DE LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD INVOLUCRADOS EN EL PROBLEMA DETECTADO



## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Se recomienda recordar ahora el problema que se detectó en la División, es decir, los retrasos y duplicación de gran parte del proceso para la elaboración del producto principal que ofrece la División (la pauta de Continuidad) argumentando que la causa es el incumplimiento de los acuerdos formales que existen en dicha área, con la inferencia que es derivada de una mala Estructura comunicativa y un mal ejercicio del Poder.

Por su alta relación en el problema, se ha decidido investigar a los siguientes actores: El Jefe de la División de Continuidad y a la Jefa de Departamento de Programación de cortes y carrier's, todo esto a partir de la experiencia personal del investigador involucrado en el ambiente donde éstos se desarrollan laboralmente y debido a su convivencia con ellos. Los primeros aspectos a considerar en el análisis son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, número de dependientes, antigüedad en el puesto, expectativas en la empresa y personalidad. Entendiendo por personalidad como propone Gordon Allport como una organización dinámica dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente; al respecto Robbins menciona que la personalidad se concibe como "la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Y esto se describe por lo regular a partir de los rasgos medibles de la personalidad que muestra alguien" (Robbins,1996:54). Hay que considerar que cuando las características de la personalidad aparecen en muchas situaciones, reciben el nombre de rasgos, por ejemplo agresividad, sumisión, pereza, ambición, fidelidad, timidez, etc. (Robbins,1996:56)

Algunos atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional son:

- Maquiavelismo: Grado en el que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines constituyen los medios, persuaden y manipulan.
- Autoestima: Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.
- Sitio de control: Percepción de sí mismo; *interno*: ellos controlan con lo que sucede; *externo*: lo que sucede está controlado por fuerzas externas como la suerte o casualidad.
- Autocontrol: Característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos situacionales.

Algunos tipos de temperamento son:

- Sanguíneo: personas tensas, excitables, afables, inestables, sociables y dependientes.
- Colérico: tensos, excitables, fríos y tímidos.
- Flemático: serenos, seguros de sí mismos, confiados, adaptables, sociables y dependientes.
- Melancólico: tranquilos, fríos y tímidos.

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

Los tipos de comportamiento derivados de lo anterior:

- La Orientación al Logro: son aquellos que poseen un locus interno (La fuente de motivación del individuo) luchan por hacer mejor las cosas.
- El Autoritarismo: que basan su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente, buscan complacer a su superiores, explotan a sus subordinados, son resistentes al cambio, carecen de sensibilidad al tacto y son adaptables a situaciones complejas.
- El Maquiavelismo: es pragmático, mantiene la distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre busca ganar más, es difícil de persuadir y depende de factores externos (Robbins, 1996:58).

A continuación el análisis del Jefe de la División de Continuidad y la Jefa de Programación de Cortes y Carrier's:

## **Jefe de la División de Continuidad**

### **FUNCIÓN FORMALIZADA:**

Planear, diseñar y evaluar la pauta de Continuidad, cumpliendo con estrategias de promoción y compromisos contraídos por el Canal, por parte de Programación, Dir. de Imagen, Gobernación, Presidencia y Comercialización principalmente.

### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:**

Edad: 43 años

Sexo: Masculino

Estado civil: Casado

Escolaridad: Preparatoria

Número de dependientes: 4

Antigüedad en el puesto: En el puesto actual 3 años, en el Canal aproximadamente 26 años

Expectativas en la empresa: Seguir trabajando en el área de Continuidad, logrando mejores resultados laborales.

### **RASGOS DE PERSONALIDAD:**

Extrovertido: porque es sociable y le gusta estar activo.

Afirmativo: porque siempre está dispuesto a ayudar a la gente y a cooperar.

De buen carácter: porque por lo general, tiene disposición de tratar con la gente con buen humor, es entusiasta, tolerante y flexible.

Confiable: porque sus actitudes son de buena fe, de gentileza y es responsable.

Despreocupado: porque trata que los problemas no le afecten, es tolerante y relajado.

Confiado: porque cree en la capacidad y aptitudes de la gente, ya que no esta seguro que sus decisiones sean las correctas y por lo tanto, es dependiente.

Dependiente: por confiarse únicamente en el punto de vista de la Jefa de Departamento de Programación para la toma de decisiones.

Flemático: porque es sereno a los problemas y adaptable a situaciones diversas, por lo tanto tiene ciertos rasgos de sumisión.

Inseguro: por lo mismo de que depende de las opiniones de varios para poder tomar cierta decisión, en este sentido es más controlado que controlador.

Imaginativo y suspicaz: cuando se trata de desarrollar su sentido del humor.

Franco: sobre todo cuando se trata de bromear y pasarla bien, aunque en situaciones difíciles, cuando hay problemas, le es difícil expresar lo que siente, en este sentido posee cierta timidez.

Sanguíneo: Por se extrovertido, sociable, visceral, dependiente y actuar por sus emociones.

Por lo tanto el tipo de comportamiento que posee de acuerdo a la tipología de Robbins es de una *Orientación al logro*, que son aquellos que poseen un locus interno (la fuente de motivación) luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, tienden al éxito o al fracaso y creen que si fracasan es por la dependencia a factores, en este caso, externos.

## **Jefa de Departamento de Programación de Cortes y Carrier's**

### **FUNCIÓN FORMALIZADA:**

Coordinar y supervisar el personal del Departamento y la realización de la pauta de Continuidad por día.

### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:**

Edad: 40 años

Sexo: Femenino

Estado civil: Soltera

Escolaridad: Licenciatura

Número de dependientes: Uno

Antigüedad en el puesto: En el puesto actual 3 años, en el Canal aproximadamente 20 años

Expectativas en la empresa: Seguir manteniéndose en el puesto actual por muchos años.

### **RASGOS DE LA PERSONALIDAD:**

Extrovertida: porque es sociable y le gusta estar activa.

Comunicativa: porque siente satisfacción de informar lo novedoso e importante, sobre todo tratándose de asuntos personales.

Inteligente: especialmente cuando se busca crear o inventar algo que le sirva alcanzar sus objetivos personales.

Dominante: por influir en la gente de manera imperativa y autoritaria, así como sostener que tiene la razón.

Oportunista: porque espera los momentos o acontecimientos pertinentes para tratar de influir en alguna situación a favor de sus objetivos, por lo tanto es astuta.

Práctica: porque no le gustan las cosas muy elaboradas o complicadas y que tengan un alto grado de responsabilidad.

Cruel: por ser calculadora, franca en las críticas hasta llegar a la humillación sin preocuparle.

Franca: eso se percibe en todos los sentidos, ya que suele estar segura de sí misma.

Controladora: sobre todo cuando tiene información clave para el desarrollo laboral de la División y al aprovecharse de caracteres débiles e inseguros de otras personas.

Sensible: sobre todo cuando demuestra preocupación por los problemas laborales o por alguna actitud ofensiva hacia su persona, lo que la lleva a ser frecuentemente vengativa.

Con sentido del Humor: porque se percibe que eso le ayuda a relajarse de los problemas, aunque por lo general, se trata de humor ofensivo al estar extrañamente siempre a la defensiva.

Voluble: porque cambia constantemente de humor, algunas veces está alegre y otras muy enojada, las actitudes y decisiones que toma es dependiendo de su ánimo, de hecho, algunas veces son impredecibles sus reacciones (se deja llevar por sus emociones).

Por lo tanto el tipo de comportamiento que posee es Maquiavélico, ya que es pragmática, mantiene distancia de lo emocional, es fría, manipuladora, siempre busca ganar más, es difícil de persuadir, utiliza cualquier medio para alcanzar sus fines, es decir es instrumental.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

Con lo anterior, podemos tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización, es decir, a partir de una reflexión y un análisis del actor, de su personalidad, de sus objetivos y su lógica de su acción. (Crozier, 1990:39). Como se pudo observar los dos actores que pertenecen a la División de Continuidad, tienen grandes diferencias en su personalidad, pero aún así juntos forman un grupo muy influyente en la toma de decisiones dentro de la División, más adelante se explicará en qué sentido.

### *Jefe de la División de Continuidad:*

Situándonos en la tipología que plantea Olmsted, el rol del líder que desempeña el Jefe de División es del tipo Laissez-Faire en cuanto a que el líder desempeña un rol pasivo, le da al grupo casi una completa libertad de hacer lo que quiera hacer, estando presente a fin de ayudar en el caso de que alguien le solicitara ayuda, haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles. actuando amistosamente, y por lo general, absteniéndose a valorar el trabajo realizado por los trabajadores (Olmsted, 1966:41). Tal vez sea por que tiene un atributo en su personalidad que influye en el comportamiento organizacional, que se llama Locus de control externo, es decir, "piensan que lo que sucede se debe a la suerte o la casualidad, que su vida esta regida por fuerzas externas " (Robbins, 1996:58).

De hecho el ejercicio de su autoridad es el resultado del juego de poder en la relación informal que mantiene con la Jefa de Departamento, esto quiere decir, que ha estado influido y corrompido por las presiones y las manipulaciones de ella, ocasionando que él no tenga autoridad legítima; concediendo y otorgando el poder de decisión a pesar de que los riesgos sean enfrentados únicamente por él.

### *Jefa de Departamento de Programación de Cortes y Carrier's*

Este actor representa el poder dentro de la División de Continuidad debido a las estrategias de poder antes mencionadas y porque se augura que el concepto de política está inmerso en su lógica de relaciones humanas, utiliza los recursos que el contexto le ofrece y las capacidades que ha podido desarrollar dentro del mismo, es el ejemplo de ser una cabeza, como menciona Crozier "una gente autónoma capaz de calcular y manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias de los movimientos de sus agremiados" (Crozier, 1990:38). Posee un comportamiento ofensivo "con miras a mejorar su situación y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad, y por ende, la capacidad de actuar" (Crozier, 1990:47)

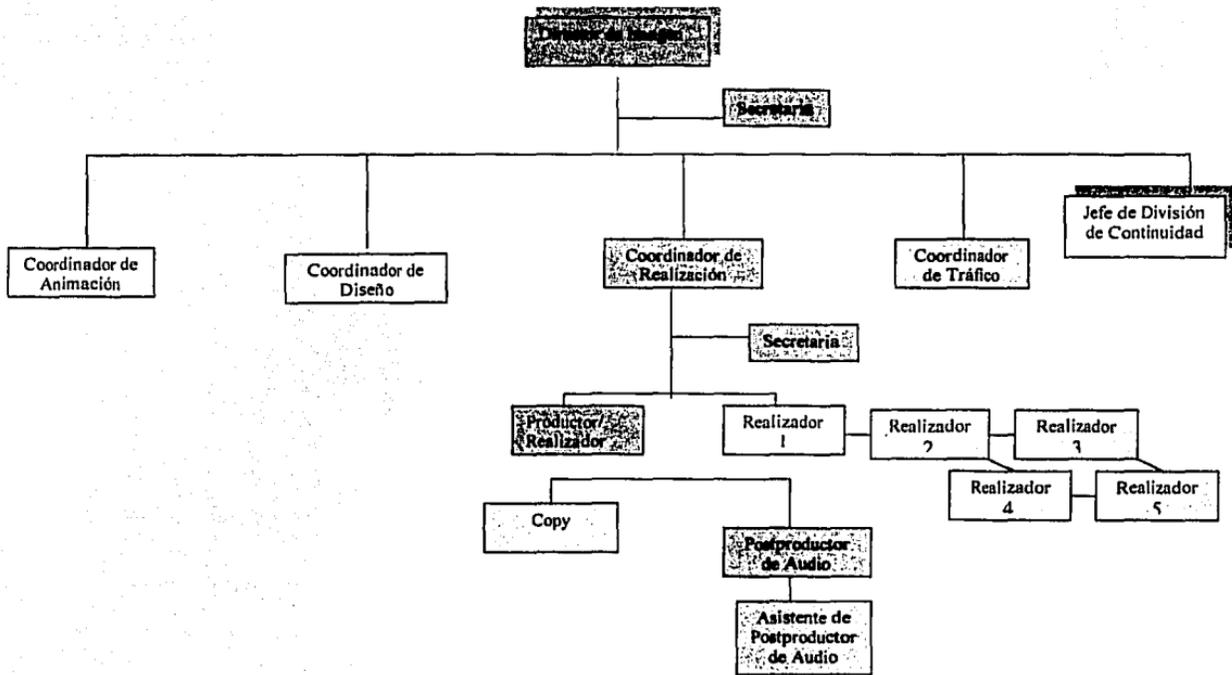
Ella representa para el Jefe de la División el papel indispensable de intermediario y de interprete de lógicas y razonamiento de los miembros, con la información posiblemente "maquillada", es decir, desvirtuada con el fin de "obtener decisiones que favorezcan sus intereses" (Crozier, 1990:73) Se podría decir que es un actor regulador de comportamiento, ya que al prescribir lo que los demás actores hacen y deben de hacer, les reduce su margen de libertad, de decisión y de opinión, haciendo creer que dicha información aumenta el poder del superior. Generando así, en los demás actores comportamientos y actitudes "ambivalentes" o "hipócritas"

### FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

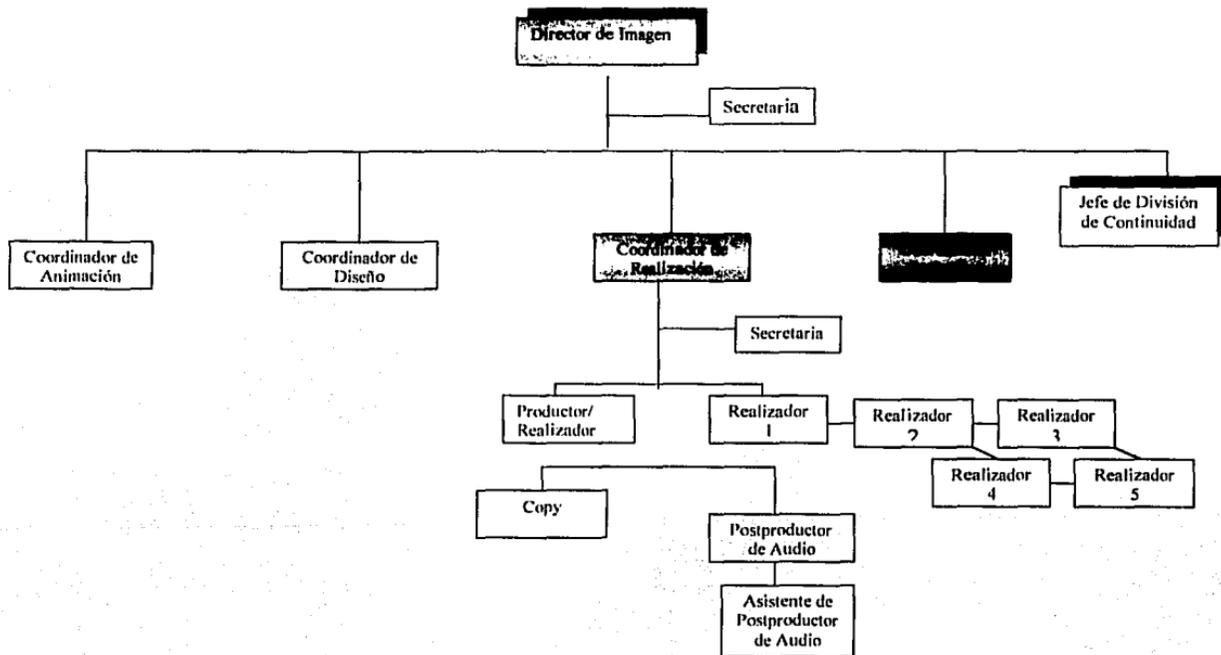
los cuales adquieren sentido como un excelente medio para conservar buenas relaciones y así impedir un abuso de poder.

A continuación se dan a conocer los actores que pertenecen al área más problemática para la División de Continuidad, por ocasionar muchos retrasos y cambios dentro del proceso laboral y posterior a éste, el siguiente gráfico se identificarán los actores que tienen mayor relación con el problema detectado, los cuales son el Director de Imagen, la Coordinadora de Realización y la Coordinadora de Tráfico.

### ACTORES DE LA DIRECCIÓN DE IMAGEN (ÁREA PROBLEMÁTICA)



## ACTORES DE LA DIRECCIÓN DE IMAGEN INVOLUCRADOS DIRECTAMENTE CON EL PROBLEMA DETECTADO



## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Por ser del área más problemática para la División de Continuidad, se investigó a los actores principales de la Dirección de Imagen, los rubros a describir son los mismos, lo que cambia es de que estos actores actúan de manera indirecta al problema, y por lo mismo se tiene menos conocimiento de las actitudes y comportamientos de los actores, teniendo en cuenta también que existe una separación física considerable en el desarrollo de sus labores.

### **Director de Imagen**

#### **FUNCIÓN FORMALIZADA:**

Mantener una idea clara y a la vanguardia de la imagen institucional del Canal y asegurar su implementación.

#### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:**

Edad: 45 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Casado

Escolaridad: Licenciatura

Número de dependientes: 3

Antigüedad en el puesto: 5 años

Expectativas en la empresa: Continuar teniendo proyectos creativos para seguir consiguiendo premios en el extranjero, poniendo en alto el nombre institucional de Canal Once.

#### **RASGOS DE LA PERSONALIDAD:**

Reservado: porque no informa todos sus proyectos creativos en mente y se reserva los por qué de la mayoría de las decisiones.

Escrupuloso: porque en su trabajo le gusta que las cosas tengan cierta perfección.

Inteligente: sobre todo en el manejo de la gente y obtener de ella lo que requiere.

Poco sociable: tiene pocos amigos o por lo menos la mayoría de las veces se le ve solo.

Emocionalmente estable: por lo general se le ve pasivo, tranquilo y auto controlado.

Seguro de sí mismo: se comprueba por las decisiones tan tajantes que a veces hace.

Franco: siempre aclara la situación de lo que quiere y sin rodeos.

Serio: por lo general, se le ve calmado, no hace alarde de su alegría o de sentido del humor.

Dominante: porque ejerce muy imperativamente su poder y autoridad.

Práctico: porque delega muchas funciones, sólo atiende asuntos muy graves o de suma importancia.

Por lo tanto el tipo de comportamiento que posee es de autoritarismo, es decir, que basa su motivación en la autoridad, son rígidos, intelectualmente buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, son resistentes al cambio, pero son adaptables a situaciones complejas.

## **Coordinador de Realización**

### **FUNCIÓN FORMALIZADA:**

Preparar campañas de cambio de imagen, realizar y supervisar promocionales, coordinar los requerimientos del Canal en relación a la imagen, así como el personal requerido.

### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:**

Edad: 31 años

Sexo: Femenino

Estado Civil: Casada

Escolaridad: Licenciatura

Número de dependientes: 2

Antigüedad en el puesto: Aproximadamente 6 años y 9 en el Canal.

Expectativas en la empresa: Son inciertas, lo que si es seguro es su permanencia en el Canal para desarrollarse profesionalmente y ayudarse económicamente.

### **RASGOS DE LA PERSONALIDAD:**

Dependiente: porque depende de las actitudes e información de casi todos para asegurar su poder dentro del área, sobre todo, depende del apoyo de su Jefe.

Práctica: porque utiliza a la gente para conseguir sus fines, hace uso del carácter instrumental del poder.

Dominante: por lo general, trata de imponer su opinión y sus razones.

Obstinada: es difícil de convencer, tiene cierta terquedad en sus ideas, y cree saberlo todo.

Sumisa: pero sólo en relación con el Jefe, ya que lo apoya en todo.

Por lo tanto, el tipo de comportamiento que posee es Maquiavélico, por ser pragmático, mantiene la distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre buscan ganar más, es difícil de persuadir y depende totalmente de factores externos.

## **Coordinadora de Tráfico**

### **FUNCIÓN FORMALIZADA:**

Llevar el control, distribución y seguimiento de las órdenes de trabajo a todos los involucrados en los proyectos de la Dirección de imagen.

**CARACTERÍSTICAS BÁSICAS:**

Edad: 28 años

Sexo: Femenino

Estado Civil: Soltera

Escolaridad: Licenciatura

Número de dependientes: ninguno

Antigüedad en el puesto: 2 años aproximadamente.

Expectativas en la empresa: Ser una persona cada vez más indispensable dentro de la Dirección de Imagen.

**RASGOS DE LA PERSONALIDAD:**

Dependiente: porque está a expensas de lo que le pida su Jefe.

Escrupulosa: ya que requiere de mucha concentración y precisión para realizar su trabajo, controla la mayor parte de la información que se requiere para el proceso productivo de esta área.

Confiable: principalmente en relación con el personal con quien trabaja, es decir, no corrobora la información.

Adaptable: porque su carácter sereno lo permite; de hecho tiene que serlo para poder contra restar el stress que le podrían provocar los cambios del área de Programación.

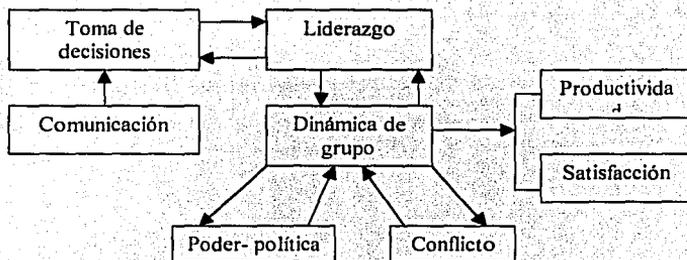
Por lo tanto, su comportamiento es de tipo flemático porque es serena, segura de sí misma, confiada, adaptable, afable, sociable y dependiente.

Por la personalidad de estos tres personajes, se deduce que existe una clara y efectiva estructura de autoridad y lo que es notorio es de que no tienen una eficiente comunicación entre todo el personal, no existen mecanismos ágiles y oportunos para que fluya adecuadamente la información y por lo tanto esto provoca mucha incertidumbre y dependencia entre los mismos empleados. A partir de la experiencia indirecta, es decir, por medio de la experiencia ajena, se dio a conocer que la comunicación es básicamente vertical y se caracteriza por sólo dar órdenes, aunque sí se abren canales para propuestas y sugerencias de proyectos o de estilos, pero quien tiene la última palabra es el Director de Imagen.

En resumen, con esto se confirma que existe una Estructura de Comunicación deficiente, ya que no se difunde a todo el personal de esta área, por ende, qué podríamos pensar de las condiciones comunicativas entre la Dirección de Imagen y la División de Continuidad; por la experiencia personal del propio investigador y por los resultados obtenidos de la primera medición de productividad, se confirma la inadecuada comunicación entre estas dos áreas, que paradójicamente pertenecen a una sola (Dirección de Imagen), en teoría debería de existir una estrecha relación en cuanto a cooperación y comunicación entre ellas, con la finalidad de conseguir buenos resultados, pero como vimos anteriormente, las actitudes y comportamientos de los actores influyen considerablemente, lo malo es cuando estas se unen en un grupo y no precisamente son comportamientos positivos. En relación a esto, Robbins menciona que "la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

conducta de los individuos en los grupos es algo más que la mera suma total de cada miembro que actúa en cierta forma, la complejidad del modelo aumenta si reconocemos que esa conducta es diferente cuando uno se halla en un grupo y cuando se encuentra solo" (Robbins, 1996: 31)



Nivel de grupo en el modelo del comportamiento organizacional.

De aquí la pertinencia de estudiar el comportamiento organizacional a nivel de grupos, es decir, a continuación se dará a conocer la importancia del poder de influencia que puede tener un grupo.

### 3.4.3 El Actor en el grupo

Se vio anteriormente como un individuo puede tener influencia en las relaciones de poder, ahora se hablará de la importancia y la repercusión que puede llegar a tener un grupo en el funcionamiento de una organización, cuáles son sus características y por qué un actor forma parte de él. Según como lo plantea Olmsted "un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted, 1966:17). Él distingue 2 tipos de grupos, el primario y el secundario. "En el grupo primario los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Tales grupos pertenecen generalmente a grupos pequeños de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal y orientados... hacia fines mutuos o comunes" (Olmsted, 1966:11)

De manera contraria, en el *grupo secundario* "las relaciones son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales, los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines, los grupos secundarios son típicamente más numerosos y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales." (Olmsted, 1966:13)

En este sentido y de manera conjunta, la División de Continuidad pertenece a un grupo secundario que por su integración fue y sigue siendo con fines laborales y económicos, es decir, es un medio para alcanzar una remuneración económica principalmente, también para el desarrollo profesional laboral de los miembros y en cierta medida una socialización: cuenta con alrededor de 20 personas de diferentes edades y profesionalización. Con base a la experiencia del investigador, este grupo se caracteriza de que sus miembros están dispuestos a mostrar cortesía y buena voluntad, pero no una total lealtad y solidaridad (características de relaciones primarias como lo plantea Olmsted). En otras palabras, para mejor claridad se puede decir que los grupos primarios poseen aspectos afectivos y los secundarios instrumentales.

Dentro de este grupo secundario conformado por todos los miembros de la División, existen grupos primarios que se han formado por la convivencia cotidiana y directa, notoriamente son cuatro grupos primarios que no precisamente sus miembros tienen el mismo rango o función:

*El primero* es el conformado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento cuya relación se verá más adelante. *El segundo* es el conformado por los hombres de la oficina: El Jefe de la División, El Jefe de Departamento de Continuidad y el Supervisor de Pauta, los cuales muy a menudo se reúnen para ir a comer o platicar, este grupo es importante por la mediación que puede tener en la toma de decisiones del Jefe de la División. *El tercero* es formado por la Secretaria y la Coordinadora de estadística y pauta, el cual no influye en el proceso laboral; donde sí existe una influencia es cuando se forma un grupo de mujeres de la oficina debido a que dentro de éste, está integrada la Jefa de Departamento quien funge como líder dentro del grupo primario. Así mismo, existen grupos secundarios, por ejemplo el de los editores que sólo se integran por intereses laborales; este grupo secundario se caracteriza por una influencia en la toma de decisiones casi imperceptible.

Según Olmsted la función de un grupo primario es proporcionar satisfacción afectiva, respuesta personal, gratificaciones psíquicas o placeres, así como entretenimiento y sostén, es decir, dentro de éstos "se provee el contexto necesario dentro del cual tiene lugar el desenvolvimiento intelectual y emocional" (Olmsted, 1966:51). Se está de acuerdo con este autor en que es importante pertenecer a un grupo primario, ya que al tener amistad y solidaridad con los compañeros de trabajo eleva la moral, la cual es un factor importante para la productividad, en otras palabras, inyecta una energía psicológica necesaria para desarrollar una labor. En términos generales, la División de Continuidad cuenta con un ambiente cordial amistoso, aunque de manera seccionada y con cierta hipocresía; se percibe en cada individuo una moral elevada que le permite trabajar con armonía y solidaridad. Pero bueno sería que la efectividad en la producción se debiera únicamente a este aspecto y que el grado de intimidad en las relaciones no afectaran en nada a los procesos laborales, posteriormente se explicará porqué.

## FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

El grupo primario más importante y de mayor peso en la toma de decisiones dentro de la División es el formado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento, esta organización social informal, según el comentario de estos actores se desarrolló desde antes de alcanzar alguna jefatura dentro de la organización, debido a un continuo contacto laboral. En el cual se ha notado una parcial lealtad, un código o estilo de comportamiento que también se manifiesta en el lenguaje y existe mucha confianza, ya que se realizan bromas pesadas, al grado de demostrar una falta de respeto públicamente, donde el rol del Jefe se transforma en el bromista-simpático y el rol de la Sub-Jefa en el de líder. La cual se caracteriza por comportarse de la misma manera dentro de varios grupos primarios y secundarios, augurando que es debido a su mayor capacidad de moverse socialmente en comparación con el Jefe de la División.

Lo que ayudaría a la División de Continuidad es que el Jefe desempeñara un rol democrático que de acuerdo con Olmsted "favorece las discusiones del grupo y las decisiones que requieran una orientación, se trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y sugerir otros modos posibles de lograr el mismo resultado" (Olmsted,1966:41) a esto se le podría agregar que se fomente el cuestionamiento de procesos o estrategias laborales a todos los integrantes y considerar todos los puntos de vista que ellos le generan, es decir, que no dependa para la toma de decisiones únicamente de una persona, como es el caso de esta División.

En este sentido, es pertinente hablar de las disfunciones del grupo primario, un grupo de este tipo puede provocar una restricción en la productividad, cuando por presión o dependencia de un individuo no se desarrolla profesionalmente, debido a su falta de individualidad dentro de un grupo primario. Ejemplificando esto, el grupo primario formado por el Jefe de División y la Jefa de Departamento desempeña un papel importante, ya que con base a la experiencia del investigador, la función que ha tenido este grupo no ha sido del todo positivo para una eficiente productividad.

Ya que se augura que la finalidad de integración de la Jefa de Departamento a este grupo primario, es una satisfacción personal de afectividad, de poseer autoridad y de conservar su puesto, por otro lado, la función positiva que le otorga al Jefe de División es un informe general de lo que acontece en la División, sin escatimar nada, al igual que una afectividad. La función negativa reside en que sólo se considera un punto de vista y en muchas ocasiones, la limitación de proclamar su individualidad como Jefe, ya que muchos de los comportamientos y comentarios de éste son criticados, en ocasiones hasta de forma irrespetuosa debido a una alta relación informal y de confianza que existe entre la Jefa de Departamento. Provocando una baja legitimización de la autoridad, una débil estructura, una desorientación organizacional con relación al poder y por lo tanto, un descontrol y restricción en la productividad.

Dentro de la problematización que existe en Continuidad, tiene también relación el grupo secundario de la Dirección de Imagen como se pudo percatar en la primera medición, en este caso son tres individuos los que conforman el grupo problemático, de los cuales ya se conoce su temperamento, lo que debemos resaltar es de qué manera este grupo influye en la problematización. Según comentarios del personal de la Dirección de imagen, muchas veces se retrasa el área de realización en entregar los promocionales por cambios y retrasos de información por parte del área de Programación, a esto se le suma la falta de una buena planeación de la información por parte de la Coordinadora de tráfico, lo cual provoca la

existencia de errores, además de la insuficiente infraestructura (equipo de cómputo y video) para cumplir con el trabajo sin complicaciones.

En relación con el Director de Imagen y la Coordinadora de Realización (que al parecer no son grupo primario) también ocasionan problemas al no fomentar la comunicación, las estrategias de promoción no se planean con anticipación o tal vez si se lleva a cabo pero no se comunica a tiempo a la División de Continuidad. En otras palabras, no se han preocupado por crear mecanismos, sistemas y canales de comunicación ágiles y oportunos entre la Dirección de Imagen y la División de Continuidad; sólo se da por lo general, una comunicación informal vía telefónica y si se realiza son casi siempre órdenes; el Director de Imagen nunca se ha preocupado por involucrarse en el desarrollo laboral del área de Continuidad, la cual también está a su cargo, de igual manera, la visión del futuro que tiene el líder del área de Imagen no la ha sabido compartir con la División de Continuidad.

### **Comentario final**

Se ha percatado nuevamente que alcanzar lo ideal es casi imposible y sobre todo si se habla de cuestiones donde el ser humano está involucrado. Este objeto de estudio es un ejemplo de ello, al analizar el proceso de elaboración del producto principal de la División de Continuidad, se encontró que las desigualdades que existen con el proceso real se traducen en un problema para alcanzar una eficiencia en la productividad. Se detectó que las causas de estos desvíos son los retrasos o cambios de última hora que generan las áreas externas pertenecientes a Canal Once. Pero ¿qué es lo que realmente origina la problematización?

Haciendo un análisis de los resultados de las mediciones y de los acontecimientos que en base a la experiencia laboral dentro de esta organización se percibieron, se pudo conjeturar que son los propios actores que habitan la organización los que propician ciertos mecanismos de relación, de interrelación y por lo tanto de poder, aspecto fundamental para el funcionamiento de una organización, ya que se traduce en una directriz en términos operativos.

Se pudo notar que el poder no precisamente se encuentra en la estructura jerárquica formalizada, de igual forma que los fines de los actores que habitan la organización no precisamente coinciden con los que la organización busca, es por eso que se vuelve necesario, una claridad organizacional y un orden bien establecido o formalizado si es conveniente, como es el caso de la División de Continuidad, apoyado sobre la creación de una eficiente estructura comunicativa, ya que ésta significaría una transformación a nivel superestructural y por lo tanto a nivel estructural.

## **CAPÍTULO 4**

# **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

## Capítulo 4

En este capítulo, se recordará el problema principal que se detectó en la División de Continuidad y sus costos, con la intención de relacionarlos con las causas que lo provocan. Se observó con anterioridad que el problema se encierra en la manera en que se lleva a cabo el flujo informativo, tanto a nivel interno como a nivel externo a la División, generado tal vez, por las técnicas comunicativas que se utilizan, las cuales se describen en esta parte. La pregunta está en ¿por qué se comunica de esa manera? ¿qué es lo que los motiva a relacionarse y comportarse de tal forma?, para conocer las respuestas se retomará con mayor profundidad el tema de la superestructura la cual está conformada por las ideas, la conciencia, las representaciones, etc.; las cuales estructuran nuestra acción hacia el mundo real o material, pero que sin embargo, ésta a su vez moldean nuestras representaciones. Para ello, se hará uso de técnicas cualitativas para indagar las representaciones, las cuales son consideradas "base para la comunicación"; se llevará a cabo la detección de necesidades comunicativas y se empezará a considerar a la comunicación como una posible estrategia para alcanzar una eficiencia organizacional, basándose en los modelos de comunicación más pertinentes a la organización estudiada.

### 4.1 PROBLEMA DETECTADO

El problema principal que se detectó en la División de Continuidad es una duplicación del proceso laboral, debido a que la información necesaria para la realización del trabajo, no es entregada oportunamente. El retraso se centra en el paso del "Ajuste de tiempos", como se vio en el capítulo anterior, es volver a contabilizar los tiempos de cada programa y cada spot, con la finalidad de que la programación coincida con su hora programada, cumpliendo además, con los compromisos externos e institucionales del Canal.

El más grave es el conflicto diario que se tiene con las áreas externas a Continuidad en relación con la información que entregan, pero el problema es el tipo de relación que existe entre éstas y Continuidad. Al no haber una negociación o acuerdos firmes debido a una flexibilidad en las políticas o de autoridad por parte del Jefe de la División de Continuidad, las áreas externas no le dan importancia a la labor de Continuidad y sus respectivos requerimientos, ya que están acostumbrados a relacionarse con un área que tiene una normatividad ambigua, confusa, incierta, por lo tanto actúan bajo esa lógica también, es decir, de incertidumbre continua. Esto genera a que los flujos informativos se lleven a cabo de una manera desordenada, ineficaz e inoportuna.

Otro problema que se detectó, también por un inadecuado flujo de información, es cuando existen errores de aplicación de información, debido a malos entendidos o una total desinformación dentro de la misma División de Continuidad. Pero la pregunta importante está en ¿Porqué a la División de Continuidad se le entrega la información tarde?, si como se vio anteriormente, en términos formales, sí existe una política, entonces ¿Porqué no se respeta la normatividad existente en cuanto a la entrega de información?. Se presume que estas políticas no son conocidas por algunas áreas externas a la División y las que la conocen, no les importa infringirlas.

Por lo tanto, se considera que la raíz del problema está a nivel de Supraestructura, este nivel está formado por las representaciones, las ideas, las percepciones, etc. lo cual genera a su vez, un conflicto a nivel Estructural, es decir, en relación al diseño, organización y operación del trabajo. En otras palabras, se podría presumir que el origen de los problemas de flujo de información y de Comunicación es debido al tipo de representaciones que tiene el Jefe de la División de Continuidad y el Director de Imagen.

Esto provoca que exista entre la División de Continuidad y el área de Imagen una diferenciación y falta de integración entre éstas. La relación que existe es que a la División de Continuidad la tiene "descuidada", desatendida, con una deficiente comunicación al no ser tomada en cuenta en las decisiones importantes que toma la Dirección de Imagen, pareciese que no le interesara que exista una carga de trabajo muy fuerte por su causa o por algún otra área.

El no saber manejar el poder el Jefe de la División de Continuidad, ni contar con el apoyo por parte del Director de Imagen, incrementa la falta de legitimidad de su autoridad y por lo tanto se rompe la normatividad existente en relación con la entrega de información. Esto hace pensar, que sí se puede tener incidencia en el problema, ya que principalmente el origen de los problemas son a nivel supraestructural. Si se lograra cambiar estas representaciones de los actores antes mencionados y resaltar la importancia de una eficiente comunicación para que desaparezca el problema principal, es decir el informativo, se podrán resolver los problemas que se observan a nivel estructural: Un deficiente sistema de Comunicación y la duplicación del proceso en la elaboración de la pauta de Continuidad.

#### **4.1.1 Costo**

El problema que se detectó principalmente fue la duplicación del proceso para la elaboración de la pauta de continuidad, el cual es el producto principal que ofrece esta área. Debido a que la información necesaria para realizar el trabajo se entrega tarde, esto provoca que no se trabaje con la planeación adecuada y por lo tanto se trabaje el doble o más, por ejemplo, el grupo formal encargado del "Ajuste de pauta" en el rango de tres semanas tiene que hacer mínimo 2 días con 9 horas de trabajo gratis, esto quiere decir, que existe lo que se llama costo.

Según Abraham Moles, 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 este sentido, el agotamiento relativo de sus recursos cualesquiera que estos sean" (Moles,1992:40). Cada vez más en esta sociedad se habla de que el concepto de costo es lo que dirige de cierta manera a los hombres, es decir, las personas actúan en función del costo o del beneficio de una acción.

Los cambios aplicados a una pauta de continuidad ya elaborada, no sólo significan un retraso en el proceso del ajuste de tiempos y en los pasos siguientes (verificación de datos, cálculo en computadora y edición), sino un costo de carácter humano, es decir, un costo de trabajo y tiempo extra no remunerado, lo cual provoca también un costo psicológico (frustración).

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Se sabe que existen diferentes tipos de costos, por ejemplo el económico o monetario, el energético, el de tiempo y el psicológico. En este sentido, los costos principales que se perciben en la División de Continuidad es de tipo energético, de tiempo y psicológicos.

En relación con *tiempo*, se puede decir que "todo acto, toda ocupación se traduce necesariamente en una disipación de tiempo, hay una duración afectada (consumida) para la realización o cumplimiento de las tareas" (Moles,1992:49). Hay que recordar que socialmente el tiempo significa también dinero (el tiempo es un capital del ser). Por ejemplo, en el área de Continuidad cada cambio de spot's aplicados a una pauta de Continuidad, implica un tiempo extra de trabajo de 30 minutos.

Además en Continuidad, existe un costo por un gasto de energía, un trabajo de fuerza, energía física consumida en cada una de las acciones. Cuando llega un cambio se tiene que dar de alta el material de video, esto significa ir hacia el lugar donde están las carpetas, traerlas, escribir y después ir al área de Control Maestro para dejar material y documentación, por último escribir o aplicar el cambio en todas las pautas pertinentes.

En cuanto al costo psicológico, hay un "desgaste por la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento ya que el potencial de energía psíquica vacía progresivamente cierto tipo de actos" (Moles,1992:53). Los cambios de información, al generar acciones extras, producen angustia, preocupación por los horarios excesivos, perturbación, mal humor y por lo tanto relaciones hostiles. Y cuando se está en la espera de la información, se genera la ansiedad, el riesgo, desesperación, y la incertidumbre.

Existe también un Costo cognoscitivo, sobre todo cuando se vuelve a realizar el trabajo, estas operaciones mentales, consisten en "un esfuerzo intelectual del conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción (percepción con desciframiento del medio ambiente, digestión de datos valorizados, toma de decisiones parciales, programación de acción de manera racional)" (Moles,1992:56). En otras palabras, un esfuerzo para pensar requiere de un trabajo de codificación y decodificación. En el área de Continuidad, un cambio implica volver a pensar en la estructuración de la pauta tanto en tiempo como en el contenido, se tiene que decidir nuevamente qué información cancelar y su repercusión en tiempo televisivo.

En resumen, el costo generalizado del problema es un desgaste cognitivo, los procesos mentales se saturan de información tanto del contenido de la programación, como su contabilización en tiempo, todo esto con la finalidad de crear una adecuada estructuración de la pauta de continuidad; en otras palabras, lo más desgastante es cuando este proceso se realiza varias veces en una misma pauta, alargando el tiempo del proceso y deteniendo la carga de trabajo posterior. El problema se vuelve alarmante cuando los costos se vuelven sacrificios y peor aún cuando éstos se eternizan, esto nos recuerda al dicho: "no hay mal que dure cien años, ni tonto que lo aguante". Por lo tanto, es necesario hacer algo al respecto, aún arriesgando los resultados.

## **4.1.2 Tipos de Causas y Costos**

### *A nivel de infraestructura*

El nivel de infraestructura está compuesto por los recursos, por las herramientas, los instrumentos, las materias primas (insumos) y el equipamiento técnico y humano. En relación a éste en Continuidad hace falta un programa de computación más moderno, es decir, más ágil y competitivo para las nuevas y complejas necesidades del área, con ello también se requerirá más equipo de cómputo. Es decir se trabaja con un programa de cómputo atrasado a las nuevas exigencias del entorno (del cliente); muchas actividades su podrían trabajar utilizando la tecnología computacional (por ejemplo el borrador de las pautas se elabora a lápiz y se rehabilita la estructura de la programación borrando a mano la información que ya no es pertinente, esto es un gasto de tiempo y un gasto físico innecesario actualmente). La causa en relación al área de Imagen, en este nivel de infraestructura se debe a que sólo hay un equipo de cómputo con el programa de AVID, el cual sirve para que los 6 realizadores de imagen laboren sus promocionales o spot's institucionales, los cuales forman parte de la información que requiere Continuidad para armar las pautas.

### *A nivel estructural*

El nivel estructural se refiere a la manera en que están organizados y diseñados los procesos laborales, en este sentido en la División existe duplicidad en el proceso de elaboración de la pauta de continuidad y su proceso de edición en video. Por lo tanto, hace falta diseñar una estructura de comunicación eficiente y que se operacionalice (tanto a nivel interno como externo).

### *La mala comunicación en las áreas y lo que genera:*

El Jefe de la División básicamente se limita a transmitir las órdenes provenientes de los Directivos de otras áreas o del Director de Imagen, pero no lo hace de manera efectiva, a veces solamente se lo comunica de manera verbal a una persona y en una sola ocasión, de esa manera da por hecho que todos la recibieron, obviamente esto genera una desinformación y si se llega a transmitirse por una tercera persona, suele darse una interpretación diferente de esa orden además su valor de importancia cambia o no se conoce. Por lo tanto, no se operacionaliza, se hace de manera inoportuna (se trabaja doble) o se hace con otra lógica o sentido, es decir, no se trabaja bajo una misma línea, sino más bien con la que medio se interpreta y por lo tanto, medio se cumplen con los objetivos o se cumplen mal.

Tal vez esta manera de llevarse a cabo la comunicación interna se deba a que existe una imitación de la forma que se relaciona el Jefe de la División con el Director de Imagen en términos comunicativos, en otras palabras, el Jefe de la División cree que es normal o correcto el tipo de comunicación laboral que mantiene con su Jefe directo: comunicación que se limita a transmitir órdenes y por lo tanto así opera con los miembros de Continuidad. No existe un "porqué o para qué" de cada orden de trabajo.

Esto genera en los empleados un mal entendimiento de su labor, no hay una identificación y por lo tanto crea desinterés. La mala comunicación entre la División de Continuidad con las áreas con las que mantiene una interrelación laboral, genera en ellas un desconocimiento de los requerimientos que necesita Continuidad en términos informativos y de su política (por ejemplo en relación con las características que debe tener la documentación de su material y fechas de entrega). Al desconocer las políticas las áreas que deben de entregar información a Continuidad es lógico que lo hagan de manera incompleta, mal o de manera tardía. Si las áreas ya conocen las políticas de Continuidad y aún así no las cumplen, suponemos que es debido a una falta de respeto del trabajo que hace la División de Continuidad generado tal vez por la flexibilidad o falta de legitimidad de la autoridad del Jefe de la División.

#### *A nivel supraestructural*

El nivel de la supraestructura está conformado por las representaciones, las ideas, las percepciones, etc. Como se mencionó anteriormente, la División de Continuidad forma parte de la Dirección de Imagen de Canal Once. En este sentido es necesario un cambio radical, sobre todo a nivel gerencial, esto implica tanto al Jefe de la División como al Director de Imagen. Presumimos que el origen principal de los problemas de información y de Comunicación es debido a las representaciones que tiene el Jefe de la División de Continuidad y el Director de Imagen.

Por ejemplo el **Director de Imagen** se presume que tiene las siguientes creencias:

- Considera que no es importante una amplia comunicación entre la División de Continuidad y la Dirección de Imagen.
- No es necesario involucrarse en el proceso laboral de la División de Continuidad.
- No es necesario involucrarse en los problemas y necesidades de la División de Continuidad.

En cuanto al **Jefe de la División de Continuidad**:

- Considera que la información que recibe de la Dirección de Imagen es la suficiente para el buen funcionamiento de la División.
- Es normal que sólo reciba órdenes (aún de manera prepotente).
- La información que recibe de la Dirección de Imagen, no es necesario que la transmita a todo el personal de la División de Continuidad.
- No es conveniente que el Director de Imagen (su jefe) se entere de los problemas que tiene su División.
- Es capaz de dirigir sólo el funcionamiento de la División de Continuidad, pedir su ayuda o apoyo sería como molestarlo.

El Director de Imagen, tal vez no tiene la idea de lo que es "trabajar en equipo o hacer equipo, con las áreas que tiene a su cargo, y que probablemente no conoce el proceso laboral que se lleva a cabo en Continuidad, ni le interesa conocerlo.

Esto hace pensar, que sí se puede tener incidencia en el problema, ya que principalmente el origen de los problemas son a nivel supraestructural. Si se logra cambiar estas representaciones de los actores antes mencionados y resaltar la importancia de una eficiente comunicación para que desaparezca el problema principal, es decir el informativo, se pueden resolver los problemas que se observa a nivel estructural: La mala comunicación y la duplicación del proceso en la elaboración de la pauta de Continuidad. También es probable que estos problemas comunicativos y de autoridad, se presenten a *nivel general* de la organización Canal Once, y se demuestra al saber que últimamente se está viendo la posibilidad de lograr un cambio de cultura organizacional, con ayuda de la contratación (desde hace algunos meses) del servicio de una empresa de Consultoría especializada en Cultura Organizacional: "Vector Consultores S.A. de C. V." Para dar posibles soluciones al problema, primero se describirá cómo se da la comunicación tanto en la División de Continuidad como a nivel general de la organización Canal Once.

#### **4.1.3 Comunicación dentro de la División**

Básicamente la comunicación que se da dentro del área de Continuidad es muy informal, predomina la comunicación interpersonal, oral y se puede dar en cualquier momento, sin tener un lugar específico. Casi siempre cuando es en relación al trabajo son órdenes o peticiones de información necesaria para el proceso, casi no existen los acuerdos, la toma de decisiones por consenso, el intercambio de consejos u opiniones, no se acostumbra.

Se podría decir que predomina la comunicación del rumor y se hace así por necesidad, ya que la información por parte de la gerencia es insuficiente, por lo tanto se tienen que buscar otras fuentes, por ejemplo la más recurrida es hacia la Jefa de Departamento debido a que ella controla más áreas de incertidumbre al tener más relaciones tanto internamente como del exterior.

También se ha notado que el Jefe de la División privilegia la transmisión de la información hacia la Jefa de Departamento, dada su relación de amistad y dependencia con ella, se percibe nuevamente que: cuando lo comunica una vez a alguien, da por hecho que todos están enterados, cuando realmente sólo comunica lo relacionado exclusivamente con cierta actividad. En ocasiones hay información que de cierta manera afecta a toda el área y sin embargo sólo se queda entre dos personas (el Jefe de la División y la Jefa de Departamento). Es decir, información importante se maneja muchas veces como información exclusiva. Se supone que una de las principales funciones de los líderes es mantenerse informados y actualizados, además de transmitir la información relevante a sus colaboradores, pero no sucede así en la realidad.

Frecuentemente la gerencia utiliza como técnica comunicativa el refrán "Le digo a Pedro para que me escuche Juan" pero desgraciadamente esta técnica tiene muy malos resultados, porque no se interpreta de igual manera, porque quedan dudas al respecto o definitivamente no se percibe la información, porque no se avisa cuando lo que se dice es útil para alguien más o para todos. Los miembros de Continuidad para estar bien informados requieren de estar al pendiente de toda la información que se llega a decir en la oficina mientras se está realizando su respectivo trabajo, es

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

decir estar “un ojo al gato y otro al garabato” y si no se percibió bien la información, más conviene preguntar si no, es seguro que se suscitan problemas.

### **4.1.4 Comunicación dentro de Canal Once**

A nivel general en la organización de Canal once, se tiene un poco más de formalidad en cuestiones comunicativas, existen memorándums, circulares, carteles, boletín informativo cada quincena. Pero se maneja también comunicación exclusiva, diálogo e información de forma restringida a nivel de dirección principalmente, no se preocupan los directivos por transmitir o compartir la información o los acuerdos tomados en dichas reuniones a sus subordinados. La información no se comparte con todas las personas y departamentos que la requieran para el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, la información de la red de intranet es confidencial para la mayoría de los empleados.

También podríamos decir que los mecanismos, sistemas y canales de comunicación no son tan ágiles, eficaces y oportunos entre todas las áreas de la organización, y esto se puede ver en la entrega de algunos oficios, como es el caso de la minuta que se requiere para entrar a la junta semanal, la cual ha llegado en varias ocasiones, después de la junta. Otro ejemplo es que no hay ningún medio donde se informe a los miembros del canal los proyectos que se tienen planeados o los que ya se están haciendo; en la gaceta quincenal prácticamente narran lo ocurrido y no lo que está pasando actualmente, es decir, muchas de las noticias presentadas son atrasadas.

Esta situación provoca que no se trabaje de manera unidireccional o bajo una misma visión, se presume que los directivos no están muy conscientes de que los resultados en pantalla los genera la totalidad de sus empleados.

## 4.2 SUPRAESTRUCTURA

Es de suma importancia conocer el nivel supraestructural, ya que éste actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social, es decir, constituyen la estructuración (simbólica) y la explicación sistemática de los procesos sociales (los ordenan). Aquí toma un papel relevante la comunicación humana, ya que en el nivel social, gracias al lenguaje, la comunicación puede trascender el ámbito referencial de lo inmediato / sensible y llegar al espacio de las nociones abstractas como sentimientos e intereses, roles, valores o normas. La comunicación es una interacción caracterizada por evocar la realidad a partir de representaciones ordenadas o informadas de esta índole.

### 4.2.1 Representaciones

Si parte de la solución es cambiar la supraestructura, se debe tener claro lo que son las representaciones y su relación con la Comunicación para un beneficio organizacional. En este sentido, Mario Revilla menciona que "Las representaciones nos remite a la idea de <lo que está en lugar de>, en este caso es un modelo que se coloca en lugar de la realidad social" (Revilla,2001:9); éstas se encuentran dentro de la conciencia, la cual denota el plano de las ideas o los pareceres y "son modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos" (Revilla,2001:6). Es decir, modelan la percepción (las maneras de ver), la acción (dicen cómo interactuar socialmente), guían las intenciones de los sujetos y la manera de interpretar la realidad.

En la lingüística y en la investigación comunicativa existe una división: la modalidad digital (descomposición analítica) y la análoga (el lenguaje de la imagen, de la metáfora). También se le conoce como "la oposición entre una realidad del *primer orden* que se refiere a las propiedades físicas de los objetos (la realidad material el plano de los haceres y manipulación de objetos) y una realidad de *segundo orden* que remite a las propiedades sociales (valor, significación) de los objetos. Esta segunda realidad puede ser el objeto de múltiples nuevos encuadramientos o diferentes percepciones". (Wilkin,1987:61).

Las representaciones son abstractas y hasta cierto punto, contradictoras (de ahí lo paradójico de los humanos) porque cada uno reacciona con un código secreto y complicado, que no está escrito en ninguna parte, no lo conoce nadie, pero que sin embargo, lo rige. En otras palabras, cada quien realiza operaciones cognitivas de un orden lógico que no está al alcance de ningún otro ser vivo. Si se llega a conocer las representaciones de los actores involucrados en el problema se comprenderá la dinámica laboral que existe, la complejidad de sus relaciones sociales con los miembros de la organización y se dará a conocer el valor que tiene la organización social para ellos y lo que en ella acontece. De igual forma, "revelarían la estructura de su personalidad, (sus modelos culturales), su modelo ideal (del "yo") que configuran y se proyecta en su acción social. (Orti, 1986 :197).

Las representaciones ideológicas operan en el nivel cognitivo y valorativo, es decir, "los valores viven y se ilustran en las representaciones aprendidas y son reproducidos, por ejemplo, la noción del bien y el mal" (Revilla,2001:9). Los valores organizacionales son cruciales para un buen funcionamiento, los que no deben de faltar, son por ejemplo el de identidad, lealtad, confianza y disciplina. Cuando estos valores se ganan, se obtienen buenas relaciones humanas y la autoridad obtiene su legitimidad basada en el respeto y el interés.

Al ser parte del nivel supraestructural, las representaciones ordenan y dan forma de manera simbólica a nuestro mundo, pero ese orden se nutre, se confronta y se ajusta. Las representaciones deben de engranar con la realidad, para que se cumpla la cohesión y la reproducción social eficientemente, en el caso de la relación entre Continuidad y la Dirección de Imagen, las representaciones que se tienen, no están ayudando a un buen proceso laboral, las necesidades reales del área de Continuidad están sobre pasando las expectativas de sus dirigentes. Con la experiencia, el sujeto puede tener la oportunidad de probar, validar, desechar y ajustar sus representaciones, las representaciones personales, culturales e ideológicas se configuran, se encuentran en una dinámica de prueba y ajuste, es decir, se debe tener la capacidad para generar nuevas representaciones o para adecuarlas a nuevas situaciones, en otras palabras, "debemos de asimilar esas representaciones a situaciones distintas de aquellas en las cuales las adquirimos y modificar los elementos expresivos de la representación" (Serrano,1992:39).

Y como dice Revilla: gracias al proceso de percepción y apreciación interiorizamos y adecuamos los modelos representacionales (Revilla,2001:11). Es decir, representar es encarnar un modelo que posea algún sentido, y esto tiene que ver la cultura y los procesos de socialización. Los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturización y a través de la experiencia propia o personal (por hábitos o por la razón). En el caso de las representaciones de los miembros en una organización, también tiene que ver con la posición que se ocupa al interior de la propia organización, con las expectativas, los intereses.

Al respecto Manuel M. Serrano menciona que "la pauta expresiva mediante la cual Ego asocia un repertorio de expresiones, a la designación de un objeto de referencia; y la pauta perceptiva mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia, son modalidades de comportamientos que están coordinados por las representaciones. Dichas pautas pueden ser instintivas o aprendidas, pero deben de compartir una designación" (Serrano,1992:22). En este sentido, la práctica Comunicativa es relevante, porque hace circular las representaciones, nos la dan a conocer y si esas ideas no son compartidas, difícilmente cumplen con la función ordenadora en términos sociales. Es por eso que se deben conocer primero las percepciones personales, principalmente de los que están más involucrados en el problema, y de manera paralela, se podrá inferir también el nivel de funcionamiento de la organización.

Se debe tener presente que esta investigación de las representaciones de algunos líderes de Canal Once (de la Dir. de Imagen y Continuidad) se llevará acabo justo en el inicio del proceso de cambio de cultura organizacional que se pretende en la Emisora por una empresa de Consultoría Organizacional. Para entender las representaciones es necesario tener en cuenta algunos aspectos que influyen en éstas, por ejemplo el liderazgo, las acciones o conductas humanas y las relaciones.

## **4.2.2 Liderazgo-Poder**

El liderazgo es “un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución, por una parte, representa la cultura organizacional, la forma de vida institucional y por otra ostenta el poder, la capacidad de regular y controlar. Este no es sólo una forma de autoridad más o menos legitimada, sino también es un elemento de identidad, significa el orden y la estructura que se habita: qué y para qué” (Serrano,2001:46). En este sentido, el liderazgo es control y con participación en los procesos de regulación de una institución, incluyendo su función integradora de una cultura organizacional.

Como se vio anteriormente el liderazgo cuenta con bases y fuentes de poder, ahora se puede decir que hay tres elementos que configuran el liderazgo: representación, poder y personalidad, este es un comportamiento complejo y estratégico que cumple con una doble función: mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos. En el desempeño / ejecución de quien ocupa ese estatus o rol se observa la identidad tanto del grupo como del sujeto. “Antes de desempeñar el rol, la persona tiene que aceptarlo, asumirlo y aprenderlo. La aceptación del rol tiene que ver con la manera en que los grupos someten o conforman a sus miembros (presión grupal) y con el grado de aceptación de las personas (conformismo)” (Serrano,2001:50).

El liderazgo que ejerce el Director de Imagen en la División de Continuidad es muy claro, en términos generales el Director se limita a dar órdenes y a esperar a que éstas se cumplan y se presume que no considera necesario explicar a los empleados el porqué es necesaria una acción y cómo beneficiará ésta a la organización y a la persona que lo va a hacer. Por lo tanto el Jefe de la División tampoco da razón de las órdenes a los miembros de Continuidad. El Director de Imagen se podría decir que no sabe lo que sucede en Continuidad, tal vez no acepta como parte de su trabajo el compartir y recibir información de los problemas y necesidades; y el de ser un intermediario entre las peticiones de los miembros con los de la organización, ¿no comprenderá su papel de comunicador e informador como parte del rol que tiene?.

Todas las áreas de una organización deben tener una comprensión de los temas que se suscitan dentro y fuera de ésta. Si el Jefe de la División no tiene la confianza de un acercamiento con el Director para comunicar problemas, preocupaciones y necesidades, es lógico que esta División, no comprenda muchos aspectos, que se suscitan en la organización. Se presume que influye el estatus y los adornos que tiene el Director de Imagen, por su alto reconocimiento en su labor creativa, lo que se interpone en la realización de una comunicación organizacional efectiva, suele suceder que las personas son intimidadas por el poder, el ser visto como celebridades, constituyen barreras las cuales se han perpetuado. El Jefe de División opta por no decirle a su jefe lo que necesita saber para tomar una decisión apropiada, no existen muchos consejos.

La verdad de los problemas no circulan con libertad, hay mucho encubrimiento por parte del Jefe de la División, tal vez sea porque supone que arriesgaría su suerte si se pone en desacuerdo con su jefe, o le reclama el funcionamiento deficiente que tiene su gente privilegiada, por lo tanto, se percibe una relación perversa (no se le puede exigir y reclamar al propio jefe). Esto provoca que la normatividad de las políticas de Continuidad se rompan frecuentemente, ocasionando también que el estatus de esta División esté deteriorado. El estatus suele estar atravesado por el poder, es autoridad que siempre demanda prestigio/descripción (legitimidad).

Desgraciadamente siempre se ha notado una relación de sumisión, de espera, mal nutriendo subordinación y dependencia, prevaleciendo la institución de la obediencia. Por lo tanto la organización "tiene el peligro de caer en la inercia o ceguera, lo cual provoca una disminución en el campo de las posibilidades de crecimiento y de innovación" (Flores,1989:61). Para la Dirección de Imagen existe una relación de más conveniencias e intereses particulares que de cooperación y esfuerzo común en el cumplimiento del objetivo, esto atenta contra la ulterior pretensión de integración o de identificación. Continuidad no se identifica con la Dirección de imagen, porque no se cumple con la segunda necesidad comunicativa, la cual consiste en la capacidad de identificarse y relacionarse con una representación de carne y hueso de la organización, al Director de Imagen casi no se le ve, ni se relaciona en lo más mínimo con los miembros de Continuidad.

A nivel interno de la División, se ha notado que el poder ya no radica sólo en el puesto ni en su autoridad; ya que el poder real como se mencionó anteriormente, reside en la Jefa de Departamento, es decir, se utiliza la capacidad de procesar información válida. Esto tiene que ver con el valor de la información, se debe tener la habilidad de incorporar en la toma de decisiones a todos aquellos que poseen información pertinente para cada decisión particular.

#### **4.2.3 Comportamiento- Acciones**

Es importante lo que Habermas dice en relación a la comunicación, entendida ésta como un acto de entendimiento compartido, que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad, de la propia sociedad, para actuar frente a su entorno ecológico, de ahí puede desprenderse el entender a la Teoría de la Acción Comunicativa como el estudio o el análisis de los procesos de racionalización, de comprensión y de emancipación en los cuales la comunicación interviene.

La Teoría de la Acción Comunicativa se preocupa de analizar los procesos por los cuales se van construyendo los tejidos sociales en las sociedades modernas, es decir la comunicación juega un papel importante en los procesos de organización y cohesión social. Para Revilla esta Teoría parte de un concepto general de acción que se divide o realiza en cuatro formas:

"La acción teleológica (Mundo objetivo), que se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios. La acción regida por normas (Mundo social), que se desarrolla en el mundo de las relaciones y que produce valores, normas y roles. La acción dramática (Mundo íntimo), que se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad. Y la acción comunicativa la cual no tiene un mundo o espacio exclusivo, pero que se realiza en los tres mundos, produce expresiones y propicia la realización de las otras acciones" (Revilla,2001:55). Por lo tanto, el comportamiento de los agentes sociales se desempeña en base al conocimiento o conciencia que tienen de esos mundos, como se mencionó anteriormente la conciencia establece determinaciones casi automáticas hacia el comportamiento. "Los actos humanos no son siempre atribuibles a una causa inmediata, incluso algunas veces la causa se encuentra escondida, inaccesible e incomprensible para el observador" (Moles,1982:31), por eso fue necesario ver en el capítulo

anterior la cuestión de la personalidad y la situación en que se encuentra el individuo. Aquí la comunicación es la acción que proporciona las condiciones del entendimiento y comprensión para la acción conjunta sobre la realidad, participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación. Además de ser considerada como una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.

Las interacciones vienen siendo comportamientos, los cuales desde que existieron los seres vivos son forzosamente necesarios para su supervivencia, es decir, para intervenir en la solución o mantenimiento de su viabilidad. Y según Serrano "éstos están conformados por una cadena de acciones o actos de distinta índole y composición", los cuales pueden ser autónomos (realizado por un solo sujeto) o heterónomos (realizados por dos o más); pueden ser ejecutivos, "que suponen un gasto un alto gasto de energía porque intervienen y transforman un estado de cosas en la realidad o los evocativos que solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad" (Serrano,2001:54). Por lo tanto, los actos comunicativos se caracterizan por ser heterónomos y evocativos.

Así mismo, las interacciones tienen sus propias reglas, exteriores a los individuos, que no pueden más que seguirlas si quieren que se les continúe considerando como personas normales, en el caso de la División de Continuidad, el Jefe mantiene un comportamiento o acto pasivo, que significa estar en un proceso en el cual el individuo entra en acción sin decisión y reposa sobre una serie de reflejos condicionados, también existe un comportamiento aleatorio que es cuando el individuo se deja llevar a voluntad de los acontecimientos y su comportamiento de decisión son dependientes de algo; se augura que ésto es así, por no caer en un conflicto con el Director de Imagen, pero tenemos que pensar que también, los conflictos internos pueden ocasionar conflictos externos al área.

En resumen, la Teoría de la Acción Comunicativa concibe la sociedad, sus mundos y acciones como una compleja red de relaciones, que deben traducirse en conversaciones, de esta manera podrán operar mejor las organizaciones.

## **Relaciones Humanas**

Para definir las relaciones laborales es importante considerar las actitudes que se adoptan al comunicarse y relacionarse. La División de Continuidad está atrapada en un liderazgo conflictual, es decir, el grupo que tiene la dirección de la División (la relación del Jefe de la División con la Jefa de Departamento) manda mensajes ambiguos a los miembros que conforman ésta, por un lado se percibe la rigidez por parte de la Jefa de Departamento y por otro lado, la flexibilidad del Jefe de la División, esta relación de "doble vínculo" ocasiona en los miembros disgregación, indiferencia e insensibilidad.

Por lo tanto, para encontrar solución al problema, es necesario basarse en la teoría analítica de la personalidad basada en la relación interpersonal, por ejemplo si aparece un síntoma patológico (una persona) la intervención no debe limitarse a ese miembro, sino a extenderse a todo el grupo que conforma la organización, es decir se comprende como un "sistema patológico que presenta

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

un síntoma", aquí se trata de encontrar un equilibrio mediante una reorganización del sistema de relaciones en el que está instalado el problema.

Esto implicaría que el Jefe debe romper radicalmente con el juego relacional en el que se ha encerrado, es decir con el tipo de relación que mantiene con la Jefa de Departamento, donde se percibe que ella descarga frustraciones o cólera, cosa que no es conveniente, sobre todo para el Jefe que la recibe, ya que tiene un efecto destructivo.

### 4.3 METODOLOGIA CUALITATIVA

Para encontrar las representaciones de los actores involucrados en el problema se llevará a cabo una investigación cualitativa, es decir, se investigará la perspectiva de manera individual frente a un mismo problema, lo cual se podrá lograr "mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas, como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirigidas y las discusiones de grupo (orientadas a la captación y análisis interpretativo del discurso)." (Orti,1986:171).

Para esto no sirve el reduccionismo analítico de la encuesta estadística, la cual sirve para registrar y cuantificar como datos e incapacita para captar y analizar en profundidad el discurso. Ya que la encuesta estadística tiene como referente ideal los hechos (sobre cuestiones fácticas), los comportamientos, estructuras espacio temporales, de hecho se refiere con más frecuencia a opiniones es decir, a comportamientos verbales estereotipados. Por lo tanto "es necesario la conveniencia de una apertura cualitativa complementaria mediante un análisis del discurso (sobre el objeto de referencia) en entrevistas individuales abiertas, que facilite la comprensión previa de las desviaciones ideológicas, en otras palabras, puede desentrañar mayor profundidad en las cuestiones ideológicas (posición o proyección valorativa)". (Orti,1986:175).

Según Orti en la encuesta cuantitativa nos da resultados denotativos y en la investigación cualitativa nos da lo connotativo (valores afectivos de los signos). Es decir, el análisis del discurso (espontáneo y libre) nos permite acceder a su preconciente ideológico, e intentar interpretar las claves de su conformación. introducen de manera inmediata representaciones con valores diferenciados. (en donde se proyectan sus propias creencias o prejuicios).

Con la interpretación del discurso de los actores involucrados en el problema, se podrán conocer sus representaciones sociales, las cuales son parte del aspecto motivacional personal de la dinámica de las actitudes ante el trabajo y ante su forma de relacionarse con los demás. Hay que recordar que estas significaciones culturales, son atravesadas por el sentido subjetivo, es decir, pueden ser conscientes o inconscientes. Pero de todas maneras, ayuda a tener una visión global de la situación. Aquí es necesario e importante "la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdos espontáneos), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos (motivaciones internas)" (Orti,1986:195).

En resumen, para dar solución a algún problema, siempre es necesario conocer su naturaleza y su génesis, es decir, en este caso, conocer las causas de los conflictos que se suscitan dentro de la División de Continuidad, para esto es necesario investigar cualitativamente a los actores relacionados directamente con el problema medido, ya que al considerar que la causa es debido a un problema de supraestructural, se decidió en esta ocasión adentrarse a conocer sus representaciones las cuales determinan sus actitudes personales en cuanto a sus acciones laborales y comunicativas.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para esta investigación se aplicará la técnica de la entrevista semidirigida, basada solamente en algunos ítems (problemas laborales, áreas de interrelación, política, apoyo y actitud laboral, comunicación organizacional, cultura organizacional, autoridad, resultados, procesos productivos, misión y normatividad), y a partir de éstos, desarrollar la plática, la cual ayudará a describir la definición más estricta y profunda posible del sentido de los actos y opiniones, así como confirmar las representaciones que se presume que tienen los actores involucrados en el problema o conocer las reales, primero se dará a conocer las representaciones que posee el Jefe de la División de Continuidad, después la Jefa de Departamento de Programación y por último las del Director de Imagen. Se puede decir que este método cualitativo es una aproximación empírica de la realidad, pero aún así, la referencia del discurso ideológico a las relaciones sociales reales no elimina la irremediable subjetividad del sociólogo (investigador) como intérprete.

Para el análisis del discurso, se extraen aseveraciones que mencionaron los actores en la entrevista abierta, las cuales pueden connotar varias ideas que aclaran la situación que se está desarrollando la actividad laboral, también proyectan lo que piensan, lo que sienten, sus emociones, los conflictos que existen y las normas sociales que predominan y dominan.

Después de sacar las ideas más importantes, se podrán percibir las representaciones que tiene cada uno de los actores, las cuales pueden ser no precisamente las más adecuadas para regir un buen funcionamiento laboral tanto en la Dirección de Imagen como en la División de Continuidad, conformado esto, se podrá interpretar y elaborar un diagnóstico de lo que está pasando y causando el problema en relación con las representaciones de los actores involucrados en éste, para así crear una propuesta de solución, es decir, se trata de contrarrestar esas representaciones por otras, que logren una mediación, lo cual podría mejorar la situación del problema y el tipo de relación que existe entre los actores, en otras palabras, provocar un adecuado clima organizacional para que sirva de cimiento a la nueva cultura organizacional.

A continuación se presenta el análisis del discurso obtenido de las entrevistas semidirigidas a los principales actores involucrados en la problemática de la División de Continuidad, es decir, se rescatarán las frases más significativas que representan lo más apegado a lo que sienten y piensan de los ítems antes mencionados, para que posteriormente se identifiquen las representaciones de cada uno de estos actores.

### 4.3.1 Análisis del Discurso

#### ANÁLISIS DE DISCURSO DEL JEFE DE LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD

"... está muy, muy retrasada el flujo de información, pero..., este..., yo siento también que lo que nos estaba faltando es un poco más de comunicación interna..."

1.- Está consciente y reconoce que el principal problema es debido a un mal flujo de información y comunicación interna.

"... yo les pregunto ¿qué novedades?, ¿qué hay?, y nadie dice nada..."

2.- Está tratando de iniciar una mayor comunicación, pero no una mejor comunicación ya que no sabe cómo manejarla.

"...hay desidia de las áreas..."

3.- La causa en la desidia de las áreas externas a la División.

"...no es posible también que todo el tiempo estemos trabajando como..., como base de puros "bomberazos"

4.- No está a gusto con la forma como se está manejando la labor en Continuidad.

"... se ha demorado por equis circunstancia, primero el que se atravesó el cambio de imagen y como nosotros pertenecemos a esa área, a Imagen, mmm ...."

5.- Utiliza pretextos para resolver problemas importantes del área y si no tiene apoyo de su Jefe, justifica su actitud con cierta resignación.

"...no hemos podido platicar con Shuevel..."

6.- Se nota que cuando se necesita, no cuenta con la atención y lo justifica.

"...puros acuerdos verbales con la gente y así en corto como se llama ¿no? ¿cómo se dice...?, de manera económica y..."

7.- Reconoce que no se han tenido acuerdos firmes

"...no podemos a unos decirles ¿sabes que?, tu promo está muy bueno, este..., pero... "

"...tienes que adaptarte a los lineamientos que ya están establecidos..."

8.- Se nota una falta de autoridad para exigir que se cumplan los acuerdos hacia las áreas externas.

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

"...entregaban tarde los noticieros de media noche, en el tiempo que se les da su gana y con una displicencia así como que "¿pues ahí está no?..."

9.- Se percibe que las áreas externas, no respetan el trabajo de Continuidad, sólo el suyo propio.

"...la idea es que, es transmisión y es la imagen del Canal..."

10.- Sí se preocupa o se siente responsable por cuestiones de transmisión y de Imagen del Canal.

"...él ya está informado de..."

11.- Cumple con informarle cuestiones laborales, lo toma mucho en consideración y trata de cumplirle al 100% sus peticiones.

"...No, es bronca de nosotros, yo las hice pues, las redacte, ya las revisó y todo..."

12.- En el fondo sabe que está sólo para sacar el trabajo de Continuidad pero supervisado.

"...ahí me puso una nota pero así como diciendo, no se bien de esto de la autopromoción..."

13.- Se podría decir, que tiene su apoyo, pero solamente moral, porque no se involucra, no conoce, y por lo tanto, delega decisiones de cuestiones estructurales.

"...tiene la facultad para poder hacer la excepción a la regla..."

14.- Quien tiene la última palabra es el Director de Imagen, porque él es el Jefe.

"...Lo que pasa es que él está más metido en la cuestión de diseño y creatividad ¿no? Pero bueno, también le interesa la pantalla, finalmente somos parte de su Dirección, pues no nos puede dejar totalmente al margen..."

15.- El Dir. tiene cosas más importantes que resolver que involucrarse con Continuidad.

"... El no se mete en las cuestiones, vamos a decir, más laborales, de la problemática que se pueda generar aquí en esta área ¿no?, porque pues..., me dice, yo te apoyo en lo que tu necesites, pero, tu hazte cargo de ello, y bueno, a él llevarle los menos problemas posibles..."

16.- Comentarle los problemas de la División sería como molestarlo.

"...la creatividad y el diseño es nuestro ¿no?, tú paut..."

17.- Sabe que a la División se le relega

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN...

"... no hay la capacidad de respuesta para esto, hoy lo hablamos y bueno, uff! Se tardan a veces un chorro..."

"...te enfrentas también a muchos problemas o falta de equipo o de tiempo, de..., a veces hasta de actitud, ¿no?. una vez el me dijo "yo quiero que seas mas propositivo en tu puesto..."

18.- Se nota que se le cortan las ganas de decidir, ya que no se le toma en cuenta lo que dice.

"...Debería de ser continuidad un área dependiente de la Dirección General y..."

19.- Se perciben deseos de desligarse de Imagen, de ya no pertenecer a esa Dirección.

"...ellos iban en lugar de ver, si ya habian entregado, iban, oye, ¿qué te debo todavía?..."

20.- Toda la gente de Imagen tiene la misma actitud hacia Continuidad (no le dan importancia)

"... y es un desgaste también completo ¿no?. que no hay respuesta en es sentido. La realidad es esa..."

21.- Se observa resignación en la forma de trabajo

"... yo creo que los procedimientos que tenemos y las políticas que se están tratando de implementar, no están mal, muchas veces está en la actitud de la gente..."

22.- Continuidad funciona bien lo que la hace no funcionar es la demás gente.

## **ANÁLISIS DE DISCURSO DE LA JEFA DE DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN**

"...no se utilizan las palabras apropiadas.... quedan muchas dudas y así operamos"

1.- Reconoce que existe un problema comunicativo.

"...las áreas no entregan a tiempo..... se preocupa cada quien por su trabajo"

2.- No hay espíritu de trabajo en equipo a nivel general en Canal Once.

"...Todas las áreas están informadas de las fechas de entrega, pero hacen caso omiso..... Continuidad siempre ha sido muy flexible.... no ha tenido brazo firme"

3.- La causa del problema se debe a que la dirección de Continuidad no ejerce su autoridad, es decir, es muy flexible.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

"...sólo se le informa para que esté enterado y no con la finalidad de que él resuelva los problemas..."

4.- Continuidad cumple con informar sobre su trabajo al Director de Imagen, pero no se espera un apoyo de su parte para el funcionamiento de la División.

"... se trabaja se podría decir que de manera autónoma..."

5.- Reconoce que la responsabilidad del funcionamiento de la División sólo depende de su gente.

"...Jorge me critica de que soy muy cuadrada, y no es que yo sea cuadrada... es de que se tiene que ser firme en las decisiones que se toman..... es necesario decir un <no acepto> desde el principio..... y no a veces sí y otras no...."

"... por eso son mis enojos con Jorge, porque es flexible cuando no tiene que serlo..."

6.- Existe un choque de caracteres, y al ser líderes tanto ella como el Jefe de la División, genera una atmósfera confusa y de ambigüedad.

"... para que funcione esto, todos tenemos que hacer cumplir las normas, ...pero sobre todo Jorge... y si existe queja por parte de los productores o de los directivos de área, que hablen con Shuevel..."

7.- Considera que es necesario tener firmeza en el poder y se percibe que si las áreas externas se enfrentan a un poder rígido es porque lo van a encontrar con el Director de Imagen y no con el Jefe de la División, es decir, presupone que en el Jefe de la División no se podrá encontrar el control.

".... pero también su área.....que su gente respete la política....."

8.- Da a entender que el Director de Imagen privilegia a su equipo de trabajo del área creativa.

".... creen que es muy fácil cambiar por ejemplo un spots de 30 por otro de 30...."

9.- La organización de Canal Once no se preocupa de que todos sus miembros conozcan la labor de cada área, ni da a conocer la importancia de éstas, de igual forma sucede entre ellas.

"... sanciones no de tipo económico sino.... por ejemplo cuando es un programa en vivo que se le corte su programa...."

10.- Muestra una actitud tajante frente a los problemas que le genera la gente que no trabaja bien.

"... no es justo que nosotros tenemos que llevarnos el trabajo a casa por culpa de otros...."

11.- Demuestra inconformidad en su actividad laboral, coraje e impotencia, porque no se le da solución en lo referente a la entrega de información.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN ...

*"... ya se que les parezco enojona y mala onda, pero es que tiene que ser así para que se hagan bien las cosas...."*

12.- Se percibe que por su parte, si trata de arreglar la situación, tiene la intencionalidad.

## **ANÁLISIS DE DISCURSO DEL DIRECTOR DE IMAGEN**

*"...o sea yo te puedo hablar de área de Imagen...."*

1.- Se centra mucho en una actividad, su objetivo está definido y no le interesa otra cosa.

*"... El equipo de trabajo... Osea ¿quién es el equipo? Pues es el equipo, osea Imagen está formado por..."*

2.- Para delimitar su equipo de trabajo, menciona primero la palabra "Imagen" en vez de decir La Dirección de Imagen, es decir, esta Dirección sólo se encarga de la Imagen del Canal y no de la Continuidad de la Programación ni de la responsabilidad de cumplir con los compromisos de transmisión contraídos por el Canal.

*"...Mira, eso va bien, en Imagen la retroalimentación es diaria ¿no?..."*

3.- Al hablar de comunicación y en específico de retroalimentación se refiere sólo a su grupo de Imagen (no a Continuidad) tal vez no se acordó de su existencia en ese momento.

*"... la interpersonal es muy relevante, pero hay veces que es necesaria la parte escrita, si tu quieres que algo quede claro..... en términos generales, si es importante la comunicación, en..., en Imagen también es relevante, o sea, si es importante que la gente este comunicada, en la parte creativa de Imagen...."*

4.- Reconoce la efectividad y relevancia de la Comunicación, pero sólo en relación con la parte creativa de la Dirección de Imagen.

*"...o a lo mejor la gente es tímida o es introvertida, no se acerca a mi y entonces, este..., la opinión que pueden tener es errónea, ¿no?..."*

5.- Es responsabilidad y decisión de la gente buscar la información, no solamente yo tengo que entablar una comunicación.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

*"... se toman en cuenta, siempre se toman en cuenta las opiniones de la demás gente, si hay que tomar una buena decisión final, para eso está un Director, quien tiene que tomar la decisión final..."*

6.- No hay mucha negociación, tiene muy presente que las decisiones las toma el Jefe.

*"...yo aquí te hago la diferencia clara, una parte es Imagen, la otra es la parte creativa, la otra parte es Continuidad..."*

7.- Al hablar del conocimiento total de los procesos de un área, remarca muy claro la diferencia que hay entre Imagen y Continuidad, como justificando que es natural que los procesos sean distintos a su área, es decir, desconocidos para él.

*"... por circunstancias de la administración del Canal, sucede que Continuidad está con Imagen, y se ha manejado muy bien, nada más que, este..., se tiene que manejar..., digamos, yo me junto diario con Jorge y el se tiene que encargar de verter o de comunicar a la demás gente...."*

8.- Se percibe que sólo por compromiso atiende algunos aspectos de Continuidad, porque realmente no es su intención, por lo tanto, lo delega, debido a que no está dentro de su interés profesional.

*"... tienes que ser profesional en todos lados, tu trabajo tiene que resaltar en todos lados, las producciones tienen que ser buenas, este..., la imagen tiene que ser buena, los programas tienen que ser con mucha calidad, entonces pues es bien importante el profesionalismo con la gente...."*

9.- Al preguntarle qué es más importante, si los resultados, si los procesos o el personal, se enfocó más en: que las producciones con calidad se deben al profesionalismo de la gente, es decir, le importan más los resultados por la capacidad profesional de la gente y no por su calidad de vida laboral.

*"... lo que hacemos aquí es hasta cierto punto un servicio público, el hecho de que seamos profesionales representa en mayor audiencia..."*

10.- Menciona que el Servicio Público es hasta cierto punto, en otras palabras, no es el objetivo principal, la calidad de su trabajo representa para él conseguir una mayor audiencia.

*"...Que es una televisora pública, de servicio a la comunidad, nuestro trabajo es para que un mayor número de televidentes, un mayor número de población nos vea, vea programación de calidad...."*

11.- Hace la diferencia: La Televisora es pública, de Servicio a la Comunidad, y su trabajo va enfocado al rating.

### 4.3.2 Representaciones de los Actores

#### REPRESENTACIONES DEL JEFE DE LA DIVISIÓN

- *De que la realidad es así (mala) y es inútil cambiarla, esto parece ser resignación, lo malo es de que ésta puede caer en el conformismo y hasta la mediocridad.*  
Eleva la idea de ser proactivo, imponer un buen funcionamiento, es decir, ejercer su autoridad.
- *Al juntar la gente la comunicación se da naturalmente.*  
Falta diseñar la comunicación la cual puede favorecer a la creación de acuerdos.
- *La solución no está en mis manos, depende de la actitud de la demás gente.*  
El cambio debe de empezar por uno mismo, ya que la mayor parte de nuestro destino depende de uno mismo.
- *Lo que decida el Director es lo mejor o por lo menos lo más conveniente.*  
No necesariamente, es sano también enfrentarse al Jefe si no se está de acuerdo, pero se debe de hacer con una justificación clara y buenos argumentos.
- *Se justifica la falta de atención, porque el Director tiene cosas más importantes que yo.*  
Todos los elementos de un sistema son de suma importancia, una pequeña disfunción puede ocasionarnos grandes problemas y todos como seres humanos debemos de tener un buen trato y atención en el aspecto laboral.
- *Hay que ser tolerantes y flexibles, porque los demás también trabajan mucho.*  
Cuando se transgreden los límites, se debe ser rígido y duro en el ejercicio del poder.
- *Cumplir ciegamente las ordenes de un Jefe sin cuestionar, aunque eso implique que el trabajo se exceda.*  
Eleva la actividad negociadora entre el cumplimiento y el beneficio.
- *El buen Jefe sólo supervisa*  
Un Jefe también significa apoyo tanto en el funcionamiento como el las decisiones.

#### REPRESENTACIONES DE LA JEFA DE DEPARTAMENTO

- *Los problemas sólo los pueden solucionar personas competentes y con poder.*  
Se debe aumentar más la idea de trabajar en equipo, en este caso se le puede ayudar a otra persona a ejercer bien las funciones para un beneficio común.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- *Si existen diferencias de actitudes para la toma de decisiones, ya no se puede hacer nada.*  
Se requiere una comunicación más amplia para una comprensión mejor de los problemas y beneficios, es decir, elevar la idea de negociación.
- *Si existen problemas grandes, no debo solucionarlos yo, tomando decisiones contrarias a las del Jefe, ya que puedo arriesgar mi puesto.*  
Es sano cuestionar las decisiones del Jefe, cuando se tienen razones válidas, por ejemplo en términos operativos, se debe tener presente la idea del cambio aún si este implica un riesgo.

## REPRESENTACIONES DEL DIRECTOR DE IMAGEN

- *Si hay personas que se ocupen de las responsabilidades o actividades que no me guste hacer en mi trabajo, pues no hay necesidad que me involucre o me preocupe.*  
Cumplir una función laboral dentro de una organización, implica involucrarse y ser responsable de todo lo concerniente a ésta, no nada más de lo que le guste o le interese.
- *Lo que me interesa me pertenece y me identifico, lo que no me interesa, no tengo por qué identificarme.*  
Se requiere aumentar más la idea de trabajo en equipo, de integración hacia un objetivo en común de la organización y no solamente el propio.
- *El Jefe es el único que puede decidir las cosas importantes.*  
Se necesita una mayor apertura hacia la negociación y acuerdos mutuos.
- *Lo más importante son los resultados y la capacidad profesional de la gente.*  
Debe existir un equilibrio de atención entre resultados, procesos laborales y calidad de vida de los miembros que habitan una organización.

### **4.3.3 Diagnóstico del Problema en relación con las Representaciones**

Las representaciones que tiene cada uno de estos actores, hacen que tengan ciertas actitudes, las cuales agravan el problema del flujo informativo, que se viene dando en la División de Continuidad, tanto a nivel interno como externo.

Recordando más específicamente el problema, el costo que tiene que pagar los miembros de la División, es debido a que la información proveniente de las áreas externas no se entrega a tiempo, como se vio anteriormente las causas son primero por un mal Sistema de comunicación entre

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

Continuidad y las áreas externas y se comprueba porque no hay negociación o acuerdos firmes sobre las necesidades que implica el trabajar interrelacionadamente; por otro lado es la falta de legitimidad de la autoridad por parte del Jefe de la División.

Al conocer ya las representaciones que tienen los actores más involucrados en el problema, se pudo notar que éstas comprueban las causas superestructurales que genera el problema, de hecho las refuerzan; por un lado la representación que tiene el Jefe de la División es que la causa es debido a la mala actitud laboral que tienen las áreas externas en su relación a Continuidad, como son la mayoría y a pesar de que él les ha dicho que no está bien lo que hacen lo siguen haciendo, ha tenido, por lo general, una actitud de resignación y tolerancia.

*"... yo creo que los procedimientos que tenemos y las políticas que se están tratando de implementar, no están mal, muchas veces esta en la actitud de la gente...."*

*"... y es un desgaste también completo ¿no?, que no hay respuesta en es sentido. La realidad es esa..."*

En otras palabras la dinámica de trabajo del Jefe de División es de adecuación: (cooperativo + no asertivo = trabajo subordinado) Ejemplificando esta dinámica, es cuando se ponen los intereses de otros por encima de los nuestros para "calmar los ánimos" o como una forma de mantener "en paz" una relación en este caso con el Director de Imagen; cuando se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. En apariencia, asumir este papel nos hace desatender las propias necesidades por ayudar o depender de los otros; habituamos a establecer relaciones dependientes o de auto sacrificio de los propios intereses, necesidades o principios de trabajo.

Por otro lado la Jefa de Departamento ha influido en que el Jefe no desarrolle una capacidad comunicativa y una capacidad de ejercer el poder, ya que ella, es la que realmente controla la División, primero por que sabe utilizar las fuentes de poder, (sobre todo el área de incertidumbre y de relaciones) y segundo porque su personalidad es totalmente dominante (aún hacia el Jefe de la División), su representación en relación al problema es de que el Jefe no tiene capacidad de tomar el control por ser muy flexible.

*"...Jorge me critica de que soy muy cuadrada, y no es que yo sea cuadrada.... es de que se tiene que ser firme en las decisiones que se toman..... es necesario decir un <no acepto> desde el principio..... y no a veces sí y otras no...."*

*"... por eso son mis enojos con Jorge, porque es flexible cuando no tiene que serlo..."*

Pero tampoco lo ayuda a que sepa ejercer su autoridad (tal vez porque a ella no le conviene). La dinámica de trabajo de la Jefa de Dep. es de Competencia: (asertivo + no cooperativo = trabajo personal o centralizado) esto se refiere cuando creer que ganar significa no conceder, no perder, nos lleva a competir e incluso a tratar de dominar apoyado incluso en bases de poder o en un superior para tener ventajas sobre los otros.

Y por último se agranda el problema debido a que Continuidad no tiene una identificación clara como organización o por lo menos como parte de una Dirección, esto provoca que no se le reconozca como un área importante y por lo tanto infringen las áreas externas sus normas, tal vez sea porque ni siquiera el Director de Imagen le interesa su función, sus problemas, sus necesidades, solamente los resultados de ésta.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

"... por circunstancias de la administración del Canal, sucede que Continuidad está con Imagen, y se ha manejado muy bien, nada más que, este..., se tiene que manejar..., digamos, yo me junto diario con Jorge y el se tiene que encargar de verter o de comunicar a la demás gente...."

En términos generales la División de Continuidad es representada como el "patito feo" de Canal Once; por ello, la propuesta mediadora en términos superestructurales tendrá que basarse en el cambio de las siguientes representaciones:

La representación que tiene el Jefe de la División de Continuidad de que *hay que ser tolerantes y flexibles porque las demás áreas también trabajan mucho*, no es muy conveniente, tener un alto grado de benevolencia a la larga es perjudicial. De forma contraria el Director de Imagen tiene la representación de que *un buen liderazgo es acatar ciegamente lo que dice un Jefe, es decir él es el único que puede decidir las cosas importantes, él tiene la última palabra*, idea que tampoco es muy beneficiosa.

En este caso se recomendaría una **firmeza acordada**, es decir, un buen liderazgo es aquel que después de acordar normas y políticas con la participación de todos los miembros, se lleven a cabo con una autoridad firme.

El Jefe de la División tiene la representación de que es correcto que *sus decisiones y acciones estén determinadas y sujetadas fielmente a las necesidades y presiones de las áreas externas y sobre todo a las peticiones del Dir. de Imagen sin cuestionamientos*. Por otro lado, la representación que tiene el Dir. de Imagen en cuanto a *la toma de decisiones es de tener una independencia total*, por lo general no toma en cuenta las peticiones y necesidades que implica toda su área a cargo, esto quiere decir que sólo atiende los rubros y personas que le interesan.

Este aspecto se podría solucionar si se propagara la representación de que el trabajo en equipo, de forma integrada y con una alta participación en los acuerdos, es el camino más viable para lograr los objetivos organizacionales, los cuales también se traducen en una satisfacción y beneficio personal.

Otra representación inconveniente que tiene el Jefe de la División es que *tiene que autosacrificarse y sacrificar su equipo de trabajo para solucionar los problemas y las contingencias*, y de esa manera, evitar discrepancias, enojos y problemas con sus colegas o superiores. De forma, contraria la Jefa de Departamento tiene la representación de que *no es necesario sacrificarse para cumplir las funciones laborales y si se requiere reclamar se puede hacer*, es decir, bajo ningún motivo se debe trabajar más si no es recompensado.

En relación a esto, la representación que debe existir es que trabajar signifique tener una actitud de cooperación, de solidaridad y de servicio, todo en base a un común acuerdo, en otras palabras, trabajar en equipo, equitativamente pero también responsablemente, sobre todo en circunstancias contingentes.

Dentro de la División de Continuidad existe un clima que ha fomentado que *la autoridad interna no se le valore o respete* (no se legitima) a diferencia de la autoridad externa, aspecto que debería

cambiar por la siguiente representación: A todo líder se le debe otorgar un elevado respeto, por lo tanto él tiene que mantenerlo, por ejemplo, con actitudes y decisiones certeras, serias, oportunas y responsables.

Tanto el Jefe de la División como el Director de Imagen *tienen sus propias metas y objetivos en términos laborales y profesionales en relación a la División*, por lo tanto no existe una compatibilidad en el proceso productivo, en este caso la mediación está en que la misión y los objetivos deben ser compartidos o comunes, pero sobre todo que exista en las dos partes una identificación real con las metas organizacionales.

Y se sabe que para un cambio a este nivel supraestructural, no hay mejor herramienta que la comunicación ya que ésta, como se mencionó anteriormente, puede llegar al espacio de las nociones abstractas, por ello a continuación se conocerá a la comunicación como estrategia.

#### 4.4 COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA

Para cumplir cualquier tipo de objetivo, los procedimientos pueden ser muy diversos puede hacerse por la vía de la coacción o por la vía comunicativa. Los dos métodos tienen sus riesgos de no cumplir con lo deseado, por ejemplo, el riesgo de fallo de la comunicación puede deberse a que las expresiones que el emisor utiliza pueden no ser comprendidas o las señales no ser captadas por el otro actor al que van destinadas (receptor); o el actor con el que se comunica puede captar las señales, pero comprender las expresiones de diferente manera, o el actor puede captar las señales y comprender bien las expresiones y sin embargo, en uso de su libertad, no avenirse a satisfacer las necesidades del otro (hacer caso omiso). Comunicar significa en latín participar en común o poner en relación, después el sentido cambió al de practicar una noticia o significa transmitir.

Un Sistema general de la Comunicación para Wilkin se entiende como "una cadena de elementos: la fuente de información que produce un mensaje, el emisor que transforma el mensaje en señales, el canal que es el medio utilizado para transportar las señales, el receptor que construye el mensaje a partir de las señales y el destino que es la persona o la cosa a la que se envía el mensaje; hay que tener en cuenta que durante la transmisión, las señales pueden ser perturbadas por <ruido>".

Por otro lado Serrano lo hace llamar tarea comunicativa, la cual "recurre al empleo de *sustancias* materiales sobre las que actúa el Actor para producir *expresiones*: se maneja la energía de cuya modulación proceden las *señales*, e intervienen *instrumentos* biológicos o tecnológicos para hacer posible la interacción comunicativa. Tales operaciones sobre el mundo objetivo son solidarias con otras de carácter cognitivo, merced a las cuales pueden entrar en juego las representaciones". es decir, "la capacidad de comunicar supone la aptitud de cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva de otro ser vivo" (Serrano.1992:22).

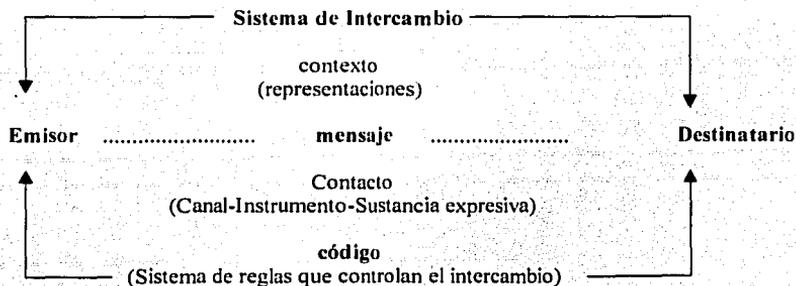
## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Comunicarse parece algo sencillo y natural pero no lo es, también se requiere de un cumplimiento de ciertas reglas o lógicas, como son "las Reglas de formación del lenguaje, reglas de utilización de un nivel de lenguaje apropiado a su interlocutor, al tema abordado, al lugar en el que se encuentran, reglas de colocación de los giros y los tiempos de habla acordados a cada interlocutor, pero sobre todo aptitud comunicativa, estar abierto a escuchar a participar en dicha interacción" (Wilkin, 1987:22).

El tipo de comunicación que se da más en la División de Continuidad es el interpersonal, éste se da en función de tres necesidades básicas: inclusión, control y afecto; pero no existe un buen Sistema de comunicación para el trabajo, es decir, que atienda a los procesos culturales/mensajes relativos al intercambio significativo del trabajo, en el se expresa la coordinación de acciones. Predomina la comunicación informal, los temas de su conversación llenan los huecos del trabajo con información ajena al mismo. Tampoco existe un sistema de comunicación de innovaciones, que promuevan, articulen y recuperen la creatividad, incorporado así nuevas posibilidades para la organización.

En relación con el área de Imagen, ésta se da solamente en función del control, es decir, por instrucciones, la comunicación se caracteriza por tener órdenes y preguntas, casi no existe la disposición del Director de Imagen de dialogar, de escuchar hacia el interior de Continuidad.

Un modelo de Comunicación eficiente, basado en un modelo general estructuralista que plantea Martín Serrano (1991) sería el siguiente:



Desgraciadamente en las organizaciones mexicanas se percibe que la comunicación se practica al margen de sus cualidades, carece de alto rango (ni se diseña ni se decide). Por lo general se relega la comunicación humana a una categoría de circunstancia fortuita. Tal vez no se ha reflexionado que haciendo uso de la producción comunicativa el sistema social garantiza su cohesión, regula sus acciones e interacciones y avanza o posterga la finalización del sistema social, cumpliendo la función vicaria de mediar entre las representaciones y el sistema social. Y no se ha percatado que una organización es "una red y una multiplicidad de conversaciones, la calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus

miembros, entre ellos y hacia fuera" (Serrano,2001:58), en otras palabras, los Sistemas de comunicación constituyen el mensaje cultural o código subyacente que le confiere sentido a la organización.

En general, en la organización de Canal Once tiene un Sistema de comunicación de tipo administrativo, es decir, existen procesos culturales / mensajes que fluyen de manera formal; preferentemente escrita, de arriba hacia abajo y contienen principalmente la normatividad, y en poca escala sobre procedimientos e instrucciones sobre el trabajo. Su forma común es la circular, el memorándum, la instrucción y los formatos a llenar. Aún así, existe un desequilibrio entre la diferencia de atención a lo interno y lo externo. De hecho, se puede observar que sí existe un buen Sistema de comunicación externa, el cual contiene y ordena los procesos culturales / mensajes que configuran la interacción de la organización con su entorno y pareciese que a la organización le interesaran más los mensajes formales en términos de publicidad, los que se configuran a partir de información implicativa, referida fundamentalmente al receptor, en la creación y definición de su identidad al exterior, es decir, imagen (territorio donde está enfocado el Director de Imagen).

**En toda relación social la Comunicación puede servir para:**

- Alcanzar o cumplir con efectos previstos (objetivos)
- Articular y orientar todas las voluntades, en todos los niveles.
- Negociar o conseguir un consenso sobre alguna situación.
- Coordinar los procesos ejecutivos o teleológicos que habrán de traducirse en bienes y beneficios.
- Comprender y conocer la realidad social y la naturaleza.
- Prevenir y guiar la acción realizadora del mundo material.
- Economiza energía, posibilitando desarrollos múltiples.
- Orientar y desatar acciones ejecutivas.
- Que el sujeto pueda exteriorizarse y construir su realidad con / frente al otro.
- Construir y cohesionar un grupo
- Reducir la incertidumbre
- Difundir el conocimiento.
- Motivar al desarrollo de las habilidades y destrezas
- Sustener relaciones constructivas en lo laboral, profesional y personal.
- Encontrar motivaciones e intereses compartidos.
- Favorecer dinámicas que contagien actitudes de compromiso mutuo.
- Trabajar basados en normas comunes y compartidas.
- Poder comprender y hacer comprender.
- Hacer que los actos y los pensamientos se hagan recíprocamente solidarios.
- Disminuir malentendidos.
- Trabajar en línea o de forma unificada
- Completar esfuerzos, saberes y habilidades.

#### **4.4.1 Idea del Cambio**

La idea del cambio es muy importante, ya que para un cambio organizacional, los miembros deben estar aptos para enfrentarse a la tarea de descubrir y definir tanto fuerzas como debilidades, de igual forma, es necesario, tener la idea de una apertura continua a propuestas y rectificaciones. Un cambio como fenómeno, es una cualidad de la realidad y como estrategia supone la posibilidad de configurar modelos alternativos que se ajusten a la realidad. Si se quiere anticipar los quiebres, se necesita estar mejor equipados y organizados para hacer frente a los conflictos y reorganizarse continuamente de tal modo que se pueda anticipar lo que puede venir. Esto implica también en términos comunicativos, crear un nuevo modo de escuchar y de transmitir información. Una de las funciones de un comunicólogo es provocar y diseñar nuevas formas de comportamiento y disposición, arriesgándose a hacer las cosas de diferente manera.

Según Carlos Flores existen tres áreas de Diseño: "El *diseño organizacional*, está relacionado con la división eficiente de la fuerza de trabajo y la coordinación. Diseño de equipamiento, en el sentido de proveer las herramientas y los procedimientos necesarios. El *diseño de la implementación*, tiene que ver con el desarrollo de la competencia comunicativa, normas y reglas, que refleje la inquietud anticipada para las situaciones de quiebre, es aquí donde podemos tener incidencia" (Flores.1989:55). Lo más conveniente es empezar por los líderes, éstos tienen que ver en el cambio y las innovaciones una oportunidad para reacomodar su posición o condiciones al interior de la organización, pero también se debe tener la capacidad para generar y difundir los modelos representacionales de cambio e innovación hacia sus subordinados.

#### **4.4.2 Importancia de la Información**

La información es un aspecto de suma importancia para la comunicación organizacional, si se considera realmente su significado. Para la Teoría de la Información, el concepto se traduciría en un orden que permite distinguir las variaciones que producen novedad. En su acepción más estricta informar quiere decir dar forma o dar orden, "es aplicar un principio de orden, ya sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento, en su dinámica o en su expresión comunicativa" (Serrano.2001:61) .

Para la Teoría de comunicación la Comunicación no se puede dar si ésta no recurre a la información, la cual remite también a un orden en la transmisión de señales. Es por eso que es muy importante la información dentro de las organizaciones, por ejemplo tanto Canal Once como la División de Continuidad tienen como materia prima la información, dependen de ella para su sobrevivencia y a nivel de la sociedad, todas las organizaciones pueden tener una relación muy fuerte entre ellas, dado a que cada una de ellas tienen necesidades de información, si se adentra en una sola organización, la interrelación está también entre sus subsistemas, como se vio en el capítulo uno.

Toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información, esto responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social y como "sistema activo se informa continuamente, la calidad de este informarse le permite informar a..." (Serrano,2001:62), lo cual es inevitable porque la información comunicada es útil para coordinar, cohesionar, dirigir los rumbos de la organización, es decir, el qué hacer y cómo hacerlo. En otras palabras, la información se constituye en órdenes o instrucciones, que ponen en funcionamiento, inhiben o coordinan las acciones-operaciones de la organización.

También ayuda a la organización a constituirse, otorga una dinámica tanto interna como con su entorno. los datos permiten ajustar el comportamiento del sistema, reducen la incertidumbre, lo que permite anticipar y prever situaciones no deseadas, marcan las condiciones de permanencia y posibilidades de cambio.

En este sentido la División de Continuidad no tiene un buen flujo de información, diariamente se enfrenta a condiciones de incertidumbre, precisamente por la falta o retraso de la información; funciona con un alto grado de imprevisibilidad. Se ha notado que la fuente de información en la que los empleados confían más, es su propia experiencia cotidiana, ya no tanto la que otorga el Jefe aún suponiendo que es la oficial, dadas las condiciones que él también enfrenta con las áreas externas. Le seguiría lo que es la comunicación interpersonal no oficial, es decir, el rumor, aunque de manera incompleta, de echo es a nivel general de la organización de Canal Once la principal fuente de información de las personas (los rumores).

#### **4.4.3 Importancia de la Comunicación Organizacional**

Como menciona Xavier Ávila "la comunicación organizacional es un área de articulación bidisciplinar, entre la visión administrativa de la organización y la perspectiva propiamente comunicativa", ahora hacer comunicación organizacional depende de un saber científico y no sólo empírico. Es importante este tipo de comunicación porque constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales, creando procesos reguladores, productores y realizadores, es decir se puede desencadenar-controlar-verificar proceso gracias al intercambio de informaciones.

Las organizaciones deben concebirse como redes de conversaciones, en otras palabras, significa que para cumplir con los objetivos de una organización los miembros deben estar involucrados en una red de conversaciones, de preferencia recurrentes y sin existir una ambigüedad o contradicción entre éstas. Cualquier "cambio en la red de comunicación puede alterar completamente el campo de posibilidades en las áreas de bienes y servicios, volumen, costumbres, hábitos, etc" (Flores,1989:67). es por eso la necesidad continua de "reconstruir técnicas, es decir, construir nuevas redes de compromisos articulados, incluyendo la disposición de nuevos equipos (gente) y nuevos modelos de coordinación" (Flores,1989:66) y además control.

Una de las funciones de la gerencia es el de comunicar a todos los miembros para qué deben estar preparados, cómo hacer las cosas, hacia dónde se encamina la organización, cómo piensa hacerlo, cuál es su plan para lograrlo, qué significa para ellos el lograrlo, es decir el porqué de sus acciones. Y si ésta hace uso de la palabra escrita, ésta no debe ser muy arreglada o perfumada y estar a la cultura de los empleados para su mejor entendimiento.

Ahora en estos tiempos, la comunicación organizacional es parte integral en el proceso de dirigir y tratar a los seres humanos. Se convierte como parte de la estrategia de una organización. Como una cuestión vital, el cómo podemos comunicarnos para influir y mejorar la productividad y la calidad humana. Dependiendo del tipo de organización y sus necesidades, se conforman los sistemas comunicativos, es por ello que debemos tomar en cuenta las diferentes Teorías comunicativas para poder hacer una adaptación funcional. A continuación se darán a conocer algunas de éstas y su relación con el funcionamiento en términos comunicativos de Canal Once y particularmente con la División de Continuidad.

#### **4.4.4 La Teoría Funcionalista (Conductista)**

El sistema de Comunicación que se da entre la Dirección de Imagen y la División de Continuidad parece estar basado en una lógica conductista y una sociología funcionalista, la cual considera a la comunicación como un instrumento para influir en el sentido de estímulo o de control: la comunicación como un estímulo para que los sujetos orienten su acción en un sentido funcional para el Sistema.

Ya que la interacción comunicativa es reducida a órdenes e instrucciones, no como una acción humana (de comprensión o de entendimiento mutuo). El Director de Imagen usa el poder de la Comunicación como instrumento, tal vez confunde o identifica intervención con control. Como en la corriente Estructuralista, la comunicación es hacia abajo para coordinar, controlar y para ejercer la autoridad. Es notorio que el Director de Imagen sólo busca resultados, he aquí su comparación con la corriente conductista, donde las decisiones están enfocadas (solamente) al logro de las metas y tener un grado de especialización requerido en la estructura organizacional a fin de asegurar resultados y los sistemas de información están relacionados únicamente con los resultados y decisiones para lograr los objetivos (Fernández, 1991:89).

También tiene una postura funcionalista la relación de liderazgo que tiene con Continuidad, ya que se basa en una concepción de unos medios (sus coordinadores) poderosos capaces de moldear, tener influencia en su actividad laboral, en este caso, son "medios para transmitir sus órdenes (incuestionables), los cuales tienen como contra parte a receptores pasivos, indefensos y vulnerables a todo propósito" (Ávila, 2001). Considera a los miembros de Continuidad como una masa amorfa e impersonal, a la cual sólo se puede definir y conocer por medio de sus resultados cuantitativos. Es decir, la comunicación sólo la usa como un mero instrumento de control, de conservación, al ser unidireccional de difusión (vertical-descendente) e impersonal (masivo).

Lo que hace falta es tener un modelo democrático- humanista donde "la comunicación fluya hacia todos los sentidos (hacia arriba, hacia abajo y fundamentalmente horizontal) para facilitar y dar soporte a la interacción" (Fernández,1991:88) y así a la integración.

#### 4.4.5 Teoría Cibernética

Surge la Teoría de la Cibernética como una respuesta a los problemas organizacionales, al concebir ésta como un sistema, y postula que todo lo que hay (la realidad social y natural) es un complejo conjunto de sistemas interdependientes, abiertos, flexibles y hetero-autónomos cuya finalidad es la de sostener un equilibrio-orden ante las constantes perturbaciones provocadas por los intercambios "intra-inter" sistemas (entre el sistema ecológico y el sistema social).

Cibernética quiere decir pilotaje, gobierno, timón, de ahí que esta teoría o ciencia pueda definirse como el estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas a partir del manejo de la información; y para ella, "la comunicación supone el intercambio proponer / aceptar de información, intercambio que desata una dinámica de ajuste. La comunicación es representada como una inter-acción que permite y facilita los procesos equilibrantes en los sistemas u organizaciones" (Revilla,2001:49).

Como se explicó en los capítulos anteriores la Teoría de Sistemas "retoma la noción de la reacción que corresponde a toda intervención y cómo esa reacción, a su vez, causa o genera nuevas condiciones. Es importante mencionar la distinción entre sistemas de primer orden y segundo orden o auto referentes, a grandes rasgos, los de *primer orden* son sistemas simples, que admiten afectaciones de su entorno y a la vez lo afectan a estas afectaciones se les identifica como flujos de información. Los sistemas de *segundo orden* o autoreferentes, concepto que describe a los sistemas u organizaciones sociales, además de las afectaciones con el medio ambiente, generan en su interior flujos de información, lo cual complejiza su accionar pues requiere establecer equilibrios hacia adentro y hacia fuera. Estos incorporan innovaciones para ajustar sus equilibrios" (Revilla,2001:50).

De hecho, la eficacia de un sistema se corrobora o es correlato de una adaptación al entorno cada vez más eficaz, por la garantía de su orden interno para equilibrar perturbaciones del entorno. "Se debe regular el sistema para su desarrollo y prevalencia, de lo contrario, se aceleran los procesos entrópicos o se profundizan, se eternizan los conflictos desintegradores de la sociedad" (Revilla,2001:52), como lo que está pasando en Continuidad. Sería conveniente aplicar esta Teoría a la División de Continuidad ya que es una organización que tiene alto grado de desorganización y desinformación, sin ningún mecanismo de control que ajuste el sistema internamente hacia un equilibrio con las exigencias de su entorno.

La aportación de la Cibernética es dejar de ver a la comunicación como un instrumento de mando y transformarlo en una herramienta de ajuste, que permita a los miembros estar mejor

informados, es decir, mejor preparados para un desempeño, el cual a su vez permita la auto corrección sucesiva, la regulación, la estabilidad, el equilibrio y así la permanencia.

### **Producción-Reproducción**

Ahora todo sistema y toda organización que quieran sobrevivir, "debe aspirar funcionar con la dinámica de orden-equilibrio o relación dialéctica (negativa) entre reproducción-producción. se necesita que en el sistema social la producción se base en la reproducción y viceversa. En la Dialéctica negativa está contemplada una oposición entre el mantenimiento y conservación del orden (reproducción) con la transformación y cambio del orden (producción) y dentro de ésta la tendencia equilibradora a reproducir y la tendencia desequilibradora a producir" (Revilla,2001:13). En Continuidad debe existir una evolución, y a la par, un equilibrio entre lo que público quiere, los objetivos de la organización y los intereses de los empleados, es decir, ajustarse si quiere servir bien a la sociedad.

En otras palabras, "los sistemas sociales no sólo deben crear, sino también recrear: producir y reproducirse, todo sistema u organización social es un orden que perpetuamente debe equilibrarse ante las perturbaciones provocadas por su incesante interactuar con su medio/entorno y consigo mismo, el equilibrio entraña dos grandes acciones solidarias y vitales que permiten configurarlo: la producción y la reproducción" (Revilla,2001:13).

Por lo tanto, la producción es el conjunto de acciones que los sistemas sociales realizan para subsistir y garantizar la existencia y que implican necesariamente la producción de bienes y la incorporación de innovaciones (producir es transformar). La reproducción, implica todas las acciones del sistema tendientes a inculcar e interiorizar las formas y los significados de la producción. Reproducir es conservar la experiencia para ampliar la capacidad. La evolución o declinación de un sistema estará determinada por su capacidad / incapacidad para admitir los cambios endógenos / exógenos que el aparato productivo exige.

Tal vez tanto la División de Continuidad como la Dirección de Imagen tengan la pretensión de mantener el modelo o sistema que rige su funcionamiento, con la intención de conservar sus privilegios, sobre todo el área de Imagen. por otro lado, es posible que el Jefe de la División no esté muy conforme con el sistema, pero tampoco le ocasiona conflictos con el Director de Imagen, lo cual parece ser su principal preocupación, ya que de eso depende su permanencia en el puesto. De todas formas la División de Continuidad reclama un cambio, una innovación, tanto en los procesos comunicativos, como en el aspecto tecnológico debido a que las exigencias de su entorno se vuelven cada vez más complejas, sin perder claro la identidad y los mecanismos ya logrados.

## 4.5 POSIBLES SOLUCIONES

Una posible solución sería aplicar la Teoría de la Mediación, donde mediación significa básicamente como el conjunto de operaciones que permiten articular bajo un cierto orden o modelo ordenador, aspectos heterogéneos de la realidad, es decir, se ocupa de los modelos ordenadores para articular las relaciones sociales; dicho de otro modo, por mediaciones se definen todos aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de la realidad distintos o aún contradictorios. (Revilla,2001:57) Y en donde la comunicación es propuesta como una institución mediadora. ya que para esta Teoría significa una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la realidad. Es decir, la comunicación puede articular la realidad con la conciencia y el comportamiento. También con ayuda de la comunicación se pretende que exista un cambio en la dinámica del trabajo, o sea, se puede negociar con todos los miembros de tal manera que exista principalmente una plena colaboración y compromiso, tanto a nivel interno como externo.

La *Colaboración* implica ser cooperativo + asertivo = búsqueda y obtención de beneficios mutuos. Lo cual conlleva a la búsqueda de soluciones y decisiones que ofrezcan ventajas al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir y de actuar. Aporte a crear confianza, claridad, sinceridad e incluso espontaneidad, nos permite proporcionar y/o solicitar el trabajo e integrarlo al colectivo de manera equitativa.

El *Compromiso* implica ser asertivo + cooperativo = realización de acuerdos y negociaciones justas. Lo cual incluye ser flexibles estar dispuestos a renunciar a algo para lograr negociaciones, compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, conocer y respetar las reglas, nos facilitan valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo y generar confianza.

Se solucionarán los problemas organizacionales si existen cambios en los valores, en las representaciones y en términos estructurales. por ejemplo:

Los valores que deben de tener los actores para orientar sus acciones son:

- ✓ Aceptación de la disciplina.
- ✓ ideas de productividad,
- ✓ competitividad,
- ✓ progreso,
- ✓ consolidación.
- ✓ confianza en el futuro,
- ✓ identificación.
- ✓ pertenencia
- ✓ Innovación
- ✓ planeación
- ✓ administración
- ✓ economizar
- ✓ credibilidad

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- ✓ responsabilidad individual y colectiva
- ✓ Que exista la satisfacción intrínseca de su trabajo (valor del trabajo)
- ✓ Espíritu e interés de equipo.
- ✓ La autodisciplina, a partir de una conducta confiable y sólida.
- ✓ Disciplina de la gente que trabaja por metas comunes que entienden y comparten, y en beneficio de las cuales están dispuestos a pagar algún tipo de precio.
- ✓ Predicar con el ejemplo, "a veces una acción dice más que mil palabras"

### *Las representaciones que se deben tener:*

- ✓ La toma de decisiones no está en función de la cantidad de información que se tenga, sino de su calidad y confiabilidad.
- ✓ Que exista un equilibrio entre recompensas por el cumplimiento y amonestaciones.
- ✓ Tradición japonesa es tener empleo para toda la vida.
- ✓ Que exista el respeto mutuo.
- ✓ Dejar saber lo que ocurre en la organización.
- ✓ El jefe ganarse la intensa lealtad de los trabajadores.

### *Las representaciones que no se deben tener:*

- ✓ Que los errores no están permitidos, ya que estos siempre van a existir y gracias a ellos se aprende.
- ✓ De que los gerentes siempre tienen la razón.
- ✓ El ser duro y exigente, es decir, administrar mediante amenazas y castigos
- ✓ Tradición norteamericana (individualista)
- ✓ Desvalorización de las relaciones humanas.

### *Lo que debe existir a nivel Estructural es:*

- ✓ Mantener una Comunicación y una retroalimentación, con el fin de estar informados.
- ✓ La toma de decisiones con el consentimiento del grupo.
- ✓ Oír opiniones y sugerencias
- ✓ Hacer diagnósticos para determinar un programa de acciones adecuadas.
- ✓ Evaluar el rendimiento del grupo periódicamente.
- ✓ Alto grado de profesionalismo.
- ✓ Conocer las circunstancias personales de cada uno de los subordinados y que se interesen por ellos como seres humanos.
- ✓ Ejercer y legitimar la autoridad.
- ✓ Atender las preocupaciones y ansiedades de los trabajadores.
- ✓ Tener programas de motivación.

## **ESTRATEGIA**

Mejorar la Comunicación Interna y Externa

## **PROGRAMA**

Tener una comunicación más Formalizada y con mayor flujo de la información Interna.

## **JUSTIFICACION**

Debido a que en el área no existe una claridad en la información, se da sólo de manera verbal e informal, lo que conlleva a que no se interprete bien, no se conozca el nivel de importancia y por lo tanto, no se operacionalice de forma adecuada.

## **ACCIONES**

Elaborar un Manual con las políticas del manejo de cada tipo de información que se maneja en el área de forma explícita. Dicho manual lo debe tener cada uno de los miembros de Continuidad, el cual también, se debe ir actualizando a la par de cómo se tomen los acuerdos.

Hacer uso permanentemente de oficios o circulares, donde se formalice el manejo de alguna información específica. el cual debe ser dirigido y entregado a cada uno de los miembros de Continuidad, dentro del cual también se debe explicar del por qué de tales decisiones, en caso de que no haya sido un acuerdo entre los miembros de la División. Esto implica que la Secretaria se encargue de actualizar el Manual de Políticas que ya se tenía contemplado y comunicar su alteración a todos los miembros.

Tener juntas cada mes con la totalidad del personal de Continuidad, con la finalidad de que exista una retroalimentación de ideas, sugerencias, quejas, comentarios, propuestas, dudas y sobre todo la percepción que tienen cada uno de los miembros en relación al buen funcionamiento del área para un posible ajuste en términos estructurales.

El Jefe debe tener pequeñas reuniones una vez a la semana con los equipos o grupos de trabajo de manera separada para que exista una mayor confianza de expresar sus ideas, sugerencias, quejas, comentarios, propuestas, dudas y sobre todo la percepción que tienen cada uno de los miembros en relación al buen funcionamiento de su campo laboral. El Jefe debe tener la disposición de tiempo y actitud para resolver y aconsejar sobre las cuestiones particulares de cada miembro, tanto de aspectos laborales como personales.

Para que el Jefe de la División tenga una buena base en la toma de decisiones es importante que establezca una comunicación general para tener una visión más amplia de algún aspecto laboral, es decir, que no se centre en una fuente de información en particular, ya que ésta puede no ser la más conveniente para alcanzar el objetivo o el bienestar común. La información o acuerdos

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

nuevos que afecten directamente la actividad laboral o la actitud de los miembros, se deben de transmitir por escrito a cada uno ellos; si la información es de carácter informal o no obligatoria, se puede manejar como avisos colocados en una superficie o área donde puedan tener acceso informativo sin algún tipo de compromiso oficial.

Tanto el Jefe de la División como la Secretaría destinada a resolver todos los asuntos laborales de la División, deben tener la obligación de mantener el sistema de comunicación en un buen funcionamiento de forma permanente, es decir, en una constante renovación de su diseño con la finalidad de conseguir los ajustes pertinentes a las nuevas necesidades.

### **PROGRAMA**

Tener una comunicación más Formalizada y con mayor flujo de la información Externa.

#### **Justificación:**

Debido a que en relación con las áreas externas, la División no expresa con claridad y rigurosidad la información concerniente a las necesidades y políticas que requiere la División de Continuidad, si se llega a comunicar sobre este aspecto, se da de manera verbal e informal, lo que conlleva a que no se interprete bien, no se conozca el nivel de importancia y por lo tanto, no se operacionalice la interrelación laboral de forma adecuada.

### **ACCIONES**

Elaborar un Manual con las políticas del manejo de cada tipo de información que se utiliza en el área de forma general. Dicho Manual lo debe tener cada uno de los miembros que conforman la Dirección de Imagen y los Directivos de cada una de las áreas, el cual también, se debe ir actualizando a la par de como se tomen los acuerdos.

De forma permanente, seguir haciendo uso de los oficios o circulares, donde se formalice el manejo de alguna información específica, se siga dirigiendo y entregando a cada uno de los representantes de cada Dirección, pero dentro del cual se debe explicar del por qué de tales decisiones, en caso de que no haya sido un acuerdo entre todas las áreas. Esto implica que la Secretaría de la Dirección se encargue de actualizar el Manual de Políticas que ya se tenía contemplado y comunicar su alteración a todas las áreas.

Seguir teniendo juntas con la totalidad de los Directores y Jefes de cada área (con la posibilidad de que pueda asistir un empleado aún sin rango, pero con un cierto control) todo esto con la finalidad de que exista una retroalimentación de ideas, sugerencias, quejas, comentarios,

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

propuestas, dudas y sobre todo la percepción que tienen cada uno de los miembros en relación al buen funcionamiento del Canal para un posible ajuste en términos estructurales.

Que se operacionalice por tiempo indefinido un programa de intranet que pueda servir de instrumento para los Directivos de las áreas en la toma de acuerdos, en la comunicación de ideas, sugerencias, quejas, comentarios, propuestas, dudas y sobre todo la percepción que tienen cada una de las áreas en relación al buen funcionamiento de su interacción laboral; dicho programa debe estar abierto a todo el personal de Canal Once, por lo menos como un medio de consulta de lo que está pasando en relación al funcionamiento de sus áreas; por otro lado y lo más importante es que el Director de Canal Once haga uso de este programa para arbitrar los problemas, coordinar sus acciones y tomar lo en cuenta para sus decisiones.

Aplicar permanentemente un mecanismo de comunicación y retroalimentación, utilizando la técnica del "Buzón de sugerencias" pero en este caso que sea móvil, es decir, que una persona representante de la Dirección General pase a todas las áreas (cada viernes por ejemplo), a recoger las ideas, sugerencias, quejas, comentarios, propuestas, dudas y sobre todo la percepción que tienen cada uno de los miembros en relación al buen funcionamiento de su propia área o de otra, todo esto puede realizarse de forma anónima o no, pero con un alto grado de profesionalismo, seriedad y responsabilidad.

## **ESTRATEGIA**

Mejorar la Cultura Organizacional.

## **PROGRAMA**

Tener una cultura donde se mejore continuamente la actitud laboral mediante una base sólida y clara en términos supraestructurales.

## **JUSTIFICACION**

Dadas las investigaciones, se ha notado que no se ha sabido manejar bien aspectos como el de respetar las diferencias, saber administrarlas, coexistir con las visiones diferentes, encontrar un equilibrio de intereses para un bien común, así mismo se percibe debilidad en cuanto a tener disciplina personal, compromiso, cohesión e identificación real hacia la Institución de Canal Once.

Las representaciones (y por lo tanto actitudes) que deben de existir en la mente de cada trabajador son:

- ✓ Tener un alto grado de madurez, el reconocimiento de la interdependencia.

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- ✓ Cultivar relaciones interpersonales basadas en la confianza mutua.
- ✓ Que el personal trabaje con un alto grado de responsabilidad, haciendo uso de su libertad y autonomía para decidir y actuar.
- ✓ Que pueda existir un autocontrol en cada miembro, en cada área o nivel de la organización, es decir, que se trabaje en un ambiente de confianza en donde cada persona sea responsable de sus resultados y los de su equipo.
- ✓ Que se ponga un especial énfasis en la prevención y la planeación, para que se maneje un mínimo de imprevistos y urgencias.
- ✓ Que se fomente el trabajo en equipo en todas las áreas, que se reconozca que los resultados se benefician por la sinergia que se genera de la interacción de las personas.
- ✓ Que todo el personal forme parte de algún equipo para dedicarle tiempo a la reflexión y solución de problemas o a la mejora de procesos que suele sesionar periódicamente.
- ✓ Que exista el compromiso de calidad en todos los niveles.
- ✓ Que en cada nivel se tomen decisiones con responsabilidad y autonomía.
- ✓ Y las decisiones que afecten a varias personas que se tomen por consenso.
- ✓ Que las acciones vayan encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes externos pero también internos.
- ✓ Que la organización esté estructurada como un sistema de redes que permitan la flexibilidad de operación y la mejora continua, lo que estimula la creatividad y el aprendizaje continuo.
- ✓ Que los procedimientos y procesos estén sometidos a una revisión continua en busca de oportunidades de mejora.
- ✓ Que exista un programa de capacitación y entrenamiento continuo dirigido a todos los niveles, y se aproveche también para cultivar los valores y los hábitos deseables.
- ✓ Que se cuestionen abiertamente los mitos y prejuicios para evitar la creación de anti-valores entre el personal.
- ✓ Que se aproveche cada oportunidad para difundir los valores basados en principios que ayuden a la superación personal, a la calidad de vida, a la cooperación en equipo, a la lealtad, etc.
- ✓ Que exista una conciencia generalizada de reducir costos, evitar desperdicios y elevar la productividad.
- ✓ Los valores de la organización que estén sustentados en principios universales para que se reflejen en acciones y en las decisiones.
- ✓ Que todo el personal conozca las estrategias, la misión, visión y valores de la organización.
- ✓ Que se tenga disposición al cambio y que entienda la necesidad del mismo como una forma de evolución.
- ✓ Que exista una filosofía de solidaridad que inspire y motive la colaboración de unos y otros en la organización.
- ✓ Debemos reconocer que las organizaciones son complejas porque están conformadas por una enorme diversidad, para que no se termine la riqueza que ofrece esta diversidad dentro de la organización ya que gracias a ésta se vuelve más competitiva.
- ✓ Compartir la información con todas las personas y departamentos que la requieran para el desempeño de su función.

**En relación a los líderes:**

- ✓ Saber la importancia de alentar el espíritu de su personal, por ello dar reconocimiento tanto a su esfuerzo como a sus logros.
- ✓ Hacer uso de su poder, construir mantener y salvar su legitimidad.
- ✓ Aplicar controles sólo en los puntos clave de cada proceso, y que no se infrinjan sólo si es por causas de fuerza mayor, para que no caiga en la flexibilidad constante y por ende no se legitime.
- ✓ Que los líderes se involucren en el desarrollo de su gente.
- ✓ Que actúen como modelo de las actitudes y hábitos deseables en la organización.
- ✓ Que se cumpla con lo ofrecido en los discursos tanto en cantidad como en el tiempo acordado.
- ✓ Que se haga y se sienta responsable de los resultados de toda su gente (de Continuidad).
- ✓ Que estén orientados al servicio de los demás y a los resultados de la organización como sus principales prioridades.
- ✓ Que se aproveche las habilidades pensantes y los conocimientos del personal para resolver problemas y aportar ideas.
- ✓ Que los jefes tengan una visión del futuro y que sepan compartirla con el resto de la organización.
- ✓ Que promuevan el cambio y desafíen los caminos establecidos, estimulando el cuestionamiento y la creatividad de su personal.
- ✓ Que tengan la idea que es un Sistema que al interrelacionarse con su entorno necesita ir evolucionando, adaptándose ante los cambios.
- ✓ Que asuman el papel de educadores y prediquen con el ejemplo la filosofía y valores de la organización.

**Comentario final**

En este capítulo se comprobó que la causa principal de los problemas son actores que tienen en sus manos cierto poder de decisión dentro de la organización, en este caso de la División de Continuidad, que las representaciones que tienen cada uno influyen en sus actitudes y en sus acciones, generando el tipo de funcionamiento de la organización.

Se percató que el "que-hacer" comunicativo posee diferentes funciones y utilidades (según las diferentes teorías) pero lo más conveniente, es crear de éste un instrumento mediador de necesidades y objetivos; un instrumento de conocimiento y reconocimiento de representaciones, de actitudes, de intereses y sobre todo de las diferencias. La cuestión aquí no es eliminar esas asimilitudes que forman parte de una realidad, sino de adaptar o ajustar esa realidad a modelo organizacional ideal o esperado mediante el diálogo.

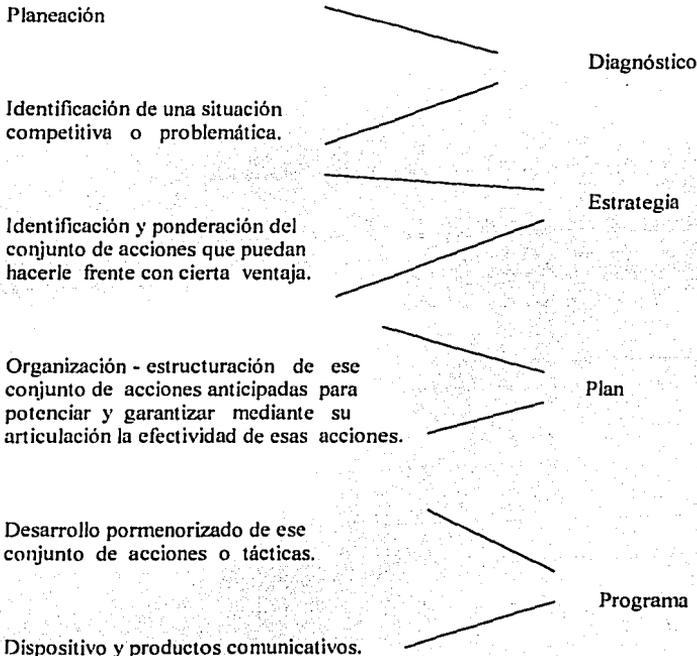
Un acuerdo significa identificación y ésta a su vez se traduce en compromiso y responsabilidad tanto para trabajar como para solucionar nuevamente un conflicto. Por lo tanto en este caso, la posible estrategia es comunicativa y está enfocada a aumentar el flujo informativo y a reforzar la formalidad de las políticas de Continuidad, sin olvidar el cumplimiento de las necesidades de cada una de las partes que conforman la organización, es decir, necesidades humanas que se entienden y comprenden si se conoce la cultura de la organización, tema principal del siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 5**

# **CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN**

## Capítulo 5

En este último capítulo, se llevará a cabo el plan estratégico de intervención sobre la División de Continuidad, con la finalidad de crear una Cultura Organizacional a largo plazo y resolver los problemas de actitud y comunicación que afectan de manera inmediata a la organización. Para ello, se conocerá y definirá qué es Cultura Organizacional, cuál es el sentido o importancia de su consideración dentro de las organizaciones, y así poder diagnosticar la cultura laboral que posee dicha organización, objeto de estudio (con base en una descripción de sus factores culturales) se conocerán sus fortalezas y debilidades para al final poder formar una estrategia comunicativa pertinente a sus necesidades organizacionales. Para un mejor entendimiento, este capítulo tendrá la siguiente metodología:



## 5.1 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si se reflexiona, la cultura es un elemento implícito de la vida social y por lo tanto, una organización está regida y condicionada por los procesos de socialización cultural, por los sistemas de creencias, de valores y de normas por los que se rige la sociedad general en que se encuentra, es decir, ella misma es un artefacto cultural. Y sus manifestaciones se dan a conocer a través de indicadores y por tres niveles:

- *Nivel observable:* lenguajes, ritos, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, vestimenta, recompensas, entre otros.
- *Nivel apreciativo y valorativo:* valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
- *Nivel fundante:* integrado por supuestos y creencias básicas. (Ruiz,1995:257)

Es muy importante la Cultura dentro de una organización ya que ésta “designa el estado de espíritu colectivo, determina la actitud y establece normas de comportamiento, en ella podemos encontrar la respuesta del porqué <así es como se hacen las cosas aquí>. En otras palabras, la cultura da forma a la realidad y al pensamiento, es por eso que es importante conocerla y manipularla con la finalidad de establecer nuevas maneras de obrar y crear la idea de pertenencia y así contribuir a una meta colectiva” (Abravanel,1988:39)

Por lo tanto, ahora se ve a la Cultura como un factor importante dentro de las organizaciones, concibiendo a la cultura como la forma en cómo el hombre percibe, plantea y construye su mundo, y en el sentido organizacional cómo el hombre se liga con el trabajo; la Cultura se transforma en una herramienta eficaz para alcanzar metas organizacionales (productividad) y surge la idea instrumental: se destacan los productos culturales como medios o factores dedicados al logro de otros fines.(Ruiz,1995:224) Empieza a surgir un enfoque humanístico, sociológico, psicológico, es decir un enfoque global que integre la gestión estratégica y los factores culturales y de comportamiento, ya que toda relación del individuo con su organización pasa por una determinada representación, cada representación es un componente importante de toda cultura. (Pérez,1998:14)

La ideología llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligado a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y “el todo” forma un sistema dominante de creencias que sirven para definir, explotar, justificar y mantener la organización. La finalidad de que exista una ideología firme es para formar una concordancia entre los principios morales (aspecto representacional) y las exigencias laborales concretas que se presenten (aspecto operacional). (Abravanel,1988:49). Se formula lo que ahora llamamos **Cultura Organizacional**:

Una energía social que impulsa a una corporación hacia la acción (influye sobre la percepción, emoción y actitud); orienta la política de la organización (reglas y normas); determina la estrategia, la estructura, y los procedimientos de la organización (organiza los fenómenos materiales y los hechos sociales), mediante un sólido sistema de conocimientos y creencias compartidas. De aquí la importancia de los procesos simbólicos los cuales constituyen y convierten en real lo que se asume como objetivo en la vida organizacional, y de ahí también el papel fundamental y central de la comunicación: En la creación y la expresión de los símbolos que configuran la cultura organizacional y construyen la realidad social. (Ruiz,1995:238)

Allaire y Firsirotu proponen un concepto de Cultura Organizacional:

"...como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía. de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones.

Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, etc. .... el origen del éxito de una organización se debe a que existe en ella una cultura propia, ya que ésta es lo que la hace funcionar de determinada manera. es decir, con una identidad, carácter, estilo y clima organizacional apropiados, une las diversas partes e ideologías alrededor de una óptica común" (Abravanel,1988:45)

Para Jaime Pérez la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. abarca clima organizacional, comportamientos. hábitos, valores y los modos de pensar de una organización, entramado tanto por el número de variables como por sus niveles de interacción. se habla de una personalidad o una identidad cultural. Su estudio e investigación "nos permite tener claro cómo concebimos y organizamos el trabajo, tenemos claras cuáles son nuestras energías para dar cauce a cierto tipo de objetivos. .... lo que necesita un sistema productivo es articulación (eficiente estructura de los procesos laborales) y voluntad de colaboración (recurso humano). Para modificar actitudes, comportamientos y estrategias de los miembros, no sólo es una cuestión de personalidad, sino conlleva a un rediseño general y profundo de todo el sistema cultural organizativo" y cambiar la cultura organizacional implica "la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización" (Pérez,1991).

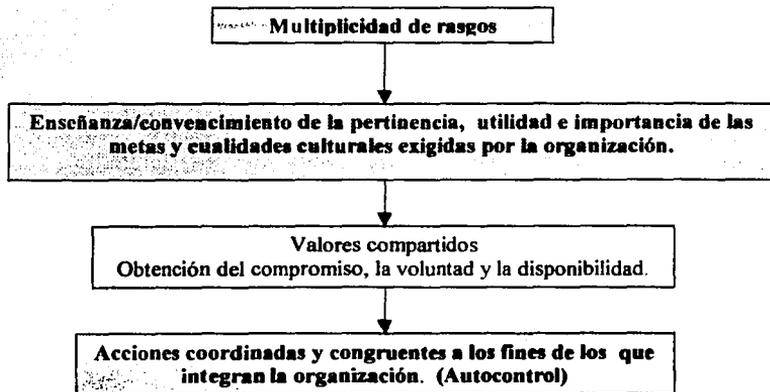
Para que quede más claro, se podría decir que *Cultura Organizacional*, es un conjunto de valores y creencias, estructuradas y sistemas compartidos durante un tiempo finito, por un grupo de personas, y que se manifiestan como un estilo de ser y hacer, que los identifica y distingue de las demás organizaciones. Es decir, actúa como guía en el comportamiento del personal y llega a ser representativa de un grupo en particular. Lo que es interesante y que se debe tomar muy en cuenta es el elemento de dinamismo que tiene la cultura (debe ser dinámica); ya que gracias a este dinamismo, se puede modificar y dirigir a través de un esfuerzo formal y racional hacia un beneficio común. Aunque no siempre sea así, la naturaleza y la estructura de las organizaciones cambian significativamente en función de quién es el máximo beneficiario de las oportunidades sociales alcanzadas por la organización, en otras palabras, se debe percibir si el cambio cultural realmente está dirigido a satisfacer las metas de las dos partes principales que componen una

organización (la institución y los empleados). Ruiz menciona que se ha suscitado el temor de que la dirección de la cultura organizacional se confunda con la manipulación social y lo que se denomina cultura no sea otra cosa que una máscara que oculte estrategias ideológicas de manipulación y de explotación social. Para esta investigación el uso correcto de implementar una cultura organizacional dentro de una empresa o institución es para lograr lo siguiente:

Optimización de la organización, llegar al consenso, el compromiso y la convicción con el trabajo acordado, la lealtad, la autorregulación, la buena voluntad, unidad y cohesión (ya que sin cohesión no hay organización) y la sinergia. Ayuda a establecer una corresponsabilidad entre la empresa y el personal, implementando valores que normen y controlen la acción (la dirección y la orientación) hacia el logro de los objetivos de la organización y de sus miembros.

Esto implica adaptar o moldear las condiciones organizacionales a las cualidades de los individuos. Ayudar a tener una sólida imagen externa, ya que se supone que ésta tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización. (Pérez,1991) Evitar que la estructura organizacional vaya en dirección diferente a la de las creencias, esperanzas y afectos de la gente (cultura), lo que puede ocasionar grandes problemas de eficiencia y de funcionamiento.

### Proceso de enculturización



## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

En resumen, para conseguir la optimización organizacional por la vía de acciones motivadas y el sentido que puede adquirir el trabajo. Y en este sentido, se tiene que tomar en cuenta que dentro del "fenómeno organizacional mexicano la productividad y la eficiencia organizacional no han sido precisamente los objetivos fundamentales" (Pérez, 1991:2)

De cualquier manera, lo que se debe hacer es crear una cultura fuerte y apropiada a la organización; diseñar, alimentar y reforzar una red cultural apoyada en un buen Sistema de comunicación. Y es mencionada la palabra apropiada, porque existe el riesgo de tener un fracaso, un estilo cultural de dirección puede no resultar igual en diferentes organizaciones, por lo tanto se debe primero hacer una evaluación del entorno cultural que domina, para poder aplicar un diseño y estructuración adecuados.

Esto hace recordar a las diferentes corrientes de análisis cultural que existen para las organizaciones según José I. Ruiz: La orientación Funcionalista y la orientación Crítica. La **Orientación Funcionalista** pretende aplicar (imponer) un concepto unitario de cultura para garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, es decir, se convierte en el foco clave del éxito. Tiende a destacar funciones centrales, como es la función simbólica (transmitir la filosofía de la Dirección), la función identificadora-integradora (motivar y facilitar la socialización) y la función instrumental (racionalizar las actividades) como medios para conseguir objetivos. (Ruiz, 1995:228).

En esta orientación, la cultura es vista como un < sistema de conocimientos y creencias compartidas >, que organiza los fenómenos materiales, los hechos sociales y las emociones y es generada por la mente humana, al mismo tiempo que controlada por una serie concreta de reglas y normas. La considera también como un proceso necesario para generar y moldear el "Sistema de significados y símbolos compartidos" sonsacados del subconsciente (control de la conciencia, por ejemplo en relación a la competitividad), útiles para la efectividad de la organización y así para un lucro económico. La tarea de su creación, su fomento y su control compete a los líderes (la cultura procede de arriba a bajo), para ellos un buen líder implica tener la capacidad de crear y transformar la cultura. Las líneas de análisis de esta orientación son: su dirección, su amplitud, su fuerza y su sentido (positivo o negativo). (Ruiz, 1995:234)

En la División de Continuidad no hay una cultura con este tipo de orientación, por lo tanto, no se podría definir su dirección, su amplitud, su fuerza y su sentido, ya que no existe. A escala general de Canal Once, se podría decir que existe una planificación intencionada de ésta, pero la gerencia se ha preocupado más por transmitirla hacia el entorno externo y no interno, es decir, dentro de la organización no existe un programa bien dirigido para que exista una cultura unitaria dentro de ella todavía.

De manera contraria, **La Orientación Crítica** prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos; se podría decir que es una teoría dialéctica de la organización, donde ésta es el resultado de una construcción cultural. (Ruiz, 1995:237)

En esta orientación, son también los directivos los que se deben encargar de la creación de la cultura por su privilegiado acceso a la comunicación (alteración de canales y códigos de comunicación) y a otros tipos de recursos (planeación y control). Para esta orientación un buen líder implica tener la capacidad de personificar procesos perceptivos y atribucionales de los miembros de la organización, es decir, el líder asume de los miembros la cultura emergente y la gestiona en función de los objetivos organizacionales; implica lograr la identificación de las ideas y necesidades importantes, como paso previo a la creación de símbolos que las representen adecuadamente. (Ruíz, 1995:240)

Si se trata de explicar la cultura de la División de Continuidad mediante un *modelo crítico*, vemos que realmente la organización funciona y es motivada por varias culturas y contraculturas que no tienen una integración u orientación final, tampoco hay un reconocimiento de esta multiplicidad cultural, por lo tanto, no hay equilibrio y un compromiso mutuo. El trabajar de esta forma a nivel interno, produce constantemente una atmósfera de amenaza, riesgo de una desarticulación y conflicto entre los miembros y con las otras áreas del Canal. Se piensa que ésto, tal vez se deba a que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la organización es el de "dejar hacer, dejar pasar".

Un ejemplo de esto, es que hace unos meses se introdujo a la División una innovación tecnológica (programa de cómputo de edición y transmisión digital "Nextore") el cual no se le ha podido dar un uso eficiente, se trabaja con un 20% de sus capacidades, no ha cambiado nada la cultura laboral (no se ha creado una nueva jerarquía o nuevos valores) y se presume que es debido a que la organización no está preparada culturalmente para que exista un aprovechamiento de lo que significa la implementación de una innovación tecnológica tan grande, la utilización se deja al criterio de los operadores (no hay orientación ni sentido).

En este caso, se está de acuerdo y se comprueba el postulado fundamental del planteamiento subcultural múltiple, en el sentido de que las culturas que existen, se debe a que emergen desde la base, y por lo tanto, difieren y se enfrentan a la de los líderes de la organización en general, en este caso, la cultura de liderazgo que mantiene el Jefe de la División, no es precisamente la que tiene en mente el Director de Imagen ni el Director de Canal Once.

En el caso de Canal Once, al ser una institución gubernamental (de sector público) corre el riesgo de que se produzca una decadencia, que se mantenga niveles vegetativos en el funcionamiento, en las motivaciones, las expectativas y los esfuerzos de sus integrantes, ya que el objetivo que tradicionalmente se tiene no es de ser competitivos sino solamente cumplir con un servicio, es decir, pueden funcionar a un cinco por ciento de todo lo que podría funcionar. Y si en la División de Continuidad, no se produce un cambio pronto, puede ocurrirle esta situación, debido a que se ha notado, en términos generales, que los miembros tratan simplemente de cumplir y salir del paso con las obligaciones, sin motivación a una prosperidad, y se intuye que una de las causas es por la forma en que se trabaja regularmente (en función a los "bomberazos" diarios).

Para que se pueda haber un cambio, se requerirá primero un entendimiento de la actual identidad cultural de la organización, es este caso, un conocimiento y reconocimiento de cada una de las culturas que coexisten en la División de Continuidad, conocer dónde se originan y se desarrollan, conocer cuáles son los factores que la fomentan para poder anticipar un plan de acción que

respete sus procesos laborales y sociales, pero que se comprenda la necesidad urgente de crear mecanismos para una adecuada interrelación en términos comunicativos y relacionales, promoviendo la asimilación de valores centrales y el compromiso de alcanzar los objetivos comunes (satisfactores comunes) dentro de la organización.

## **Mapeo Cultural de la División de Continuidad**

Para el Mapeo Cultural, es necesario conocer primero quiénes conforman la División de Continuidad, en capítulos anteriores se dieron a conocer en un organigrama todos los miembros, se habló también de los grupos formales de trabajo y los grupos informales, ahora lo que nos interesa es saber cuáles son los grupos que impactan en el funcionamiento de la organización y el motivo de su unión. Ruíz nos habla de una característica cultural que puede existir dentro de una organización, la cual denomina "la Departamentalización", y se refiere que en la organización se crean nichos sociales con lenguajes, normas objetivos, normas, valores, ambiciones, solidaridades, horizontes y pertenencias discrepantes con los comunes a la organización en su conjunto, desarrollando así, auténticas subculturas internas. (Ruíz, 1995:249)

En la División de Continuidad son tres grupos básicamente:

El grupo de las mujeres (la Jefa de Departamento, las dos secretarías y la analista de pauta), las cuales se reúnen principalmente para platicar de cuestiones personales y sobre algunas críticas que se le hacen a los miembros del Canal, es decir, la finalidad es de tener esparcimiento y la líder es la Jefa de Departamento. El segundo grupo es el conformado por el de los hombres (el Jefe de la División, el Jefe de Departamento de Continuidad y un supervisor de Pauta), los cuales se reúnen para salir a comer y platicar (por ejemplo de fútbol), también este grupo se forma para tener una convivencia amistosa, en este caso no se ve muy marcado el líder, todos tienen cierta independencia.

El último grupo es el más influyente y está conformado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento, pero consideramos que no se puede afirmar que este grupo posea una auténtica subcultura, aunque sea un nicho social, con su propio lenguaje e ideas discrepantes con el resto de la organización, se percibe que en el fondo no comparten los mismos valores, objetivos y mucho menos solidaridades. Lo que sucede aquí es que debido al poder informativo, por la personalidad relevante y dominante de la Jefa de Departamento, el Jefe de la División deposita su confianza y dependencia hacia ella, es decir, sus decisiones están en función de lo que ella piense, opine y aconseje, por lo cual podemos decir que ella se ha convertido en un líder informal (autoridad simbólica) de toda la División, como ya se mencionó anteriormente.

En resumen, se podría decir que la cultura que domina, es la que le conviene a la Jefa de Departamento, y si tiene quien la siga es porque a esos miembros no le queda de otra, mas que apearse a sus ideas, aunque en el fondo no estén de acuerdo con ella.

Por otro lado la Jefa de Departamento no se preocupa por crear y difundir una cultura organizacional que favorezca o beneficie a la organización, en el fondo sólo piensa en ella; y

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

como todos los de la División están conscientes de eso, no existe una cultura integracional, sino una serie de subculturas que nacen, crecen y se desarrollan de forma independiente.

El Costo de no tener una cultura organizacional propia para la División de Continuidad, se puede percibir en los problemas racionales de planificación, control y en la toma de decisiones que existen. Las nuevas exigencias que Continuidad tiene por parte de su entorno externo, nos hace pensar que cada vez más es necesario que esta organización desarrolle nuevos conocimientos, capacidades y prácticas; pero si no existe una cultura organizacional definida que nos oriente y nos motive para los cambios necesarios, es muy difícil que se alcancen nuevos objetivos de adaptación.

Se podría decir que la División de Continuidad es una subcultura de Canal Once, es decir una organización que comparte rasgos de la Cultura general de Canal Once, pero que en su interior funciona sobre la base de su propia cultura que por cierto está muy indefinida (todos tienen diferentes ideologías respecto a su actividad laboral dentro de ésta). Y al no tener una cultura organizacional definida, no es necesario que un nuevo miembro adopte un esquema de creencias organizacionales o un estilo de vida, para ser aceptado dentro de la organización, tampoco se les explica la filosofía del Canal, y mucho menos la filosofía de la División de Continuidad.

Algunos *rasgos culturales en términos generales* son, que en los miembros de Continuidad no hay un verdadero sentido de solidaridad, aunque formamos parte de un mismo proceso, lo que sí ha encontrado es una aceptación de las exigencias de productividad y de responsabilidad laboral pero por una cuestión más de compromiso que por iniciativa o motivación propia; en otras palabras, se observa que no existe una cohesión e integración de los miembros con la función, la razón de ser y la misión de la organización, y por el contrario se nota como único vínculo instrumental el dinero o la idea de poseer un trabajo que otorga beneficios sociales y materiales, por lo tanto, se intuye una actitud de indiferencia y de falta de compromiso con la organización.

No existe una buena dinámica de cambio laboral, mas bien se percibe un estancamiento, es decir, se bloquea por lo general, cualquier propuesta de modificación o cambio en los procesos creyendo que no va a prosperar y se prefiere, continuar con la inercia propia de la organización; también se nota una decadencia, que significa un deterioro paulatino del estado de ánimo, la energía, la creatividad y la innovación dentro de una organización. De hecho el Jefe de la División dio a entender que considerar cualquier iniciativa y acción diferente es como algo inútil. (se tiene una cultura laboral impersonal y frustrante).

No se percibe que los empleados de Continuidad amen su trabajo y el producto elaborado por la organización, ya que no se observa una iniciativa extra, ni un placer por el trabajo, se infiere que es debido a que tampoco se refuerza el orgullo por haber sido aceptado en la organización, no se transmite la idea de ser gente privilegiada por pertenecer a la organización, ni se difunde la idea de que nuestro trabajo es importante. Los empleados no conciben que el éxito de Canal Once depende de su trabajo, sino más bien de los Directivos, ya que son los únicos que se les reconoce una buena labor.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

*Las expectativas (proyectos)* de los miembros en relación al trabajo, que se han notado por las actitudes y comentarios, son muy variables: muy pocos quieren ascender de puesto y la mayoría quiere afianzarse al trabajo actual (mantener el trabajo igual), esa sería su prioridad laboral.

Tal vez se deba a que los miembros, trabajan sin un esquema organizacional, donde se explique exactamente las funciones que llevan a cabo cada uno de los miembros en términos operacionales. Las reglas formales que existen no se cumplen del todo, casi no hay reuniones o circulares; no se percibe la idea de lograr la productividad y la eficiencia (la idea de hacer más y mejor con menos recursos); las horas de trabajo se vuelven flexibles por la alta carga de trabajo, a pesar de todo eso, el trabajo se cumple.

## 5.2 IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los directivos son los más pertinentes para transmitir la ideología organizacional, entendida ésta como "un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes acerca de la realidad social, en este caso de la organización, ésta exhorta a la acción colectiva mediante un sistema de valores, significados, creencias y representaciones, lo que a la vez se traduce en una cultura" (Jaime Pérez), ya que ayuda a establecer una autoridad institucional como lo menciona Selznick, "se establece cuando la alta dirección logra vincular la búsqueda de metas organizacionales con un sentimiento de pertenencia y satisfacción colectiva, es decir, cuando el logro de los objetivos de la organización se convierte en logros personales de los miembros. Llegamos así a satisfacer las exigencias operacionales y representacionales y hacer posible la excelencia organizacional. (Abravanel, 1988:59)

La tarea fundamental del gerente es doble: "Primero, estimular y mantener la *cohesión* en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia (el mejoramiento) de los individuos y de los grupos; en segundo lugar, *difundir la actitud* que adoptará la organización para justificar y negociar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas. La primera responde a necesidades operacionales y la segunda a necesidades representacionales. Los jefes son una fuente importante de información y se consideran los principales agentes de comunicación, ellos nos deben dar a conocer las "reglas del juego", con relación a la jerarquía, el cumplimiento, procesos, responsabilidad y la adhesión.

Según Jaime Pérez la función del liderazgo en un contexto participativo, es dar a conocer, compartir y comprender la misión de la organización (el para qué); la relevancia o trascendencia del trabajo; es convencer con argumentos reales, crear consensos, negociar y escuchar, para que exista una inclusión, una adaptación, una motivación y así una integración. Así mismo, interpretar, influir en el mejoramiento y la cohesión, justificar y negociar las funciones y reglas, estimular actitudes con el ejemplo, construir el conocimiento, dar una orientación socio-emocional, reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización (crear un lenguaje común). (Pérez, 1998:36)

En este sentido, se ha notado que el Jefe de la División no cumple con casi ninguna de estas funciones, por ejemplo no profundiza y ni propaga la filosofía del Canal. Lo que se percibe que le hace falta a este Jefe es proteger y valorar el estatuto de su grupo, así como su propio estatuto, lo cual podría lograrlo si ejerciera una influencia sobre las percepciones externas; y en lo que respecta a él, tendría que elevar la seriedad de su actitud en cuestiones de responsabilidad como autoridad y liderazgo. Y por otro lado, no se extiende de manera adecuada su base de conocimiento, esto provoca que frecuentemente la División se enfrente a situaciones inciertas, algunas situaciones no se comprenden y por lo tanto, se vuelve más difícil hacer frente a los problemas. Se ha visto que las complejidades y las incertidumbres del medio interno y externo exigen que el Jefe proteja las bases del conocimiento y la integridad de su organización (un horizonte común), en esta División las exigencias cambian demasiado rápido, y si la organización no está preparada correrá el riesgo de un quiebre organizacional.

### 5.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se sabe que un ambiente está compuesto por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido, pero ¿qué es lo que permite a los empleados entenderse, comprender y dirigirse hacia una misma meta? La comunicación, y si ésta se utiliza como un medio para formar una identidad organizacional bien definida, se refuerza la solidaridad en el trabajo y así la organización se podrá expandir. La demostración pública (difusión) de lealtad a la cultura organizacional puede aumentar en forma considerable la probabilidad de éxito profesional.

Los mecanismos más adecuados dentro de una relación social son los comunicativos, ya que a través de éstos se pueden consumir los símbolos; fomentar valores claros (como núcleo de la cultura); elaborar mensajes de adhesión institucional y de solidaridad social; asimilar y lograr la aceptación de los valores lo cual implica simultáneamente el deseo de participar en la organización sin esperar otra recompensa mayor que la que los mismos valores ofrecen, es decir, crear satisfacción personal al cumplir con el compromiso moral; dar a conocer héroes que personifiquen los valores y transmitir la importancia que significa el participar en los ritos como puestas en acción de la cultura. (Ruiz, 1995:243)

La comunicación puede brindar ese tránsito de reestructuración organizacional y así posibilitar la permanencia de la organización dentro de su contexto inmediato. Con su ayuda se puede:

- -Cambiar las perspectivas y enfrentar problemas de la organización.
- -Transmitir o hacer visibles los valores, signos, símbolos, tareas y procesos; para dotar de identidad, para la conciliación de intereses e integración.
- -Orientar una actuación o un comportamiento organizacional en función del logro de los objetivos.
- -Conducir y dirigir a la organización, mediante la transmisión del conocimiento de los procesos y procedimientos, las decisiones y objetivos.
- -Enculturizar –integrar
- -Alcanzar una adaptación (retroalimentación-contingencia-sobrevivencia)
- -Coordinar-articular (posibilitar el conocimiento y la comprensión de cada función a fin de hacer consciente la importancia del trabajo en equipo y por esa vía, establecer las condiciones de unidad de la organización).
- -Incrementar el conocimiento organizacional, que es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.
- -Comprender de la organización (información sobre lo que se hace, cómo se hace, con qué se hace, porqué se hace y en qué tiempo).
- -Interpretar adecuadamente las expectativas de la organización, la de los grupos y de cada individuo.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

A que exista *Claridad organizacional*, la cual forma parte de los rasgos culturales de una organización y se entiende como la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc. que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impide el desarrollo de su potencial. Es decir, con ella se puede transmitir todo tipo de información que posibilite el buen funcionamiento del trabajo; se conoce cómo es la organización (su organigrama); se definen bien las expectativas organizacionales e individuales (misión y objetivos); se da a conocer el producto o servicio (el qué); la función e importancia del trabajo, la responsabilidades, la dirección (proyectos, planes y decisiones), las reglas del juego, los ritmos (el cómo); los recursos con que se cuentan (con qué); se dan a conocer las formas y criterios de evaluación, lo efectos del trabajo, así como las demandas, expectativas y efectos del entorno. (Pérez, 1998:28)

De hecho, con el uso de la *palabra* los gerentes pueden explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar el comportamiento y percepciones de la gente. Pero desgraciadamente en la División de Continuidad el intento de una retroalimentación que se tiene mediante las reuniones esporádicas es muy poca, lo cual reduce la posibilidad de acciones de corrección y de mejoramiento.

Lo importante de esta comunicación es que debe ser consistente y sobre todo congruente (todas las manifestaciones deben reflejar el mismo mensaje) ya que todo no serviría si no existiera credibilidad.

## 5.4 FACTORES CULTURALES DE LA DIVISIÓN DE CONTINUIDAD

Para un diagnóstico de la Cultura organizacional es necesario identificar los Factores Culturales:

### Símbolos

Los símbolos tienen la finalidad de dar una identidad (individual y de grupo) y para dar un sentido a la acción. Estructuran, definen, identifican y da sentido a una situación dada y las cosas; nutren la cultura corporativa; abren el camino a un lenguaje que es compartido con los demás; establecen el contexto y la forma. (Abravanel,1988:38)

Un símbolo para Geertz es un objeto, acontecimiento, cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual, el sistema conceptual implica los sentidos simbólicos (práctica de ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias). De esta manera, el símbolo es un concepto tangible dotado de sentido, es decir, es el signo que representa otro signo interpretativo. (Abravanel,1988:47)

En sus inicios, Canal Once tenía un símbolo de identidad organizacional el "Burro blanco del Politécnico", también el número Once era muy representativo, con el paso del tiempo estos símbolos se fueron desplazando por el logotipo que se creó con la finalidad de darle una identidad más autónoma, el cual sigue vigente actualmente y que muy probablemente, la mayoría de los empleados no conocen su significado. Últimamente el Director de Canal Once ha querido tomar como símbolo del Canal a la antena del Transmisor, ya que a los nuevos directores les invita a subir al cerro del Chiquihuite para que lo conozcan y lo consideren como algo representativo del Canal.

La División de Continuidad no tiene ningún símbolo de identidad organizacional que guíen las acciones o actitudes y se intuye que el sentido simbólico que tiene la autoridad es el de una marioneta, ya que la mayoría de los miembros trabajan como a ellos les conviene, por lo tanto, ante los ojos de los empleados no se consideraría un héroe simbólico. Si existiese alguna clase de símbolo, estos se modifican constantemente por las particularidades de cada individuo y por sus experiencias en la organización.

*Las historias, los relatos, las leyendas y los mitos se hacen de símbolos y de códigos.* Los ritos, costumbres y las ceremonias comprenden la participación colectiva y la comunicación no verbal, consisten en "todo lo que pasa cuando se reúne la colectividad". Los cuentos como los mitos y relatos sirven para concretar los valores abstractos y las presuposiciones. (Abravanel,1988:60)

El mito establece los vínculos afectivos duraderos entre un pasado y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones (dan sentido y orientación); es una traducción de nociones complejas a guías prácticas para la acción, las cuales además dotan de sentido a la actuación. (Pérez,1998:52)

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

Dentro de la División de Continuidad no existen mitos, historias ni leyendas que refuercen una cultura, un simbolismo u sentido laboral de la organización. O de manera muy liviana el mito de "la buena armonía de la gente o la buena relación de relaciones humanas es esencial para el buen funcionamiento de la organización" si existe en Continuidad lo malo es que no se lleva a cabo en la práctica, existen enemistades y no se hace nada para arreglar la situación. Otro sería que la educación y la capacitación del personal si se considera importante para su desarrollo, pero no se promueven o no se implementan en los procesos laborales, por lo tanto falta un enfoque de desarrollo de los recursos humanos.

### **Filosofía**

Dentro de la filosofía de Canal Once es conservar y difundir la riqueza cultural de México y cada miembro de esta institución debe de apoyar esta idea, sobre todo los Directores y Productores quienes están encargados del contenido que se va a proyectar, pero se ve que cada vez es más difícil por el contexto sociocultural en que la organización se desenvuelve, es decir, se está enfrentado con un público minoritario que busca programas culturales y científico, el esfuerzo debe ser doble para hacer un programa que aporte conocimiento y satisfacer el gusto popular y actual del público mexicano influido por la cultura extranjera.

En la nueva filosofía de *Canal Once* destaca la importancia de la gente, como un recurso primordial, (en los discursos de la Dirección hacen creer que el Canal tiene gran interés por la gente que trabaja para esta televisora), pero se ha observado que existe mucho control, por ejemplo, en las entradas y salidas del personal, la discriminación en la asignación de los cajones para los autos, en las horas extras sin pago, y la desconsideración en la toma de decisiones importantes en los proyectos.

### **Valores**

Los valores son conceptos que guían el comportamiento, son principios básicos; son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. (Pérez,1998:20)

Canal Once tiene un sistema de valores, pero desgraciadamente pocas veces se comparte con sus empleados. Se puede decir, que no hay una filosofía compartida ya que, no se ha tratado de difundir apropiadamente a los empleados, aunque en el fondo todos los empleados desean el éxito de Canal Once. Por otro lado, en la División de Continuidad no existe la propagación de valores o una filosofía organizacional

### **Ceremonias**

Las ceremonias son acontecimientos colectivos, que con ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones, facilitan la expresión emotiva. De cierto modo son actitudes primitivas que concentran la emoción en el instante presente; establecen y mantienen la lealtad para con el grupo

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

o la organización, fortificando el sentimiento colectivo de pertenencia. La participación en este género de escenografía, ayuda a disminuir la ansiedad satisfaciendo necesidades de expresión. Son medios de vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participar en la mística del grupo. El individuo siente allí su prestigio realzado, a pesar de que la individualidad queda mas o menos oscurecida por la participación colectiva, pues la ceremonia refuerza la identidad. (Abravanel,1988:65)

Si Canal Once tiene ritos y ceremonias para cada situación importante no se comparten con todos los miembros de la organización, sólo con los Directivos, por lo tanto no se podrían describir ampliamente, sólo se sabe que se trata de juntas y desayunos en la sala de "usos múltiples"; últimamente se está realizando comidas en honor a algo en especial, por ejemplo con motivo del día de la secretaria, por el éxito de algún acontecimiento como la presentación de la nueva imagen del Canal, etc.

Una ceremonia que se realiza en la División es cuando alguien cumple años, entonces discretamente se organiza el festejo, se compra el pastel y los utensilios y se reúne a la gente para que se canten las tradicionales "mañanitas" y corte el pastel, dura como 20 minutos el festejo y después se retoman las labores normalmente.

### **Héroes**

Los Héroes son aquellos quienes logran motivar el funcionamiento y permanencia de una organización (Pérez,1998:74)

Canal Once no tiene héroes muy definidos, la periodista Cristina Pacheco tal vez se acercaría un poco a lo que simbolizaría un héroe, ya que ésta tiene una larga trayectoria laboral dentro del Canal y gracias a ella, Canal Once ha tenido grandes reconocimientos, se podía decir, que es un personaje representativo del Canal; en su momento lo fueron también Sergio Uzeta y Sari Bermúdez, pero actualmente ya no trabajan para el Canal.

### **Rito**

Los ritos son comportamientos aceptados que se deben seguir, implican un compromiso personal y un grado de participación notable. Consolidan y animan la identidad cultural; juegan un papel enculturizador, purificador, integrador y de reconocimiento. (Pérez,1998:39)

Un rito sirve no solamente para distensionarse, sino que permite comunicarse libremente y acortar los diferentes escalones (jerarquías). Un rito organizacional para Berg es " toda actividad emprendida con el fin mas o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual se sitúa" en otras palabras el rito es una forma de adoración organizacional. (Abravanel,1988:61)

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

En la *División de Continuidad* no existen ritos que permitan reafirmar sentimientos de lealtad y de responsabilidad, no hay procedimientos de planeación estratégica o programas de desarrollo organizacional, que serían ejemplos de ritos colectivos.

Últimamente por influencia tal vez de la nueva Dirección y por el incremento de anomalías de la División, se llevan a cabo reuniones generales con todos los miembros, pero éstas sólo están destinadas a analizar los errores que se suscitaron y no como una oportunidad de alimentar los valores y creencias que refuerzan la identidad cultural de la organización. A lo mejor un rito sería que cuando se llega a la oficina se debe decir "buenos días" y se acostumbra saludar y despedir "de mano" invariablemente a la Jefa de Departamento y al Jefe de la División, sino se crea el sentimiento de desilusión y relego todo el día y por lo tanto, la actitud cambia.

Otro rito sería, cuando para tomar decisiones importantes, es obligatorio consultarlo con los Jefes, sobre todo con la Jefa de Departamento, ya que si se salta uno su autoridad, seguramente te espera un regaño, aunque la decisión haya sido la correcta. De igual forma, todos los problemas importantes deben de pasar por su conocimiento aunque ella no resuelva la situación (ya que no es su obligación sino del Jefe). De manera similar se ha vuelto un rito que el Jefe de la División obedezca ciegamente todas las peticiones del Director de Imagen, aún cuando vayan en contra de las propias políticas de la División de Continuidad.

En relación a *Canal Once*, con la nueva Dirección se ha empezado a festejar los días feriados, por ejemplo para el día de muertos se organizó una exposición, donde existió la posibilidad de participar, aunque sean muy pocas estas actividades, permiten el desarrollo de un sentido de solidaridad y hacer sentir a los empleados que Canal Once se preocupa por el bienestar de sus empleados y por conservar las tradiciones mexicanas.

### **Lenguajes**

El lenguaje que se usa es muy coloquial, suelen hacer diálogos donde el código es de doble sentido, y de vez en cuando, las personas que se llevan pesado se ofenden con groserías pero éstas no son muy fuertes. Las pláticas que se hacen a un tono normal del voz son de cuestiones triviales, y las que se rumoran en voz baja por lo general son críticas descalificantes de las personas que laboran en el Canal.

### **Reclutamiento**

Para ser miembro de la División de Continuidad no se requiere tener un título profesional, lo importante es que se tenga un gusto por lo referente a la televisión y las ganas de trabajar. Al no tener un buen sistema de reclutamiento, se puede caer en el riesgo de contratar a una persona que sólo le importe el dinero y no hacer bien su trabajo, ya sea porque no le agrada o por que no tiene una buena base del conocimiento y actitud necesario para el desempeño de un puesto en específico, como fue el caso de la Secretaria de División.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### **Sanciones**

Las sanciones por parte del Jefe de la División no se hacen a manera de regaño, sino se pide una explicación de lo sucedido, todos los detalles del porqué se dio la situación así, y con un estilo sereno se le pide a la persona que no vuelva a cometer el error. De manera muy diferente la Jefa de Departamento aplica las sanciones, en este caso sí existe el regaño severo, hace sentir muy mal a la persona que cometió el error y no toma en cuenta los motivos o explicaciones de lo sucedido.

### **Normas**

Es una norma el cumplir con "los lineamientos de pauta" que se han creado a lo largo del tiempo y los que van marcando continuamente tanto el Director de Imagen como el Director General.

Es una norma obedecer a las peticiones del Jefe de la División y también a las peticiones de la Jefa de Departamento, si existe contradicción entre éstos, se pregunta sobre la situación a ambos, si no está el Jefe se respeta la decisión de la Jefa de Departamento (aunque su decisión no sea la más adecuada).

Ya se ha hecho una norma que los miembros de Continuidad estén en su lugar por si algo se ofrece, si tardan más de 20 minutos fuera de su lugar de trabajo, se empieza a hablar mal de esa persona y se reprocha su incumplimiento laboral.

Es una norma retirarse de la oficina a la hora de salida designada (a cada miembro), si alguien se va más temprano, se le critica de incumplimiento laboral y hace pensar que goza de algún privilegio por parte del Jefe. De igual forma sucede con la hora para ir a comer, esta no debe de ser antes de las dos de la tarde y el regreso no debe ser después de las cuatro y media.

En Continuidad uno de los recursos más valiosos es la información, por eso una norma muy importante es que la información que se recibe proveniente de áreas externas, se debe de canalizar a la persona pertinente, si no se difunde es visto como una sanción. Esta es una norma, que se caracteriza por su alto riesgo de rompimiento, debido a que no existe una estructura comunicativa eficiente dentro de la División, como se comentó anteriormente.

Otra norma es que cada quien debe de terminar su trabajo oportunamente, es decir, dentro de este trabajo en equipo donde cada uno aporta su parte laboral para la realización de la pauta de continuidad hasta llegar a la edición en video, no es permitido hacer esperar a la persona que continua con el siguiente paso del proceso, en otras palabras, no se debe atrasar el ritmo del trabajo.

Es una norma que se deben atender al instante las dudas y peticiones del compañero, sobre todo si se trata de algún problema o información que repercute al aire en ese mismo día y en unos minutos, o sea cuestiones de última hora.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

Es una norma dejar las herramientas de trabajo y la información en su lugar asignado, si no se está haciendo uso de éstas; ya que muchas personas tienen la necesidad de compartir las mismas herramientas, sobre todo la misma información.

### **Patrones de conducta**

los patrones de conducta que se perciben es de estar serenos, no tener una actitud desesperada, resolver los problemas con calma para así tomar la decisión más adecuada.

Cada quien es libre de decir en voz alta sus dudas, sus peticiones, sus comentarios, etc. y debido a la ineficaz comunicación que existe en la oficina, es necesario estar al pendiente de todo lo que se dice, ya que de otra manera, es muy difícil estar informado de todo, aún de las cuestiones importantes que repercuten en lo laboral. La actitud que en términos generales y que frecuentemente se muestra es de estar a la expectativa de si se cometió un error y a la defensiva si llega a suceder. Al estar envuelta la oficina en un ambiente de crítica social, la actitud, el comportamiento, lo que se dice, el cómo vestir y arreglarse está determinado en función "a lo que dirán".

### **Diversión**

Una diversión que ha organizado la nueva Dirección para reforzar la idea de "hacer equipo" (responsabilidad) y de integración organizacional (pertenencia), es un torneo de fútbol femenino y varonil, el cual ha tenido una gran aceptación por parte de los empleados, lo malo es de que la dirección sólo se involucró al principio, y no se le dio el seguimiento de la real finalidad del torneo en el transcurso de éste, lo que provocó conflictos tanto a nivel interno del equipo como entre éstos. El valor de la competencia significó eliminar al contrincante y no a una complementación, superación e integración.

### **Estilos de trabajo.**

El estilo que se percibe en las prácticas laborales, es de hacer sólo lo que me corresponde por obligación, cada quien organiza la forma en que lleva a cabo su trabajo, siempre y cuando salga bien y oportunamente. A pesar de que la labor de la División es un trabajo en equipo, no existe una actitud o predisposición de cooperar y de ayudar al compañero, lo cual inferimos que es debido a una falta de integración y de motivación. El único tipo de recompensa y motivación es el salario.

Se trabaja todo el tiempo con el presentimiento de que alguien nos está apresurando o esperando, en relación con la elaboración final de las pautas de continuidad, terminar antes del compañero significa un logro personal, es decir, existe una competencia no formalizada o declarada, pero que sin embargo, se labora en función de esa competencia.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Los que entran a trabajar a la División aprenden empíricamente, se cometen muchos errores al principio y la causa principal es de que no se da a conocer bien cómo es que se tienen que hacer las cosas, es decir, "a base de puros topes" se conocen todos los procesos laborales, las fuentes de información, el entorno externo, cómo está organizada la información que se maneja y los miembros de la División, los grupos formales e informales y la política que se maneja para la realización de la pauta de continuidad, en otras palabras, todo lo que encierra esta organización, nadie se preocupa por explicar cada aspecto, porque todos están en su trabajo ("en lo suyo").

Aparentemente se trabaja de una forma organizada, ya que las funciones están claramente definidas, pero lo que la hace desorganizarse es la mala comunicación que existe y el incumplimiento de los acuerdos por parte de las áreas externas.

Como Canal Once es una organización gubernamental de Servicio al Público, la eficiencia laboral (en teoría formal) no significa producir más dinero, sino cumplir bien con el trabajo y mejorarlo, por lo tanto en la División de Continuidad el trabajo está en función en que se realice sin errores y no en qué tanto se produce, en otras palabras, los errores se pueden perdonar si se tiene una buena relación y quedas bien con los jefes. De esa manera se da la permanencia y los asensos de puestos, como si pareciese que importan más las relaciones sociales que la productividad de la organización.

### **Espacios físicos y Mobiliario**

En relación a los aspectos físicos que se observa dentro de la oficina, según comentarios informales de algunos miembros, el espacio designado para la División se redujo hace algunos años causado por la ampliación de las oficinas del área de Ingeniería, ocasionando que actualmente la oficina sea muy pequeña para nueve personas, la decoración es tan sencilla que se podría decir que no tiene (sólo unas plantas), según comentarios es debido a que no se debe hacer ningún tipo de decoración, sin embargo en las oficinas de los Directores sí lo hacen; en general, los muebles ya tienen mucho tiempo de uso y no se han podido cambiar (como se ha hecho en otras áreas) esto demuestra que la Dirección de Canal Once no se preocupa por invertir en esta División; otro ejemplo muy claro es la falta de equipo de cómputo pertinente para las nuevas exigencias del entorno externo. Por lo tanto en este sentido existe inconformidad.

### **Clima**

El ambiente que existe cuando están todos los miembros es algo pesado, todo acto, comentario y actitud, son propicios para una crítica social, sobre todo cuando está presente la Jefa de Departamento. Se nota generalmente un ambiente de amabilidad pero con rasgos de hipocresía; por lo tanto, cabe la posibilidad de que exista un sentimiento de insatisfacción laboral.

## **Historias**

Las historias sirven "para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente, que las haga más fáciles de retener. Ellas ejercen autoridad definiendo o influyendo en las premisas decisorias las percepciones comunes; incitan a los individuos a adherir valores y acciones; y también diseñan el estilo apropiado de razonamiento para la toma de decisiones". (Abravanel, 1988:59)

Canal Once tiene ya una gran historia, su evolución a sido notoria, pero la Dirección no hace uso de historias, relatos, leyendas o mitos institucionales para transmitir, mantener o reforzar valores o principios organizacionales, de igual manera sucede con la División de Continuidad.

Hace muchos años Canal Once tenía un eslogan que decía "Canal Once el primer Canal Cultural de América Latina", esta característica hacía reforzar la importancia y el orgullo de trabajar en este Canal y también como apoyo a la identidad del mismo.

## **Tótem**

Levi-Strauss lo define como un símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura. Estos pueden simbolizar la adoración de una cultura o de algunos de sus aspectos, es decir, las ideas, los valores y las creencias en materia de jerarquía de éxito, de responsabilidad y de pertenencia, así como todas las formas rituales, son elementos que constituyen un sistema totémico.

Es un objeto simbólico que representa el interés común, tiene una función fundadora, de estabilidad, de orden, de coherencia, congruencia y continuidad, al cual se le da un respeto exagerado. (Pérez, 1998:41)

El tótem corporativo representa un sistema homogéneo de creencias y prácticas, el cual reúne a sus miembros en una comunidad sociomoral: la organización, y es tarea del gerente lograr que los empleados hagan suyo el tótem y los valores que él representa.

Tanto en Canal Once como en la División de Continuidad no existe un tótem, hace poco el Director del Canal decidió que en una de las paredes de la entrada, se decorara con algunos de los trofeos que Canal Once ha ganado, esto no es un tótem porque es muy nuevo, pero si transmite una serie de significados, por ejemplo que Canal Once posee la suficiente calidad para competir en su ámbito, que ha tenido una excelente labor y que es un privilegio trabajar para una Emisora que ha ganado varios premios, lo cual motiva para seguir adelante.

## **Hábitos**

Los hábitos se basan en los símbolos del estatuto y del poder que confirman los métodos y relaciones en el lugar; éstos refuerzan el sentimiento de estabilidad; éstos influyen porque son el producto de las lecciones del pasado, reflejan los conocimientos sacados de las experiencias y de

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

los errores; expresan valores y como los ritos, transmiten y mejoran la cohesión, porque son un compendio de las diversas significaciones internas. (Abravanel,1988:63)

Un hábito que se observa comúnmente en la División es hacer rumores de cualquier situación; criticar "tras sus espaldas" a las personas tanto internas como externas a la División; hacer chistes sarcásticos, sobre todo la Jefa de Departamento; los problemas o proyectos importantes sólo se comentan entre el Jefe de División y la Jefa de Departamento; el grupo de mujeres se integra para enterarse de los acontecimientos, y todos tratan de no irse a comer solos.

Otro hábito es de que la comunicación que se da para tratar aspectos importantes no está incorporada a la red formal de comunicación que debe tener una organización. La información que se necesita para hacer mover a la organización se detiene, se filtra, se reinterpreta dentro del grupo líder. En otras palabras, se ha hecho un hábito que la Jefa de Departamento se aparte con el Jefe de la División para hablar a escondidas sobre aspectos laborales.

Un hábito de la Jefa de Departamento es descalificar o humillar públicamente a las personas con las que tiene un trato cercano e incluso hacia el Jefe de la División.

Un hábito que tienen la mayoría de los miembros de la División es culpar a otros los errores cometidos como un mecanismo de defensa.

En la División de Continuidad los aspectos importantes se deciden desde el centro de la organización (el grupo formado por el Jefe de la Div. y la Jefa de Departamento), nada se puede mover sin la voluntad o el conocimiento de ellos, por lo tanto esto repercute en la capacidad de acción de la organización, en todos sus niveles y áreas. Este centralismo tal vez se deba a un mimetismo (se hace a su imagen y semejanza) del tipo de comunicación y de toma de decisiones que tiene en términos generales Canal Once. (Existe centralismo pero no un liderazgo autoritario).

### **Costumbre**

Una costumbre muy marcada que tiene el Director de Canal Once es saludar a todos los empleados que ve pasar y también suele visitar cualquier área laboral sólo para saludar a la gente, esta acción transmite confianza, la idea de ser tomados en cuenta, el sentimiento de equipo y de integración.

En la División de Continuidad se ha hecho costumbre que algunos grupos (incluyendo al Jefe de la División) se hagan comentarios bromistas, estos suelen ser muy pesados y humillantes, osea, con una clara falta de respeto.

Una costumbre es tratar al Jefe con un toque bromista, ya que él se la pasa todo el día tratando de ser gracioso con todos (excepto con su Jefe y con los Directores), lo cual demuestra que le gusta estar siempre alegre y de buen humor.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

Otra costumbre es cuando un grupo informal (primario) que son los que llegan más temprano a trabajar, se dan casi una hora para desayunar en una parte de la oficina, desatendiendo gran parte de su trabajo en horas hábiles.

Se ha vuelto costumbre la inexistencia de un reconocimiento del trabajo.

### **Creencias**

#### *A nivel general de Canal Once*

*Las creencias que unen a los miembros son:*

De que se está cumpliendo un servicio a la comunidad.

Con las producciones de Canal Once se defiende la cultura nacional.

Que se ayuda a difundir conocimiento e información objetiva.

Que a pesar de que existen pocos recursos, se pueden hacer cosas con calidad.

De que existe un buen ambiente laboral, es decir: sano.

Usar ropa con imágenes institucionales es agradable (identificación institucional).

#### *Las Creencias que separan:*

Existe desigualdad en los salarios en relación a los puestos.

Los errores son castigados, nadie quiere reconocer su error.

Los éxitos no son reconocidos.- burocratismo.

Discriminación de la mayoría de los miembros en la toma de decisiones (decisiones centralizadas).

Las puertas están abiertas, pero para salir.

Se trabaja por honorarios, por lo tanto no se tienen ningún derecho.

No hay apoyo de las propuestas o proyectos de todos.

El Jefe no se equivoca, siempre tiene la razón.

Existe comunicación vertical descendente e información exclusiva.

Los Directores son inaccesibles, son soberbios.

Los discursos de la administración no se cumplen del todo, existe indefinición e incertidumbre.

No existe un programa de motivación por parte de la organización.

Existe individualismo laboral y no una responsabilidad compartida.

No se espera de la organización, más que un simple salario.

Si se queda bien con los Jefes en el ámbito personal, es estar bien en el trabajo, sin importar los demás miembros de la organización.

Cada quien cree que su trabajo es el más importante, por lo tanto, no se reconoce el trabajo de los demás.

Uno de los posibles factores que inhiben la participación e identificación de los miembros hacia la organización, es que al ser pagados por honorarios, implica que no existan algunos derechos, como por ejemplo: a la prestación del seguro social, jubilación, pago de horas extra y reparto de utilidades, ya que ésto no se le considera una oportunidad de desarrollo social dentro de la organización.

***A nivel de la División de Continuidad.***

***Creencias que unen:***

Es una División que lucha constantemente con el ambiente externo.  
Existe un ambiente de cortesía.  
El Jefe es flexible y nos contagia su buen humor.  
Se ayuda y se coopera en situaciones de emergencia.

***Creencias que dividen:***

Existe individualismo laboral y no una responsabilidad compartida.  
No se espera de la organización, más que un simple salario.  
La información se transmite por (con) preferencias.  
Existe ambigüedad en el liderazgo.  
Existen grupos de enemistad.  
Se critican los errores.  
No se reconocen las buenas acciones laborales.  
Todo es pretexto propicio para el comentario o rumor.

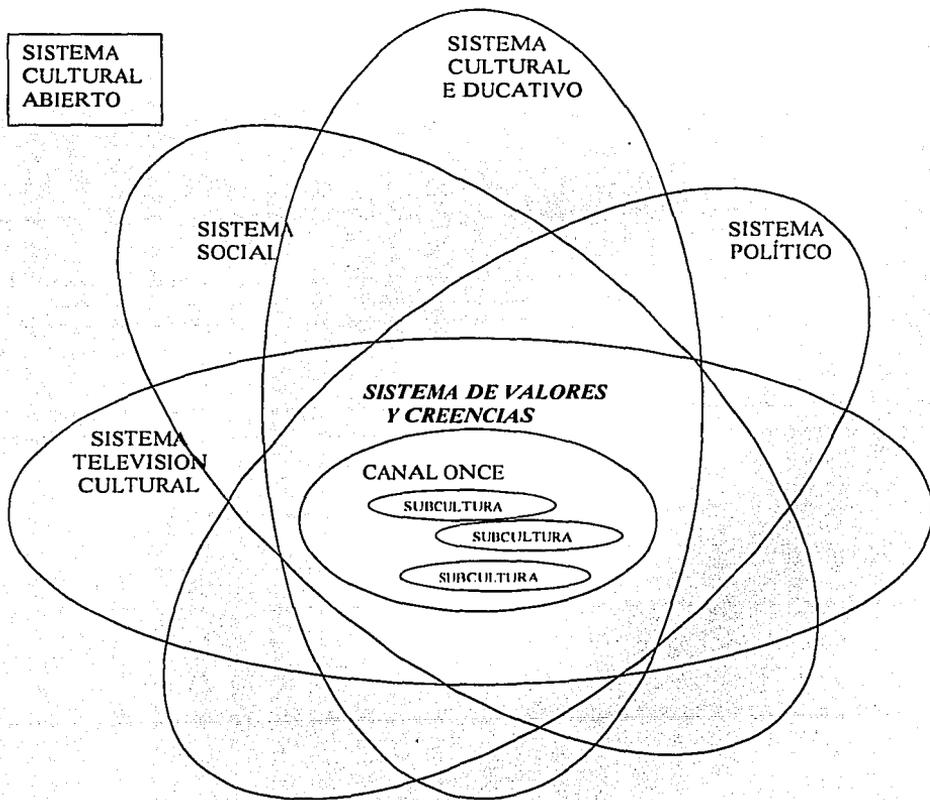
Se tiene la creencia que tener un Jefe comprensivo y buena gente, significa tener buena suerte, ya que no se exige más que el propio trabajo, se pueden tener más concesiones y es difícil que él corra a alguien de su trabajo, es decir, se intuye que se prefiere estar más relajados y con el trabajo asegurado, aunque la División esté mal en relación al funcionamiento. Por lo tanto, no se hace nada por cambiar la situación.

De que quien encuentre más errores de otras personas, esa persona trabaja mejor y es más inteligente, por ende, en vez de solucionar las cosas junto con el responsable, se acusan con los Jefes.

Pero estos factores culturales ¿de dónde vienen? ¿Por qué se introdujeron en la organización? A continuación se verá las influencias culturales externas e internas que tiene la organización al ser parte de un Sistema.

## 5.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SISTEMA

Para explicar la influencia que tiene el entorno hacia este objeto de estudio en términos culturales, es decir en relación a los valores y creencias, se tendrá que basar nuevamente en la **Teoría de Sistemas**, ya que como se mencionó anteriormente, tanto la División de Continuidad como Canal Once se encuentran dentro de un Sistema integrado de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, de manera más o menos compleja y que actúan en función de un todo. Recordemos que Canal Once se está inmerso en un Suprasistema abierto conformado principalmente por el sistema político, educativo, cultural, televisivo y social, los cuales llegan a tener un impacto en los valores y creencias de los miembros del canal conformando así su cultura laboral.



## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### **Sistema de televisión cultural.**

Canal Once está dentro del sistema de televisión abierta, y dentro de éste existe Canal 22, Canal 40, y la televisión Mexiquense, canales que podrían ser hasta cierto punto su competencia si se habla desde el punto de vista que son televisoras que transmiten programas clasificados como culturales y educativos en la mayor parte de su programación. Este hecho influye a que exista en los miembros de Canal Once valores como competitividad, profesionalismo, motivación y la creencia que se debe trabajar con calidad.

### **Sistema político.**

Como se mencionó anteriormente, el Sistema Político influye mucho en la vida de Canal Once, ya que se trata de una organización gubernamental, es decir, al depender de la Secretaría de Educación Pública, está regida por las circunstancias políticas en que se encuentre el país en un determinado momento. Actualmente la Dirección del Canal Once está en manos de un representante del Partido de Acción Nacional y su influencia en términos culturales se ha empezado a percibir, la cual va muy de la mano con las ideas que ha proclamado el presidente Vicente Fox, por ejemplo la idea del cambio, de democracia, nacionalismo e ideas de proactividad y sinergia. Dicha influencia ha sido a través de transmisiones televisivas, cursos de capacitación y en los discursos otorgados por la Dirección.

### **Sistema cultural educativo.**

Uno de los principales objetivos de Canal Once es mejorar y elevar el nivel educativo de la sociedad mexicana, así como defender y preservar su riqueza cultural, por ende, tanto las organizaciones culturales y educativas externas con las que interactúa, como los miembros del Canal, ayudan a prevalecer este tipo de valores y creencias, tales como la idea de desarrollo social y educativo, responsabilidad compromiso, la idea de compartir (conocimiento), de ayuda, valorar y respetar la cultura, tener sensibilidad artística, valorar la labor de Canal Once y por lo tanto la función de cada miembro.

### **Sistema social.**

Canal Once se ha caracterizado por ser también una organización de Servicio Social y este servicio va de acuerdo a las necesidades sociales que se van dando a lo largo de los años, es decir, la situación social impacta en los servicios que ofrece el Canal y en la manera en que los empleados cumplen su función y se desenvuelven dentro de la organización.

Por ejemplo: las nuevas ideas, la mayor apertura y exigencias del público han influido a que dentro de Canal Once existan ideas de innovación, especialización, profesionalismo, productividad, adaptabilidad y actualización. Los problemas sociales han afianzado valores como los de ayuda y servicio social aunados a la responsabilidad. En términos particulares la problemática social que se vive debido a la situación del país ha influido a que los empleados

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

valoren su puesto, su trabajo y por otro lado, la Dirección trata de resaltar el valor de economizar los recursos por ejemplo el agua y la luz.

Otro aspecto social que ha preocupado tanto a instituciones externas, como a Canal Once es el adquirir una cultura en términos ecológicos, ya que se ha comprobado que la falta de ésta ha provocado problemas graves a toda la sociedad, por lo tanto el mensaje ha sido claro "cuida la naturaleza".

En relación con el Ambiente relevante que interactúa con la División de Continuidad el cual se conforma por áreas o subsistemas el propio Canal, se puede decir que debido a su característica hostil, (anteriormente explicada) hace que se formen valores y creencias como la necesidad estar preparado, de ser contingente, combatiente, unido, cooperativo, disciplinado y por otro lado, se crea intranquilidad, *resentimiento*, inconformidad, inestabilidad, descontrol y la idea de que "es normal" que se labore con un alto nivel de incertidumbre.

El impacto cultural que provoca la Estructura formal de Canal Once hacia sus miembros se podría notar en los siguientes aspectos:

*La misión* que tiene Canal Once de informar a la sociedad mexicana el acontecer, de mejorar el nivel cultural y educativo, se traduce en una labor útil para los miembros del Canal y por lo tanto existe una identificación laboral institucional, llevando consigo un gusto por el trabajo independientemente de lucro económico, así mismo, una motivación hacia la cultura y educación. La visión contempla una superación en términos de calidad y de alcance territorial en su trasmisión, esto influye a que los empleados sientan que su trabajo es importante y que por lo mismo, requiere de responsabilidad, profesionalismo y superación.

*Los objetivos* que difunde Canal Once provocan por ejemplo los siguientes valores:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| Satisfacer gustos y necesidades informativas. | → | Servicio, atención, ayuda y apoyo social                                      |
| Explorar y documentar la cultura.             | → | Valorar el entorno natural y cultural<br>Reconocer y respetar las diferencias |
| Extender la cobertura de transmisión.         | → | Ser competitivos y profesionales  |
| Trabajar con sinergia y creatividad.          | → | Integración, identidad,<br>libertad, entusiasmo<br>Voluntad.                  |

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

*Los valores* que transmite y considera importantes Canal Once son:

Atención y servicio a la comunidad, superación profesional y personal, libertad creativa, eficiencia, competitividad, voluntad política, reflexión, equidad, seriedad, respeto y valor por la cultura. Estos de alguna manera, se introducen en las mentes de cada uno de los miembros de forma diversa, los que se perciben de forma notoria en las actitudes laborales en la mayoría de los miembros son: el de comunidad, superación personal, participación y responsabilidad.

En términos estructurales, *el diseño organizacional* junto con la existencia de Manuales de Procedimientos han influido a que los miembros tengan los siguientes valores: organización, orden, coordinación, alineación, armonía, método, fragmentación, formalidad, exclusión, respeto, articulación, institucionalización, rutina y sometimiento, ya que en términos generales, el diseño establecido tiene un alto grado de racionalización.

*El organigrama* existente, es de tipo jerárquico, por lo tanto el impacto cultural hacia los miembros es el siguiente: se crean valores y creencias de sometimiento, sumisión, respeto, estatuto, subordinación, obediencia, conformidad, impotencia, fragmentación, intranquilidad, resistencia, resentimiento y exclusión.

En relación a *la normatividad o reglamentación* es muy similar, ya que casi para cualquier actividad existe una regla, esto provoca que se formen valores como obligación, sumisión, sometimiento, mandato, imposición, exigencias, disciplina, legitimidad, seguridad, institucionalización, estabilidad, respeto, resentimiento y resistencia. La obligación de firmar un *contrato*, culturalmente influye a que exista una responsabilidad y compromiso laboral, el tener disponibilidad hacia la organización, pero también la creencia de tener el goce de derechos (aunque limitado). Por otro lado, Canal Once no se ha preocupado por tener y ofrecer un contrato psicológico por lo tanto no está muy arraigada la idea de tener una responsabilidad moral hacia la organización.

*Los actores* que integran la organización juegan un papel importante en la formación de la cultura laboral, por ejemplo los grupos externos a la División de Continuidad que forman parte del ambiente relevante, han influido a que se formen en Continuidad las creencias que se labora sin que se valore el trabajo de Continuidad, que existe flexibilidad laboral, que es "normal" que se trabaje todo "a la última hora", sin planeación, sin reflexión, sin armonía, sin formalidad y siempre con incertidumbre ya que continuamente la forma de trabajar está basada en "bomberazos".

*El Director de Imagen*, al no involucrarse con los problemas y necesidades laborales de la División de Continuidad, representa una autoridad oficial pero no legítima, es decir debido su representación impersonal y distante no impacta de manera relevante a la cultura laboral de los miembros de la División, pero sí crea una falta de identificación con la Dirección de Imagen (a la cual pertenece administrativamente) y a la vez una falta de motivación por tenerla; y al mismo tiempo se crea la idea de que se trabaje injustamente, debido a la perversión que existe, es decir la Dirección de Imagen puede exigir eficacia a la División de Continuidad, pero ésta debe solapar y

soportar la ineficacia laboral de los miembros del área de Imagen quienes proveen insumos e información a la División de Continuidad.

*El Jefe de la División de Continuidad* no tiene considerada la función de transmitir una cultura organizacional como parte de su labor de liderazgo, pero su forma de ser (antes expuesta), sus actitudes y acciones contribuyen a formar los valores y creencias de los miembros del organización, por ejemplo hace que se le reste importancia al trabajo, que se le reste seriedad, provocando la creencia que se trabaja sin un buen líder o autoridad a seguir y por lo tanto, crea descontrol, desintegración, incredibilidad, incertidumbre, flexibilidad, desorientación y debilidad organizacional.

Por otro lado, otro actor importante en la formación de la cultura es *la Jefa de Departamento* también debido a su carácter antes mencionado, hace que tenga gran influencia sobre los modos de cómo se lleva a cabo el trabajo y por ende, también el comportamiento de los miembros de la División. Se podría decir que la cultura laboral de ella es política, ya que la razón por la que gira su desenvolvimiento laboral es el tratar de ejercer y conservar su poder personal provocando así antivalores, desintegración, falta de confianza laboral, individualidad, estar a la defensiva, miedo y preocupación a errores, mediocridad, falta de respeto y laborar en función de caprichos de poder.

Por lo tanto *el Grupo Dominante*, conformado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento no crean un liderazgo eficaz para el funcionamiento de la División, al producir un liderazgo ambiguo, creando así una cultura laboral con desconfianza, sentimiento de relego, distanciamiento, falta de respeto, conveniencia, falsedad, hipocresía, exclusión (de aspectos importantes, decisiones e información), desintegración, falta de motivación, inestabilidad, resentimiento, desorientación y resistencia.

En consecuencia, la dinámica de grupo en la División de Continuidad en términos generales, no tiene una cultura definida, más bien está conformada por una serie de subculturas y lo que hace es adaptarse en función de su conveniencia a la cultura dominante que influye la Jefa de Departamento, en resumen, este tipo de dinámica laboral que existe en la División de Continuidad provoca que prevalezcan valores como individualismo, hipocresía, falta de cooperación, falta de motivación, falta de buena voluntad, falta de lealtad, falta de solidaridad, desintegración, efectividad, disciplina, inestabilidad, incertidumbre y falta de planeación.

En relación a *la Comunicación*, también se puede decir que es un factor importante para la conformación de la Cultura, ya que se le considera un instrumento esencial para la transmisión de valores y creencias, moldear las representaciones y lograr convicción. Como se vio en el capítulo anterior, la División de Continuidad no cuenta con una buena estructura de comunicación y se caracteriza por ser inoportuna, informal, centralizada, exclusiva y existe un alto grado de desinformación. Este tipo de comunicación no hace más que transmitir y fomentar valores y creencias inapropiadas para la organización, por ejemplo la desinformación ha fomentado sentimiento de relego, desintegración, individualismo e incertidumbre.

El ser inoportuna provoca falta de motivación, que se convierta en un estilo laboral "de última hora", no se reflexione, no se planea, se refuerza la informalidad y la inestabilidad. La

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

centralización influye también a que exista la falta de motivación, desconfianza y distanciamiento entre los actores. Por último la informalidad de la comunicación ha creado los siguientes rasgos culturales: Falta de planeación y de formalidad, ambigüedad, incertidumbre, descontrol, desorganización, incredibilidad, desorientación, mediocridad, se disminuye la importancia, el respeto y la seriedad al trabajo, y se crea la posibilidad de romper paulatinamente con la normatividad necesaria.

Con este panorama Cultural se puede ya seleccionar los tópicos más representativos de la organización, encontrar entre éstos los más problemáticos o que no coinciden en términos reales con los que se espera de éstos y se verá también a qué nivel (externo, oficial, grupal o a nivel comunicativo) afecta la problematización.

**SIMILITUDES Y DIFERENCIAS**

SIMILITUDES (BIEN)											
Topicos	liderazgo	misión	proceso de trabajo	normatividad	imagen	contingencia	productividad	integración	cultura	mediación	centralización
perspectivas											
Externa		*	*	*		*	*	*	*	*	*
Oficial		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupos		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Comunicativa		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

DIFERENCIAS (MAL)											
Topicos	liderazgo	misión	proceso de trabajo	normatividad	imagen	contingencia	productividad	integración	cultura	mediación	centralización
perspectivas											
Externa	*				*						*
Oficial	*				*			*	*	*	*
Grupos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Comunicativa	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

PROBLEMATIZACIÓN Y SUS NIVELES

NIVELES	Liderazgo	Imagen	Misión	Normatividad	Integración	Cultura	Centralización
Externo	Se reflejan errores al aire y con áreas externas	Mal funcionamiento No se valora la labor		Se rompe la normatividad	No existe cohesión Unidad	No hay una cultura organizacional que se proyecte	Entre las áreas externas existe centralización de decisiones y de información
Oficial	Ilegitimidad rompimiento de la normatividad				Es definida Articulación administrativa Jerárquica	Se encuentra en la etapa del Diagnóstico del proyecto	
Grupos	Ilegitimidad desorientación Desarticulación	Conciencia de una mala imagen Desintegración	No se ha concretizado Falta de propagación		No existe cohesión Unidad	No hay una cultura organizacional definida (Subculturas)	Existe centralización de información
Comunicativo	Informalidad	Conciencia de una mala comunicación Desinformación o Inoportuna	No se difunde No se conoce	No se difunde No se conoce	Existe una mala estructura Comunicativa No hay equidad	No una cultura en relación a la función de la comunicación	Existe centralización de información y comunicativa
	100%	75%	50%	50%	100%	100%	75%

- 1 Liderazgo
- 2 Integración
- 3 Cultura
- 4 Imagen
- 5 Centralización
- 6 Misión
- 7 Normatividad

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

Con lo anterior, es notorio que se tiene una necesidad de cambio, reforzar valores, cualidades y eliminar las perversiones y vicios del pasado; a continuación se dan a conocer las fortalezas y debilidades más representativas de la División de Continuidad:

### **5.6.1 Fortalezas**

**(Campo de lo consolidado, oportunidades para el fortalecimiento y la promoción).**

#### **Procesos de trabajo.**

Una de las fortalezas de la División de Continuidad ha sido sus procesos productivos, ya que cuenta con un buen diseño en términos estructurales, es decir las funciones, los procedimientos (a pesar de ser atrasados) y la división del trabajo generan eficacia y productividad, aunque no la deseada, ya que la falla estructural se encuentra en el aspecto comunicativo, tanto a nivel externo como interno.

#### **Productividad.**

La División de Continuidad es una organización productiva, debido a que cumple con su función establecida, tanto en cantidad como en un tiempo aceptable, es decir, es eficaz, aunque no eficiente ya que como se mencionó anteriormente, se encuentra en una situación laboral que provoca grandes costos humanos. Otros factores que influyen en la productividad, es que los miembros demuestran un alto nivel de disciplina, responsabilidad y obediencia.

#### **Contingencia.**

El objeto de estudio es una organización que ha aprendido a ser contingente aunque sea forzosamente, ya que su estilo de trabajo es de "hacerlo todo de última hora" debido a que la relación que mantiene con su entorno relevante es de hostilidad. Ser contingente demuestra que se tiene capacidad laboral y organizativa para cubrir las inoportunas demandas del entorno, lo malo aquí, es que en la División de Continuidad se realiza de forma inadecuada.

#### **La Mediación.**

El Jefe de la División de Continuidad, tiene un liderazgo muy flexible, aspecto que no es muy conveniente, pero lo que se rescata de la forma en que lleva a cabo su liderazgo, es que tiene la intención de conseguir una mediación entre los intereses personales de sus subordinados y los intereses de la organización, lo que se ha podido observar, es de que la balanza está más inclinada a conceder las peticiones, (y a veces hasta caprichos) de los miembros tanto de la División, como los de otras áreas.

## **5.6.2 Debilidades** **(Problemas urgentes)**

El tipo de **liderazgo** es un problema generalizado en los diferentes niveles.

A nivel externo:  
Porque los problemas internos se reflejan en los resultados.

A nivel oficial:  
No se legitima, ya que no existe una normatividad que se aplique formalmente.

A nivel de grupos:  
También falta legitimidad, esto provoca desarticulación falta de compromiso y desorientación.

A nivel comunicativo:  
No se lleva a cabo la función comunicativa de manera adecuada.

La **Imagen** que se proyecta en términos generales no es muy buena, sobre todo los siguientes niveles:

A nivel externo:  
Las áreas externas a la División de Continuidad que mantienen una interrelación laboral, no tienen una buena imagen de la División, se cree que muchos errores que se suscitan en pantalla se deben a un mal trabajo de ésta, esto aunado a la débil autoridad para el cumplimiento de la normatividad, se crea la imagen que la labor de Continuidad no es digna para valorarse y respetarse.

A nivel interno:  
Los miembros de la División están conscientes que no se tiene una buena imagen, ni siquiera a un nivel interno, ya que existen problemas de clima laboral debido a la falta de una cultura organizacional.

### **Misión**

Existe debilidad en relación a la **misión**, pero sólo a nivel de grupos y a nivel comunicativo, porque a pesar de que ésta existe, no se encuentra un programa global que difunda y logre la convicción de todos los miembros de Canal Once, la misión particular de la División de Continuidad no está muy clara y definida a nivel formal, por lo tanto no se tiene ningún conocimiento de ésta a nivel grupal.

## **Normatividad**

A nivel general, en Canal Once existe una normatividad clara y la mayoría de los miembros del Canal acatan dicho reglamento, pero las políticas que se establecieron para Continuidad desde hace algunos años, no se les da cumplimiento a nivel externo, es decir, las áreas que son proveedoras de información para Continuidad, no cumplen con la normatividad y tampoco se hace algo para mejorar la situación. Sin embargo a nivel grupal dentro de esta División se caracteriza por cumplir con la normatividad que exigen áreas como Comercialización, Programación e Imagen.

## **Integración**

La falta de integración es una característica que puede provocar muchos antivaleores como desarticulación, deslealtad, falta de compromiso, de identidad, de entusiasmo y problemas derivados de una inadecuada actitud y de una ineficiente comunicación. El área de Imagen en relación con la División, no existe una buena integración tanto a nivel interno como a nivel externo, es decir, sólo existe una integración en términos administrativos, pero no en cuanto a una cultura organizacional, en otras palabras, no existe el espíritu de grupo, de lealtad, de cohesión y armonía.

## **Cultura**

Se percibe que en todos los niveles existen muchas diferencias en relación a los valores, de creencias y de representaciones. Canal once se ha preocupado por preservar algunos valores en términos formales, pero ha faltado mucho por hacer en el fomento de éstas y se puede comprobar por ejemplo en la División de Continuidad, los diferentes tipos de actitudes muestran una clara desarticulación en términos de cultura organizacional.

## **Centralización**

En términos generales, la centralización es un problema que afecta a toda la organización de Canal Once, por ejemplo una centralización en la información impide la claridad organizacional, la cual se requiere para un buen funcionamiento y una orientación uniforme para el logro de los objetivos; también se ha notado tanto en la División de Continuidad, como en el resto del Canal la existencia de una centralización en cuanto a la toma de decisiones, ya que no se realizan sondeos para algún tipo de opinión, consensos o una vía comunicativa que permita y promueva la participación.

Uno de los principales retos que enfrenta la División de Continuidad es cumplir de manera eficiente con las nuevas exigencias, tanto de las áreas externas (con cuales mantiene relación dentro del Canal), como las de su ambiente externo (el público, ciertos canales de su competencia, algunas dependencias de gobierno y patrocinadores).

Esto provoca que la labor de la División se vuelva cada vez más complejo, por ejemplo el público exige que los programas inicien en su hora programada sin retrasos, que no existan muchos cambios de programación, ni errores en los promocionales, ya que ésto ocasiona una mala imagen; se genera una competencia de calidad cuando existen otras televisoras dedicadas a la transmisión de programas culturales y educativos; gobernación y presidencia exige cada día un mejor cumplimiento de sus órdenes de transmisión y de igual manera los patrocinadores.

Pero desgraciadamente, la División de Continuidad sólo ha sido eficaz en el cumplimiento de estas exigencias y no eficiente, ya que ésta posee carencias, obstáculos y problemas que le han impedido tener un buen funcionamiento laboral.

Por ejemplo una de las carencias principales es la infraestructura (retraso tecnológico), como se dijo anteriormente, faltan computadoras y sobre todo un programa de cómputo que logre efficientar el proceso de la elaboración de la pauta de continuidad, aspecto que es difícil cambiar por razones económicas. Por otro lado, el obstáculo más evidente es la falta de apoyo por parte del Director de Imagen y por lo tanto atención de las necesidades por parte de la Dirección General.

Y los problemas como se describieron anteriormente son las debilidades que subsisten dentro de la División, considerando uno de los más graves por su expansión en los diferentes niveles es la crisis de Liderazgo, también, porque se puede inferir que este problema genera otros igual de graves (dada su influencia) por ejemplo el de la falta de una cultura organizacional, falta de integración, el rompimiento de la normatividad (costo-problema medido) y una mala imagen tanto interna como externa; dichos problemas tienen que ver con las representaciones que tienen algunos miembros del Canal en relación a la organización, a la comunicación y a la cultura laboral, y sobre todo con la representación que tiene el Jefe de la División sobre lo que es el Liderazgo, por lo tanto podemos decir que un comunicólogo si tiene incidencia en la solución del conflicto organizacional.

Se puede decir, que la problemática general de la organización, es que se trabaja y funciona sin un sentido laboral unificado que motive el desarrollo y la superación de los miembros por alcanzar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, tanto personales como organizacionales. Provocando una mala auto imagen (cómo se ve así misma), una mala imagen externa y a su vez en consecuencia, la necesidad de un cambio.

Pero por otro lado, para tener más clara la descripción de la situación organizacional, se debe tomar en cuenta las fortalezas que tiene la División de Continuidad por muy pocas que éstas sean, por ejemplo una ventaja competitiva de la División es que posee un lugar crucial e importante en el "que-hacer televisivo" ya que es un área que está muy interrelacionada con gran parte del sistema Canal Once, esta situación puede potenciar su poder si se logra una buena negociación con las áreas involucradas en su funcionamiento. Las oportunidades que tiene la División son varias, por ejemplo si se reconoce la función que cumple dentro de la labor de Canal Once y la relevancia del lugar que ocupa, puede controlar en gran medida el funcionamiento y el ritmo laboral de las áreas de producción y posproducción, justificado con las anteriores exigencias.

Y dentro de las oportunidades, significa reforzar y hacer uso de sus cuatro principales fortalezas: Los *procesos de trabajo*, pese a las actitudes de los miembros de la organización, el trabajo sale adelante y se debe a que existe un diseño estructural adecuado a las necesidades laborales; la *productividad* que tiene la División no es mala, los miembros cuentan con la suficiente disciplina y responsabilidad para cumplir con su trabajo, de hecho son contingentes, aun que esto implique un alto costo humano; otra virtud que se debe conservar es la intención de llevar a cabo la "*mediación*" en relación a los intereses organizacionales y personales por parte del Jefe de la División, así como el buen humor de éste. En relación a las creencias se necesita preservar la idea de que a pesar de que existen pocos recursos se pueden hacer las cosas con profesionalismo y calidad.

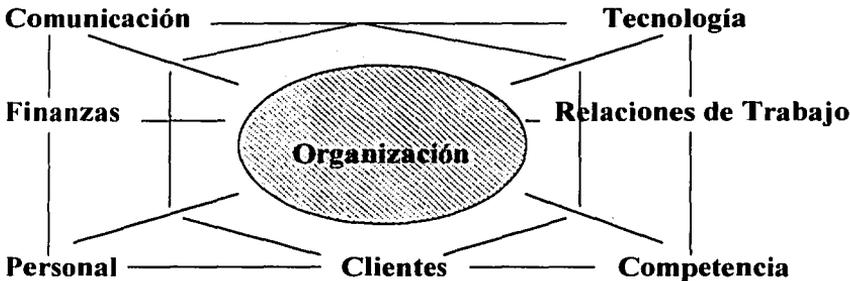
Finalmente con base a estos problemas, necesidades y cualidades podemos partir para mejorar la situación organizacional actual con una "*Estrategia comunicativa organizacional*". En resumen, el cambio que se requiere introducir es en relación al tipo de liderazgo y formalidad que existe, a las actitudes y percepción laboral de los miembros, así como su integración, en otras palabras, un cambio de cultura organizacional, mediante el uso adecuado de una herramienta imprescindible dentro de una organización, es decir, la Comunicación Humana. La cultura organizacional se centra en el ser humano (que vive y convive con otros) y se conforma a partir de la diversidad, la cual debemos entenderla, controlarla, adaptarla y vivirla; teniendo como la mejor vía para lograrlo: la comunicación.

La importancia de este cambio reside en que aparte de alcanzar los objetivos organizacionales y ser contingentes, se puede incidir a que "el trabajar" dentro de la organización, se transforme a algo agradable, unificador y satisfactorio en nuestra vida cotidiana y por lo tanto, un estímulo para ser felices, y no tanto por cuestiones de "ganancia económica" (sobre todo si se está hablando de una organización que depende de un presupuesto gubernamental).

Con lo expuesto anteriormente se puede ya proponer un cambio de Cultura Organizacional, apoyándose en una **Estrategia Comunicativa**, pero para que se obtengan buenos resultados, la organización debe tener primero, una eficiente estructura de comunicación que sea adecuada a la dinámica laboral, a las necesidades de la organización y exigencias del entorno.

## 5.7 ¿POR QUÉ UNA ESTRATEGIA COMUNICATIVA?

Una estrategia porque es “un conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible” (Pérez,2001:1) y Comunicativa porque la Comunicación está presente en todas las dimensiones de la organización.



Y si se recuerdan sus utilidades, se percata que:

Es un proceso de enculturización que atraviesa y relaciona los niveles: infraestructural, el estructural y el superestructural (el campo de acción se ubica en todas las áreas de la organización). La comunicación "sirve como un recurso útil en cualquier departamento y en cualquier nivel de la estructura organizacional, sirve para destrabar, acordar y mediar, indicar todas las acciones necesarias para poner en funcionamiento a la organización, es un instrumento de trabajo que contribuye a resolver los problemas" (Pérez,2001:IV)

Y sirve:

- Para el proceso de socialización (orienta la acción social).
- Para difundir el conocimiento organizacional, es decir, dar a conocer objetivos, metas organizacionales, evaluaciones del cumplimiento de los objetivos, proyectos, sobre la organización (cómo está compuesta, con qué recursos cuenta, acontecimientos internos y externos), metas, nuevas negociaciones, nuevos procesos y tecnologías.
- Para la retroalimentación (quejas, sugerencias) para evaluar la imagen, el funcionamiento, la productividad y los servicios; para atender las acciones, mensajes, necesidades,

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

reacciones y tendencias de la competencia (satisface las necesidades de manejar, controlar, adaptar, equilibrar y ajustarse al entorno)

- Para la solución de controversias, dudas, problemas, contradicciones, contingencias y conflictos (mediación).
- Para conducir a la integración (lo cual es como el secreto para un eficiente funcionamiento de una organización, respetando claro, la heterogeneidad).
- Para permitir el acercamiento, la participación y la unión.
- Para generar la coordinación, dirección y control.
- Para convencer
- Para crear climas propicios al desarrollo y la trascendencia.
- Para construir la identidad a través del tiempo (producción y reproducción)

### **5.7.1 Estrategia Estructural Comunicativa**

Como se pudo observar en los anteriores capítulos, en la División de Continuidad no se tiene una eficiente estructura de Comunicación, ya que ésta se hace de manera muy informal y sin alguna sistematización. Para que la Comunicación pueda ayudar a formar una Cultura Organizacional, es necesario implementar primero una estructura comunicativa dentro de la División de Continuidad, por lo tanto, se considera que el primer Plan es conseguir: Un Sistema de Comunicación efectivo.

La idea es:

La comunicación es una interacción que permite y facilita los procesos equilibrantes en la organización, tanto a nivel interno como externo; y como se mencionó anteriormente, la comunicación hay que verla no sólo como un instrumento de mando, sino como una herramienta de ajuste, que permite a los miembros estar mejor informados, mejor preparados para su desempeño, una autocorrección, regulación, equilibrio y así, su permanencia y desarrollo (reproducción). Por lo tanto, los objetivos para eficientar la acción comunicativa dentro de la División de Continuidad son:

- Comunicar oportunamente, nuevos procesos, ritmos de trabajo, objetivos, pretensiones, acciones, planes y sobre todo cambios de programación, comercialización y promoción.
- Incrementar la comunicación entre la División de Continuidad y la Dirección de Imagen. Es decir, aumentar el número de reuniones con la Dirección de Imagen para resolver conflictos de Continuidad.
- Incrementar la comunicación entre la División de Continuidad y las áreas con las que mantiene una interdependencia laboral (sobre todo cuando existen contingencias).

Crear mecanismos de comunicación más directos y eficaces en las áreas externas, para ello es necesario primero que el Jefe de División programe una reunión formal con cada uno de los

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

directivos y coordinadores de las áreas para reflexionar sobre la importancia que tienen los valores de accesibilidad y confianza dentro de la comunicación laboral, en otras palabras, que ésta se caracterice por ser abierta, aún con el Director general de Canal Once.

- Elevar el flujo informativo necesario para la labor de la División de Continuidad.

Para esto es necesario tener más fuentes informativas y más directas dentro de cada área externa, por lo menos que existan dos contactos (personas conocidas), dispuestas para dar la información real y comprometidas a transmitir la información necesaria de manera oportuna; por otro lado es útil el acceso a fuentes informativas generales del Canal, como por ejemplo, el uso del intranet "Oncenet", en este caso la Secretaria al ser estudiante de la carrera de comunicación es la persona indicada para tomar el papel de Asistente de información (Módulo de información formalizado) y de Relaciones públicas, primero debe crear una agenda de los contactos informativos importantes, repartir una copia a todos los miembros de la División y actualizarla oportunamente, además de estar al pendiente de toda la información que llegue a la oficina (ya sea de forma escrita, verbal, por intranet o correo electrónico. Esto ayudará a prevenir, conocer y comprender cambios y contingencias que pudieran afectar al proceso laboral de la División.

- Incrementar la comunicación interna de la División, así como los flujos informativos.

Se deben realizar reuniones oficiales generales programadas cada dos meses, con la finalidad de difundir conocimiento organizacional, coordinar procesos, guiar acciones, motivar el desarrollo, complementar saberes y habilidades, articular y orientar voluntades, entre otras cosas.

Reuniones extra-oficiales generales en caso de un cambio importante, de una contingencia o que exista un problema que afecten a toda la organización.

Reuniones oficiales grupales con el Jefe de la División, programadas cada mes como medida de evaluación y nuevos requerimientos. (Aproximarse diferencialmente a cada subcultura para comprender y asimilar compromisos que permitan el funcionamiento, además de reforzar la legitimidad de su autoridad).

Reuniones extra-oficiales grupales con el Jefe de la División en caso de un cambio importante, de una contingencia o que exista un problema que afecten la función e integración del grupo.

En todas estas reuniones, la Secretaria debe realizar un reporte de los acuerdos tomados o una síntesis informativa, la cual debe ser repartida a todos los que acudieron o debieron acudir, de tal forma que queden formalizados los acuerdos y no existan malas interpretaciones.

El pizarrón que se encuentra en la oficina de la División, debe ser utilizado frecuentemente para avisos generales, de un lado los que posean carácter formal y del otro los de carácter informal, tanto la Secretaria como el Jefe de la División deben ser las únicas personas de utilizar de manera pertinente y sería el medio informativo, así como de su actualización.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

- Formalizar las acciones comunicativas, haciendo uso de mecanismos y productos comunicativos formalizados.

Cualquier información que afecte la programación o promoción en pantalla debe ser difundida mediante comunicados, circulares, oficios o avisos personalizados, es decir, que a cada uno de los integrantes que forman parte de la labor de programar, debe recibir el comunicado por escrito y con su nombre en la parte superior; con la posibilidad de tener libertad para preguntar si hay alguna duda, esta acción la debe ordenar el Jefe de la División y el seguimiento ejecutivo estará a cargo la Secretaría de la División. Que los formatos, oficios, listas de información, equipo técnico, programas de cómputo y herramientas que se utilizan dentro de la División, sean conocidas o familiarizadas por todo el personal, y si alguna en particular es de utilidad para un grupo formal se debe de compartir, de manera que exista un lineamiento unificado en documentación y equipo; y lograr una identidad en formas de trabajo.

- Considerar y considerarse el Jefe de la División un medio de comunicación e información.

Esto es que el Jefe de la División tenga la accesibilidad y disponibilidad de comunicarse con los miembros e informar cada vez que sea necesario sobre alguna cuestión relacionada con la División, por muy insignificante que fuera, en caso que el Jefe no esté o se encuentre ocupado, la Secretaría debe de facilitar la información. El Jefe debe considerarse como un medio receptor de ideas, innovaciones, propuestas y creatividad de todos los miembros de la División; éste debe conocer la percepción, las demandas, las expectativas, las opiniones, las cualidades laborales y las condiciones de trabajo de los integrantes de la organización, para saber cómo impulsar y mejorar el desarrollo; y enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones, señalamientos críticos y aportaciones, es decir, la comunicación gerencial es también escuchar.

También debe considerarse como un mecanismo de retroalimentación, es decir, que mediante el Jefe los integrantes sepan perfectamente cómo van en su trabajo (bien o mal) y tengan acceso a los resultados.

- Utilizar el proceso comunicativo adecuado para que se comprenda la misma interpretación y valor de alguna información, esto implica también que no sólo se comuniquen órdenes sino los "por qué" y "para qué" de cada una de éstas.

Por ejemplo, si se pretende transmitir una información que contenga varios datos y con contenidos específicos, es necesario hacer uso de la comunicación escrita, si esta información sólo afecta a una persona no es necesario repartir a todos la información por escrito (sólo verbalmente). En caso de que la información que se quiere transmitir afecta a un grupo formal, se debe entablar un diálogo intergrupual, para que se asegure que todos entienden lo mismo y se disminuyan los malos entendidos.

En caso de que exista algún conflicto a nivel personal con algún empleado, se debe entablar un diálogo interpersonal con el Jefe de la División o con algún otro miembro de la organización de manera que se negocien los acuerdos; si se trata de algún conflicto a nivel estructural, se debe

realizar un escrito para que se firmen los acuerdos, el Jefe de la División tendrá que dar seguimiento a estos acuerdos ya sea personalmente o mediante la Secretaría de División.

## **5.7.2 Estrategia Comunicativa**

Como ya se mencionó anteriormente, en toda organización es necesario establecer un rumbo definido en relación a las metas organizacionales para que todas las acciones y actitudes de los miembros estén encaminadas hacia éstas con la ayuda de un buen liderazgo y una cultura laboral adecuada a la organización. Para poder ajustar el tipo de liderazgo y las formas de trabajo que actualmente prevalecen, es necesario aplicar la siguiente estrategia:

### **Vocabulario rector:**

La División de Continuidad hacia un liderazgo sólido y responsable, comprometido a estimular la sinergia y participación de todos en el logro de los objetivos, de la misión y del beneficio común, teniendo como base el respeto, la solidaridad, el acuerdo, la identidad organizacional y la comunicación.

La cual consiste en acciones comunicativas organizacionales que ayudarán a contrarrestar los problemas generados básicamente por un inadecuado liderazgo y una falta de integración debido a que nadie de la División de Continuidad se ha preocupado por implementar una cultura organizacional que permita eficientar los procesos laborales y la satisfacción personal de sus miembros. Y como se vio anteriormente, la comunicación es un instrumento útil e imprescindible para la sobrevivencia y superación de cualquier organización.

### **Plan 1 Liderazgo**

La División de Continuidad no cuenta con un liderazgo capaz de llevar a la organización hacia una prosperidad que permita entender el rumbo laboral y funcionar sobre las bases firmes y adecuadas, como se explicó anteriormente, la ambigüedad y flexibilidad en términos de autoridad ha provocado problemas como incertidumbre, inseguridad, desintegración, una mala comunicación y como consecuencia un mal funcionamiento. Por lo tanto, nuestros objetivos en relación al liderazgo serán:

- Crear un liderazgo firme que no rompa la normatividad y las políticas existentes tanto a nivel interno como externo.
- Que se proyecte un liderazgo serio, responsable y comprometido con el papel de líder, es decir, funcionar como guía, promotor de la cultura laboral (valor e importancia del trabajo), supervisor, que solucione y medie los problemas, así como contingencias.
- Elevar el control en los procesos laborales, en las acciones de los integrantes y en los resultados (supervisión-evaluación).

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### **Objetivo:**

Respetar y apoyarse en la autoridad del Jefe de la División, ya que él representa la dirección, la asistencia, la protección y enlace para un desarrollo personal y profesional.

### ***Programa 1. 1 Liderazgo Firme.***

#### Mensaje

Es obligatorio cumplir con la política establecida en la División de Continuidad, en relación a la información de la programación y del manejo de la promoción, donde sólo es facultad de la Dirección general y de la Dirección de imagen, autorizar alguna excepción, si es un caso de contingencia o un caso extraordinario

#### Beneficio

Obtener la información y el material necesario en tiempo y forma, para una realización óptima de la pauta de Continuidad y así, cumplir con lo ofrecido en la programación de Canal Once y con los compromisos contraídos con otras instituciones.

#### Acción Comunicativa Interna

Difundir las políticas de la División de Continuidad para tener una misma representación.

#### Proceso Comunicativo:

Transmisión grupal.

Programar una reunión formal con todos los miembros de la División de Continuidad en la Sala de usos múltiples donde el Jefe de la División de a conocer las políticas de Continuidad. En la cual todos los presentes pueden hacer preguntas y sugerencias a estas políticas, y recibirán un Manual de las Políticas por escrito, para su conocimiento y cooperación en el cumplimiento. Posteriormente se llevará acabo cada mes una supervisión del cumplimiento de estas Políticas en base a las órdenes de entrega de cada área externa; la cual estará a cargo de la Secretaría de la División y del Jefe de la División.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Productos Comunicativos:

Reunión formal  
Manual de las Políticas por escrito  
Proyección en pantalla de las Políticas

### Acción Comunicativa Externa:

Difundir las políticas de la División de Continuidad para tener una misma representación.

### Proceso Comunicativo:

Transmisión grupal.

Programar una reunión formal con los principales representantes de cada una de las áreas con que se tiene una interrelación directa y dependiente, es decir, con el área de Ventas, Bibliotecas, Producción Interna, Producción Externa, Transmisión, Imagen, Control Presupuestal e instituciones externas al Canal como es Gobernación y Presidencia, principalmente. En la cual todos los presentes recibirán un Manual de las Políticas por escrito y un tríptico para un mejor manejo, en el cual se plasmen las normas más representativas e importantes, para su conocimiento y cooperación en el cumplimiento. Posteriormente se llevará a cabo cada mes una supervisión, del cumplimiento de las políticas en base a las órdenes de entrega de cada área antes mencionadas, la cual estará a cargo de la Secretaría de la División y el Jefe de la División.

### Productos Comunicativos:

Reunión formal.  
Manual de las Políticas por escrito.  
Tríptico.  
Proyección en pantalla de las Políticas

La repercusión de este programa a nivel estructural, es el proceso de supervisión en relación al cumplimiento de la propia política de la División de Continuidad establecida. Su repercusión a nivel actores es que cada uno de éstos esté capacitado para que en algún momento dado sea un publirrelacionista, es decir, cada miembro de la División puede transmitir la normatividad e incidir en el cumplimiento de ésta, al no aceptar información o material impertinente (fuera de la norma).

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### **Programa 1. 2 Liderazgo Responsable.**

#### Mensaje

Es obligatorio acatar las órdenes y peticiones del Jefe de División de Continuidad, ya que él cuenta con las herramientas necesarias para dar una mejor y más viable solución a los problemas, contingencias, así como la más adecuada guía para procesos y cultura laboral.

#### Beneficio

Obtener la legitimidad por parte de los miembros, en relación a la autoridad que debe representar el Jefe de la División.

#### Acción Comunicativa Interna.

Resaltar la importancia y seriedad de la labor de la División de Continuidad.

#### Procesos Comunicativos:

Diálogo intergrupales  
Diálogo interpersonal.

Llevar a cabo reuniones informales-grupales donde se transmitan historias e informes especiales que den a conocer la evolución y la relevancia de la labor de la División de Continuidad, y sobre todo el compromiso moral y profesional que se tiene con la organización. Dichas reuniones se harán con cada grupo formal dentro de la División y se hará de manera seria y responsable cada dos meses.

Acercamientos del Jefe de División hacia los miembros, de forma particular donde se entable una comunicación interpersonal acerca de la importancia del trabajo y su normatividad, de manera que se haga notar quién tiene la autoridad sin perder la confianza y el respeto mutuo. Mantener acciones comunicativas por parte del Jefe de División para reprender actitudes o comportamientos que falten al respecto a su autoridad.

#### Productos Comunicativos:

Reuniones grupales informales.  
Diálogo interpersonal

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Acción Comunicativa Externa.

La importancia y seriedad de la labor de la División de Continuidad.

### Proceso Comunicativo:

#### Diálogo intergrupales

Programar reuniones formales, donde se den cita el Jefe de División de Continuidad, el Director de imagen y los Directivos de las áreas externas que estén fallando en el cumplimiento de la política de la División de Continuidad. En dicha reunión, se recordará la normatividad de la División y se presentarán documentos que demuestren y sustenten dichas infracciones. se entablará el diálogo intergrupales para que de ese modo se establezcan los acuerdos y compromisos necesarios. Esto se llevará acabo cada vez que sea necesario solucionar este tipo de conflictos.

El Jefe de la División debe estar presente en todas las reuniones de los Directivos, dada la importancia de su labor y la repercusión que implica cualquier decisión directiva a su División. Dentro de la cual es necesario presentar un informe donde se de a conocer su estado laboral y su nivel de contingencia para las necesidades y proyectos del Canal, la importancia de su labor y por lo tanto, su autoridad frente a las demás áreas.

### Productos Comunicativos:

Reuniones formales  
Informes de estado laboral.

Su repercusión a nivel estructural es aumentar el número de reuniones en función de las necesidades de la División.

A nivel actores, se requiere un mayor compromiso y seriedad para tomar el control de las situaciones delicadas (toma de decisiones) por ejemplo: los Directivos de las áreas externas, el Director de imagen, y sobre todo el Jefe de la División de Continuidad.

### ***Programa 4, 3 Incrementar el Control.***

#### Mensaje

Es necesario y benéfico trabajar con la aplicación del control, ya que este sirve como parámetro para alcanzar la calidad en el producto, en los procesos laborales y en la calidad de vida laboral, (de hecho se sabe que la convivencia humana requiere de un control moral).

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### Beneficios

Se puede elevar la prevención, la dirección, el retraso o retroceso en los procesos productivos, se reducen los casos de contingencia, de errores y de intereses personales. En relación al ambiente laboral se incrementa el valor del respeto.

### Acción Comunicativa Interna

Resaltar la importancia del control dentro de los procesos laborales y comportamientos.

### Proceso Comunicativo:

Diálogo intergrupual  
Diálogo interpersonal.

Llevar a cabo acercamientos por parte de los Jefes hacia cada uno de sus subalternos con la finalidad de que exista un diálogo, una retroalimentación en relación al desarrollo de los procesos productivos, para que a su vez, se vayan ajustando las irregularidades.

Realizar reuniones grupales donde se recuerden los lineamientos que ya se establecieron y los nuevos ajustes que se tienen que implementar, como una medida de control de las funciones y la labor que cumplen los miembros dentro de la organización, esto se puede llevar a cabo cada dos meses.

Tener diálogos interpersonales, donde se trate de hacer reflexionar los errores cometidos por los miembros, tanto en términos laborales, como de inadecuados comportamientos dentro de la organización.

### Productos Comunicativos:

Reuniones grupales  
Diálogo interpersonal

### Acción Comunicativa Externa

Hacer notar que trabajar con la División de Continuidad de forma interrelacionada implica sujetarse a un sistema de control.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Proceso Comunicativo:

#### Diálogo interpersonal

Programar reuniones formales con cada una de las áreas externas con las que se tiene interrelación para recordar los lineamientos que ya están establecidos en la División y los nuevos ajustes que se tienen que implementar como una medida de control hacia las áreas externas.

### Producto Comunicativo.

Reuniones formales grupales.

La repercusión a nivel estructural, es implementar un sistema de control y supervisión para los procesos productivos, esto implica también llevar a cabo las reuniones necesarias.

A nivel actores, se requiere una disposición para estar sujetos a este nuevo sistema de control y supervisión, para lo cual se necesita también un nivel más de cooperación y responsabilidad.

### Plan 2 Integración

La integración es un aspecto muy importante, ya que sin ésta no hay organización, es muy difícil que los miembros trabajen con armonía, cooperación y unión sino existe algo que los haga integrarse; desgraciadamente la División de Continuidad sobrevive sin una cultura de integración laboral, esto a ocasionado que cada miembro trabaje sólo en las funciones que le corresponde, y a pesar de que parte de su trabajo puede ser útil para otros éste no es compartido, (por ejemplo, alguna guía, formatos y algunas herramientas de trabajo), este aspecto provoca resentimientos y conflictos, es decir, desunión. Por lo tanto, nuestros objetivos en relación a la integración serán:

- Deshacer la centralización que existe en la toma de decisiones e información, elevando la motivación de la participación de todos, de manera que en este aspecto exista identificación y por lo tanto, se incremente el compromiso.
- Transmitir la misión y los objetivos que posee la División de Continuidad para con la organización Canal Once, con los clientes y el público en general, definiendo de esta manera el rumbo y la visión que debe de seguir la funcionalidad y el esfuerzo de los miembros de la División.
- Promover la unión e identificación grupal mediante acciones que permitan la convivencia grupal, el logro de un objetivo común en un ambiente sin presiones laborales, sincero, cordial y sobre todo teniendo como soporte una comunicación directa que permita los acuerdos, resolver conflictos y diferencias.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### **La Meta es:**

Una organización firme y capaz de funcionar adecuadamente, se logra con la integración de sus miembros hacían un mismo logro consiguiendo así un beneficio mutuo.

### ***Programa 2.1. Descentralización***

#### Mensaje

La información es una herramienta que debe estar al alcance de todos y es un derecho indenne tener acceso a cualquier información que se relacione con la División. Es obligación de la gerencia tomar en cuenta las necesidades, los problemas, opiniones y sugerencias de todos los integrantes en la toma de decisiones en relación a la División de Continuidad y en caso de que fuera rechazada alguna sugerencia es obligación de la gerencia dar una justificación explícita.

#### Beneficios

Se forma un ambiente con claridad y sinceridad donde los miembros tienen la confianza de participar sin temor a no ser escuchados o rechazados injustificadamente, por el contrario se convence, fomentando los acuerdos y existe la creencia de que cada miembro es parte de la organización, es decir, se alcanza la identificación y por lo tanto el compromiso de las dos partes.

#### Acción Comunicativa Interna

Es un derecho a estar informado.

#### Proceso comunicativo:

Transmisión grupal.  
Diálogo Interpersonal.

Programar una reunión formal donde se presente el personaje de "Clipo pero de Continuidad" (mediante un póster y tarjetas de presentación de Clipo de Continuidad), es decir una caricatura que simbolice ayuda informativa, pero que todos los integrantes lo conformen, que se transmita la idea de que cada uno puede hacer el papel de Clipo, en el transcurso de un día y en algún momento que sea necesario, esto con la finalidad de que todos se ayuden en términos de información y se sientan orgullosos de serlo; el Clipo principal será el Jefe de División y en el pizarrón que se encuentra detrás del escritorio del Jefe, deberá tener en un extremo la imagen de Clipo diciendo "si tienes duda no lo pienses, pregúntame".

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Productos Comunicativos

Reunión formal  
Póster  
Tarjetas de presentación (Clipo)  
Dibujo en el pizarrón

### Acción Comunicativa Externa

La información oportuna y completa beneficia tu trabajo y la imagen de la organización.

### Proceso Comunicativo:

Diálogo intergrupar  
Entrega individual selectiva

Llevar a cabo visitas informales donde los Jefes de Continuidad vayan a las oficinas de las siguientes áreas: Ventas, Programación, Noticias, Producción interna y Producción externa con el objetivo de resaltar la importancia de tener la información a tiempo y completa para un beneficio común y lograr una buena promoción y programación a tiempo, generando así una buena imagen en pantalla.

Para reforzar este mensaje se regalará a los Directivos de cada área y a sus coordinadores un pequeño calendario, donde quede impreso sobre el paisaje de cada mes del año el logo del Canal, la frase "la información oportuna y completa beneficia tu trabajo y la imagen del Canal" y en la parte inferior "División de Continuidad" con sus teléfonos y extensiones.

El acto dramático debe consistir en lo siguiente: al estar presente el Jefe de División en la oficina del Director del área seleccionada, debe hacerlo comprometer a que se quede el calendario en su escritorio todo el año, como una forma de agradecer su obsequio y que haga entender que cuando él vuelva a visitarlo lo tiene que ver en ese lugar todo el año. Este acto refuerza los requerimientos de la División de Continuidad y la autoridad que debe simbolizar el Jefe de División hacia las áreas con las que mantiene una interrelación laboral.

### Productos Comunicativos

Reuniones informales  
Calendario informativo.

Este programa repercute a nivel estructural en una mejor estructura comunicativa más ágil y abierta.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN ...

A nivel actores, se fomentará una actitud más abierta para compartir información, una responsabilidad más grande como parte integral del organización y un compromiso de ayuda mutua, es decir, todo en base a la idea de que somos parte de un equipo y que juntos e integrados se pueden lograr las metas.

### **Programa 2.2 Participación**

#### Acción Comunicativa Interna

Es un derecho ser tomado en cuenta para tomar cualquier decisión que se relacione con la División de Continuidad.

#### Proceso comunicativo:

Transmisión grupal  
Comunicación interpersonal

Después de las reuniones que llegara a tener el Jefe de la División con el Director de Imagen o después de las reuniones de los Directivos y Jefes del Canal, se debe llevar a cabo reuniones formales en Continuidad, donde estén presentes todos sus miembros (sin carácter obligatorio), para dar a conocer los acuerdos tomados en las juntas y si se requiere tomar una decisión importante que afecta a la División, dialogar sobre las opiniones, sugerencias y oposiciones que puedan existir en los miembros, para que de este modo, se logre una mediación.

Cualquier decisión que se tenga que tomar para los procesos productivos, para cuestiones de infraestructura, de personal y metas debe de existir un diálogo interpersonal o intergrupal, sobre todo con las personas más afectadas por la decisión, con esta participación, se integra más el trabajador y se compromete más con lo que él mismo sugirió.

#### Productos comunicativos:

Reuniones formales.  
Diálogo interpersonal.  
Diálogo intergrupal.

#### Acción Comunicativa Externa

Es un derecho ser tomado en cuenta en la toma de decisiones que se relacione con la labor de la División de Continuidad.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Proceso comunicativo:

#### Transmisión grupal.

Transmitir la importancia de ser tomada en cuenta la División de Continuidad en la toma de decisiones que realizan los más altos Directivos del Canal ya que es un área decisiva en el proceso final de transmisión de programas y promocionales y es la que le da la imagen general de Canal Once, todo esto mediante un informe que contenga las ventajas y desventajas de las decisiones que establezcan los demás Directores en las reuniones formales que se llevan a cabo.

### Producto Comunicativo:

#### Informe

A nivel estructural se incrementarán las reuniones formales y la disponibilidad del diálogo formal.

A nivel actores se logrará el sentido de pertenencia y compromiso al haber mas confianza participativa, se tendrá más disponibilidad al diálogo y a la resolución de conflictos personales gracias a este acercamiento.

### *Programa 2.3 Misión.*

#### Mensaje

Difundir la misión de "Dar planificación, continuidad y cumplimiento a los compromisos de programación, promoción y comercialización contraídos por el Canal, así como los establecidos por la Ley Federal de Radio y Televisión manteniendo una secuencia lógica y de calidad en pantalla.

#### Beneficios

Que la labor, coordinación, esfuerzo y actitud vaya en función a alcanzar la misión de la División ya que uniendo fuerzas se logrará ofrecer una continuidad de la programación más precisa, puntual y balanceada para un mayor agrado del teleauditorio, un incremento en los niveles de audiencia y un desarrollo eficiente de la organización.

#### Acción Comunicativa Interna

Difundir la misión y los objetivos de la División de Continuidad.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### Procesos Comunicativos:

#### Transmisión grupal.

Programar una reunión formal con todos los miembros de Continuidad para darles a conocer la misión y los objetivos que debe cumplir la División. En la cual se resolverán dudas y se recordará cada función de los integrantes y su influencia y beneficio al cumplimiento de dichos objetivos y misión. Se les dará un Manual en donde estén explicados a detalle los objetivos, la misión, las funciones de todos y la visión de la organización, también se les obsequiará una libreta de anotaciones donde la portada de ésta muestre el nombre de la organización y el párrafo de la misión, las libretas se repartirán cada cinco meses que se lleve a cabo esta reunión. En la parte superior del pizarrón se escribirá con letras no muy grandes pero claras la Misión de la División.

### Productos Comunicativos:

Reunión formal  
Libretas con información  
Manual de la Misión de Continuidad  
Mensaje en el Pizarrón

### Acción Comunicativa Externa

Difundir la Misión y los objetivos de la División de Continuidad.

### Proceso comunicativo:

#### Transmisión grupal.

Una vez al año se programará una reunión formal con los Directivos del Canal y Jefes para que el Jefe de la División de Continuidad de un informe de los objetivos que debe cumplir su División, por lo tanto, esto implica que haga conciencia que no se pueden alcanzar si no existe la cooperación laboral por parte de las áreas con las que interactúa. Cada uno de los Directores y Jefes se llevará el Manual de objetivos de Continuidad y se comprometerá con el Jefe de División a que sea difundido hacia los integrantes de cada área.

### Productos Comunicativos

Reunión formal  
Manual de Objetivos

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

La repercusión a nivel estructural es el conocimiento de manera explícita del rumbo a seguir en términos generales y en términos particulares al hablar de las funciones específicas de cada miembro.

A nivel actores, se conseguirá aumentar la convicción de que se debe de trabajar bien y de forma cooperada para lograr las metas organizacionales, que a su vez son metas que benefician al mismo personal, por lo tanto se alimenta la motivación.

### *Programa 2.4 Promover la Unión*

#### Mensaje

Somos como una familia que juntos nos apoyamos y cooperamos para que crezcamos y nos beneficiemos de forma armónica y unida es decir, juntos venceremos.

#### Beneficios

Se conseguirá un ambiente de trabajo sano, cordial y armónico, donde se logren los objetivos con calidad, a la vez que se convive de forma unida y feliz.

#### Acción Comunicativa Interna.

Comunicarnos es entendernos, comprendernos, ayudarnos y así se logra la unión.

#### Proceso Comunicativo:

Interacción grupal.

Organizar juegos de competencias, donde se formen dos o tres equipos de los integrantes de la División por sorteo. Los juegos pueden consistir en contestar por ejemplo, un cuestionario de cultura general, de televisión, de programación televisiva, de geografía, de salud, etc. el cual se debe entregar en dos días para dar tiempo de localizar a integrantes de otros turnos, cada miembro del equipo debe tener participación comprobable en el juego, debe existir mucha honestidad y dedicación; se le otorgará un reconocimiento oficial y público firmado por el Jefe de la División y del Director de Imagen, además de una caja de chocolates por persona. De esta manera convivirán en otro aspecto los integrantes y existirá más integración, no solamente laboral sino personal. Cada cuatro meses se realizarán estos juegos integradores, con equipos y dinámicas diferentes, todos pueden sugerir de forma discreta al Jefe de la División las nuevas dinámicas y premios.

Productos comunicativos:

Reconocimiento oficial  
Reunión informal.

Acción Comunicativa Externa

Comunicarnos es conocernos, entendernos, comprendernos y ayudarnos, logrando así la unión.

Proceso Comunicativo:

Interacción grupal.

Organizar pláticas de discusión de manera informal con todos los integrantes de la Dirección de Imagen y uno o dos invitados de otra área (externa). Los temas pueden ser variados y las dinámicas también, aquí lo importante es que el organizador provoque la interacción de todos y hacer entender a los invitados de otras áreas que son parte importante en la labor de crear una imagen con calidad para Canal Once. De esta manera se integra la Dirección de Imagen y también (aunque sea en menor medida) las áreas externas con las que tiene una interrelación laboral.

Productos comunicativos:

Reuniones informales.

A nivel estructural se tomará un 5% del tiempo laboral para actividades de integración.  
A nivel actores, se reforzará la idea de hacer equipo para alcanzar las metas y se abrirán las actitudes para convivir y comunicarse con los otros, y se formará el sentimiento que "somos parte de..."

### **Plan 3 Cultura Laboral**

Debido a que en la División no existe una Cultura laboral definida sino más bien una serie de subculturas en las cuales cada una tiene su representación de cómo hacer el trabajo, lo que significa éste, de cómo coordinarse, qué tanto comprometerse con la organización, con el Jefe, etc. por eso es necesario que se de una enculturización aunque sea de forma paulatina y a largo plazo.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Beneficios

Los miembros tendrán claro cómo conciben y organizan el trabajo; los valores que se difundirán pueden guiar actitudes, creencias y comportamientos dentro del organización, implementar un estilo de ser y hacer unificado; puede provocar que el logro de los objetivos de la organización se conviertan en logros personales de los miembros.

Por lo tanto nuestro objetivo en relación a la formación de una cultura laboral es:

- Transmitir una serie de valores que permitan una identidad cultural laboral y así, un buen funcionamiento organizacional.

### La Meta:

Los valores culturales son importantes para el desarrollo personal y profesional dentro de esta División.

### *Programa 3.1 Transmisión de Valores*

### Mensaje

Al tener todos los integrantes los mismos valores, el trabajo tiene un mismo rumbo y claridad.

### Beneficio

Se incrementa los acuerdos, la cooperación y la calidad laboral.

### Acción Comunicativa Interna - Identidad

Es grandioso ponerse la camiseta (identidad).

### Proceso de comunicación:

Transmisión grupal.

Entrega individual selectiva.

Programar una reunión oficial con todos los miembros de la División donde el Jefe de División, haga notar la importancia de la labor de cada uno en el cumplimiento del objetivo de Continuidad y su beneficio al público general, sin su esfuerzo la División perdería su razón de ser, y si es

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN ...

necesario que el Jefe mencione las virtudes que tienen cada miembro en público para que sienta que se reconoce su labor. Este acto se reforzaría con otro dramático donde se repartan playeras personalizadas (con su nombre) decoradas con el Logo del Canal y la palabra "Continuidad", y en donde se comprometan también a usarlas, de preferencia todos los viernes, no así, el Jefe de División, en su caso usará una camisa de manga corta blanca, también con la simbología de identidad. Todo esto es para estar identificados con la labor que cumplen y con las metas a alcanzar.

### Productos comunicativos:

Reunión oficial  
Playeras identificadoras  
Camisa identificadora

La repercusión a nivel externo es que se va a notar el orgullo y respeto que significa el ser parte de la División de Continuidad.

A nivel estructural no cambia casi nada, sólo el tiempo que dura la reunión.

A nivel personal se logrará una identidad con todos los integrantes, lo que permitirá una mejor apertura social, convivencia y mayor compromiso.

### Acción comunicativa interna - Respeto

El respeto es esencial para una mejor convivencia y armonía.

### Proceso comunicativo:

Transmisión grupal.

Organizar cada tres meses una campaña del respeto. La campaña será de una semana y cada día se pegarán en lugares visibles donde laboran los de la División, carteles de tamaño carta donde se encuentre un cómic y la frase del día, por ejemplo como las siguientes:

- Trata a las personas cómo te gustaría que trataran.
- Cuida las cosas de los demás como si fueran tuyas.
- El respeto al derecho ajeno es la paz.
- No le hagas a una persona algo que no te gustaría que te hicieran.

Esta campaña debe ser reforzada permanentemente con la actitud y comportamiento del Jefe de División, en caso de que exista una falta de respeto por parte de alguno de los integrantes, se hará merecedor de un regaño fuerte y público por parte del Jefe de División.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Producto comunicativo:

#### Carteles-cómic's

A nivel externo se verá reflejado un ambiente laboral armonioso, lo cual también genera respeto y confianza.

A nivel actores existirá más confianza, más comunicación y más acuerdos al estar seguros que se respetarán sus actitudes e ideas.

### Acción Comunicativa Interna- *Solidaridad*

Consumir parte de nuestro tiempo para ser solidarios significa un beneficio a futuro, es decir, ser solidario es invertir en nuestro beneficio.

### Proceso comunicativo:

#### Interacción grupal

Debe organizarse una campaña permanente donde se seleccione una persona por día para que se le nombre "la o el solidaridad" de manera que cada mes, ya se sabe que día alguien va hacer ese personaje, esta campaña es como un juego informal pero que tiene el compromiso formal porque lo prueba y fomenta el Jefe de División.

El ser "el solidaridad" implica que una persona por un día, tiene que ayudar en las actividades laborales (a los compañeros que sea posible) puede ayudarles a dos o tres en un día en un poco de su trabajo.

El acto dramático va a ser cuando el Jefe llegue y le de una estafeta que va a simbolizar la frase: "hoy por tí mañana por mí". Esta campaña va a fomentar la integración, el sentimiento de cooperación, de ayuda, de unión y por supuesto, el de ser solidario, sin mencionar el gran conocimiento organizacional que provocará esta dinámica.

### Producto comunicativo:

#### Reunión informal

#### Objeto simbólico (estafeta).

A nivel actores se podrá cambiar las representaciones, por ejemplo "trabajar es también ayudar al otro" y eso es gratificante, porque "sé que él también lo hará"; es decir, existirá un cambio de actitud laboral y personal.

#### **Plan 4. Ser Contingentes.**

Hoy en día las expectativas que debe reunir una organización son muy grandes, la dinámica evolutiva que ha tenido que vivir la División de Continuidad ha sido cada vez más rápida, como se dijo anteriormente, la División ha sido contingente gracias a la disciplina y al profesionalismo de sus miembros, pero sobre todo al costo que han tenido que pagar para poder cumplir con el trabajo. Por lo tanto los objetivos en relación a ser contingentes son:

- Elevar la prevención, incrementar la preparación y tener eficientes mecanismos de lectura: se podrá hacer frente más fácilmente los casos de contingencia, y en el mejor de los casos, combatirlos.
- Transmitir la importancia de la integración, de la idea de hacer equipo y la disponibilidad para lograr salir avante en casos de contingencia.
- Motivar al personal mediante un reconocimiento de su esfuerzo en tiempos de contingencia para que sienta que no está sólo y que siga teniendo ese entusiasmo por ser contingente.

#### **La Meta:**

El ser contingente es un valor muy importante dentro de una cultura laboral, ya que significa ser productivo, eficiente, con un alto grado de disciplina, compromiso, autocontrol y orgullo por ser eficiente en el trabajo en tiempos difíciles.

#### *Programa 4.1 Ser Proactivo*

##### Mensaje

Prever y prepararnos con anticipación puede ser de gran utilidad en nuestro trabajo.

##### Beneficios

Tener una mejor organización, evita tener gastos de tiempo y de energía posteriores, además tener más tiempo para reflexionar lo que se realiza.

##### Acción Comunicativa Interna.

Ser proactivo evita muchos desgastes.

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### Proceso comunicativo:

#### Entrega individual selectiva

Que el Jefe de División se preocupe por prestar libros de historias o fábulas a los miembros de su División, para que reflexionen sobre la importancia de prever, de prepararse y ser proactivo en su trabajo, por ejemplo las fábulas de: "La tortuga y la liebre" y "Quién se llevó mi queso". De esta manera logrará elevar el grado de eficiencia de cada persona en su trabajo y el gusto tal vez por la lectura educativa.

### Producto comunicativo:

Libros.

### Acción comunicativa Externa.

Mediante una charla informal el Jefe de División puede proponer a los demás Jefes de otras áreas que se lleve a cabo la misma dinámica. Debido a que si funciona este programa, se verá por consecuencia más preocupación y responsabilidad para la entrega de su trabajo a tiempo para la División de Continuidad.

A nivel estructural se verá un mayor dinamismo y ritmo laboral en los procesos productivos, y traerá como consecuencia el uso más frecuente de los mecanismos comunicativos al incrementar una lectura previa de la información externa.

A nivel actores, la actitud cambiará a "ser proactivo", por lo tanto, tal vez incremente la responsabilidad de los Jefes de Continuidad para cubrir las nuevas necesidades proactivas de los miembros.

### ***Programa 4. 2 Disponibilidad.***

#### Mensaje

Es muy importante tener disponibilidad para la integración, para trabajar en equipo y dar un poco más de esfuerzo cuando sea necesario.

#### Beneficio

A largo plazo esto se reditúa en la sobrevivencia dentro de la organización, se genera confianza, responsabilidad y por lo tanto estabilidad social y económica.

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

### Acción Comunicativa Interna.

Tener disponibilidad laboral significa ser competente.

#### Proceso comunicativo:

Entrega individual selectiva.

Programar una campaña en la que se refuerce la disponibilidad laboral, que consiste en mandar hacer sellos con las siguientes frases:

- El esfuerzo significa superación.
- La unión hace la fuerza.
- Juntos venceremos.
- Quien no arriesga no gana.
- Todo impulso es para salir adelante.
- Cualquier empeño significa un logro.
- No hay peor lucha que la que no se hace.

La Secretaria se encargará de poner el sello en la documentación de uso interno de la División, por lo menos en un documento de cada grupo formal, las frases se leerán y no se perderá la utilidad de los documentos ya que será en una parte de la superficie que no estorbe, pero que sí se aprecie. Esta ideología será introducida inconscientemente por el integrante de la División. La campaña puede durar un mes y retomarse a los dos meses.

#### Producto Comunicativo:

Papelería.

### Acción Comunicativa Externa.

La campaña puede extenderse a nivel externo, excepto en documentos que van dirigidos a la Dirección General de Canal Once o a las instituciones gubernamentales externas. Se debería aplicar de manera muy esporádica a las áreas del Canal con las que mantiene interrelación laboral y no será en forma de sello, sino escrito en computadora como pie de página de los documentos oficiales; con ello se conseguirá no sólo la disposición y esfuerzo laboral de los miembros de la División sino de las áreas externas.

A nivel actores se logrará un cambio de actitud frente trabajo, (un mayor compromiso).

## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

### *Programa 4. 3 Motivación.*

#### Mensaje

La motivación es el motor que no debe faltar en los miembros de una organización.

#### Beneficios

Produce energía laboral en los miembros, se potencializa, se optimizan los procesos y por consecuencia los resultados.

#### Acción Comunicativa Interna.

Tu esfuerzo laboral es insustituible y valioso

#### Proceso comunicativo:

Comunicación interpersonal.

El Jefe de la División deberá de entablar un diálogo donde transmita palabras de ánimo a algún integrante que haya hecho un buen trabajo. De vez en cuando, son buenos los elogios, ya que comunicar satisfacción por una excelente labor y explicar de qué manera ésto beneficia a la organización y a los demás miembros de la organización, provocan en el integrante una gran motivación por seguir dando buenos resultados, él sabrá que se preocupan por él y que lo ayudan a prosperar.

Otra manera de motivar es reeditando su labor extra (en casos de contingencia por ejemplo), pagando ese tiempo extra con un permiso de salir temprano o de llegar un poco tarde, de manera que exista una negociación, si no afecta el proceso laboral. Y por último comunicarles que existirán incentivos económicos a la persona que no haya tenido un sólo error laboral o un retraso.

#### Producto comunicativo:

Diálogo interpersonal.

### Acción Comunicativa Externa.

Este programa también puede aplicarse nivel externo, por ejemplo el Jefe de la División le comunicará personalmente o por vía telefónica a los responsables de las áreas externas, alguna buena labor, como puede ser la entrega de información a tiempo y en buenas condiciones, de manera que los miembros de otras áreas se les motive a seguir haciendo su trabajo bien, ya que esto repercute en el proceso laboral de la División de Continuidad.

### Producto comunicativo:

Diálogo interpersonal  
Llamadas telefónicas.

A nivel estructural puede repercutir en las horas hábiles de trabajo establecidas formalmente, pero si se hace un balance entre las horas extras trabajo y los permisos, puede existir una mediación que no afecte el proceso laboral y los resultados.

A nivel actores se pueden crear actitudes de mayor eficiencia, productividad, disponibilidad, estimulación y compromiso.

### **Comentario final**

Con este último capítulo, ya se tendrá claro que para alcanzar las metas y sobre todo, las de una organización es necesario estar en constantes cambios o ajustes, por ejemplo, en los procesos de trabajo, en los recursos, en las funciones de cada miembro, en las relaciones, en las costumbres, en las actitudes y hasta en las representaciones. Y al mismo tiempo, conservar el sentido original que le da razón de ser a la organización, este ideal se puede alcanzar con la ayuda de una cultura organizacional y el postulado propuesto es que esté fundado sobre la base de una estructura comunicativa que permita su creación, su mantenimiento y su adaptación, con la finalidad de obtener una eficacia organizacional.

La División de Continuidad es un ejemplo de que la falta de integración, de orientación, de autoridad, de una eficaz comunicación, de planeación y de una cultura organizacional ocasiona un elevado costo humano y un conflicto en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, es urgente un cambio cultural, donde exista igualdad participativa, pero al mismo tiempo, una fuerza y seriedad en términos de liderazgo, la propuesta de estrategia comunicativa está realizada, ahora sólo falta lo más importante para mover hasta una multitud: *La Voluntad de Hacer.*

## CONCLUSIONES

Se hace necesario cada vez más, el conocer cómo están funcionando las organizaciones en la sociedad por la expansión que han tenido y su desempeño en la misma. Y como se vio anteriormente, la tendencia más viable para su estudio es la Teoría de Sistemas, por consecuencia, es importante estudiar los factores estructurales, funcionales, sociales, psicológicos dentro de una organización y de manera relevante su medio externo, por la gran influencia en sus actividades, metas, objetivos, decisiones y por último su eficacia para responder a las demandas de dicho entorno. Como el objeto de estudio de esta investigación (que es la División de Continuidad) forma parte del Suprasistema Canal Once, fue necesario reflexionar en qué situación se encuentra la Emisora, para a su vez comprender dicho objeto de estudio.

Dentro de la descripción histórica de Canal Once, se percibió cómo gracias a la sinergia de dos organizaciones establecidas formalmente (SEP e IPN) se pudo dar el inicio de otra con objetivos similares, pero con un giro radicalmente diferente: XEIPN Canal Once; cuál ha sido su relación con el ámbito político, económico, educativo, cultural y social; su pertenencia y evolución dentro de éstos, de acuerdo a su función social y relevancia.

Se observó que Canal Once es un Sistema, debido a que es un conjunto de individuos con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integrados para conseguir un objetivo común, en este caso, un servicio informativo televisivo y también ahora, vía Internet. Se considera un Sistema cerrado organizacionalmente, pero abierto en el sentido informativo; cuenta con un ciclo de eventos y un ciclo de transformación, es decir, el sistema recibe una corriente de "entrada" energética proveniente del medio, la cual una vez en su interior se transforma, convirtiéndose en un nuevo tipo de energía que sale a su exterior, en este caso un servicio televisivo. Todo esto gracias a sus fronteras que son los subsistemas que interactúan directamente con el ambiente externo. Y de aquí nacen las preguntas de ¿qué tan importante es leer su ambiente?, ¿qué tanto influye en la funcionalidad del sistema Canal Once? Y como consecuencia, su repercusión en el objeto de estudio que es la División de Continuidad.

Toda organización social requiere del entorno para su supervivencia, gracias a él existe y a la vez es la razón de su existencia. Pero como se mencionó anteriormente, no todas las organizaciones responden igual al medio, existen factores como el giro de una empresa, su mercado específico, el desarrollo tecnológico alcanzado, el clima político; o bien existen elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido, su complejidad, su profundidad, centralización, etc. Canal Once se caracteriza por ser una organización compleja, requiere gran especialización en su personal para la ejecución de sus varias y diversas actividades dentro de la etapa de transformación, y por lo tanto, más control de dichas actividades. Tiene considerable amplitud o tamaño y profundidad, porque tiene muchos escalafones en la estructura de su organigrama, (existen varios niveles jerárquicos definidos). Por las condiciones básicamente estables de su ambiente, tiende a ser de estilo mecánico de administración, el cual nos recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de

## CONCLUSIONES

autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales.

Como se vio anteriormente, la relación que tenía Canal Once con el ambiente político era de una total dependencia, repercutían directamente las decisiones políticas en el presupuesto otorgado, en el nombramiento del Director, (antes eran personalidades del "que-hacer" político), sin olvidar el tiempo en pantalla de manera oficial para la transmisión de sus informes políticos y sociales. Ahora ya ha cambiado, sigue siendo relevante, pero no el más relevante, la razón principal es su evolución hacia una especialización y profesionalización como empresa, hoy en día, se requiere que el personal esté capacitado en el ramo televisivo o comunicativo incluyendo Directores. En su programación la política toma una postura neutral, no influye en el funcionamiento diario del Canal.

En el aspecto económico, Canal Once depende alrededor de un 80% del presupuesto otorgado por el gobierno, esto quiere decir que si el ambiente político es estable, la economía de la Emisora lo es también, ya que al no ser una empresa de lucro, sino de servicio público, no le afecta la situación económica de algún mercado comercial. Por lo tanto, el ambiente que es importante leer, por la gran cantidad de insumos que les importa, es el cultural-educativo, ya que van de la mano con la finalidad de la institución: *promover la cultura y conocimientos de diferentes ámbitos a toda la sociedad mexicana para su desarrollo en óptimas condiciones.*

Como toda organización, Canal Once requiere de leer su entorno, pero como una herramienta para modernizar su imagen; para especializar sus contenidos; para encontrar las mejores opciones para elevar la calidad de transmisión de señal; para eficientar su servicio o ayuda social, por ejemplo, para otorgar ayuda psicológica y de medicina especializada a personas de bajos recursos, etc.. Esto da pie a estudiar a la organización bajo un Análisis Contingente, es decir, la reacción del Sistema en cuanto a las demandas del medio ambiente, donde el "estímulo" es el contexto y la respuesta la forma en que una organización se estructura y funciona de acuerdo a las demandas de éste.

Hablando de Canal Once, el grado de capacidad de respuesta a lo contingente se ha logrado a lo largo de los años en la medida de sus posibilidades, respondiendo a los intereses y demandas de la sociedad mexicana, por lo menos para su mercado elitista, se caracteriza así, porque desgraciadamente existe el problema de que actualmente se está en la era mercantilista (consumismo) y enajenación social. Sería muy ambicioso decir que su reto principal es lograr que toda la sociedad mexicana acepte o requiera de su transmisión para la ampliación de la educación popular, la difusión de la cultura, la extensión de los conocimientos, la propagación de las ideas que fortalezcan nuestros principios y tradiciones; el estímulo a nuestra capacidad para el progreso; a la facultad creadora del mexicano para las artes, y el análisis de los asuntos del país desde un punto de vista objetivo, por medio de orientaciones adecuadas que afirmen la unidad nacional. Más bien, la contingencia está en preservar su mercado, su audiencia, su público cautivo que ha logrado a lo largo de los años, su permanencia como una de las mejores televisoras culturales a nivel Latinoamérica. Seguir cubriendo las expectativas del entorno en relación

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

con lo que esperan de Canal Once actualmente, mediante una retroalimentación con su entorno.

Pero si se habla del objeto de estudio en específico (la División de Continuidad) está claro el sentido de la organización en relación con su entorno, o sea su misión: *darle continuidad a la programación de Canal Once*, es su razón de ser, su objetivo inicial de creación y principal; pero el problema está que el suprasistema (Canal Once) no le da su lugar e importancia, aunque se caracteriza la organización de responder de manera oportuna las demandas de su entorno que es el Sistema. El área de Continuidad no tiene un mecanismo eficaz para combatir con las incertidumbres, los problemas, las coyunturas y los obstáculos que le genera su entorno relevante. Los subsistemas tardan en entregar su información, para que Continuidad pueda realizar su labor de manera estable, sin problemas y sin presión del tiempo. Se podría decir que se enfrenta con un entorno directo hostil y problemático; a diferencia del sistema Canal Once que se encuentra con un entorno prácticamente estable.

En general, se considera que el suprasistema Canal Once dentro de 5 ó 6 años, tendrá más apertura en cuanto a nuevas ideas juveniles, se realizará un mecanismo que influya a que la gente sea más participativa en los medios; tendrá una cobertura territorial más amplia, y se retoma la influencia política. se percibirá una mayor inducción de comercialización dadas las condiciones económicas (imperialistas y de transnacionalismo) del presidente Fox.

Por otro lado, como se ha sabido a lo largo de la historia, México ha ido manteniendo una herencia en su estructura social, es decir, el modelo de organización social que posee es piramidal, jerárquico y centralizado, y hasta cierto punto mecanicista, ya que si le interesara realmente a sus dirigentes el bienestar social de todos los mexicanos, no existiría actualmente tanta desigualdad económica y tanta injusticia. Y no hay otra forma de que esto se siga produciendo si no es debido a que las organizaciones que conforman la sociedad funcionan de la misma manera, sobre todo en las organizaciones que dependen del gobierno mexicano, como es el caso de Canal Once.

Para poder hacer el análisis de la construcción formal de Canal Once, se tuvo que tener claro su primera representación cultural: *la organización formal de Canal Once*, la cual se encuentra en un documento titulado "Carta del Director", donde Julio Di Bella habla de su nuevo reto, de su compromiso con la Emisora en general y el público televidente, con base en la misión que ya se tiene establecida desde hace 42 años, y sobre la cultura del Canal menciona que "la responsabilidad de esta encomienda sólo puede ejercerse desde una actitud humilde, honesta transparente y abierta, regida por la convicción de que tal desafío debe ser enfrentado de manera coordinada, porque un Canal de televisión no sólo se conforma de su titular y el equipo directivo; en él intervienen de manera sustantiva el talento, el trabajo y la creatividad de cada uno de sus integrantes, la única manera de alcanzar las metas propuestas tiene que ver con la conformación de un equipo de trabajo que logra la culminación de los proyectos. En este sentido lo más valioso del Canal es su capital humano y la suma de sus esfuerzos, la llamada sinergia, que consigue resultados potenciados". (ver anexo 5).

Esta cultura organizacional hace recordar a la del presidente Fox, en cuanto al espíritu de equipo. Para cumplir con la idea de que juntos cumplamos con "nuestra" misión, en su

## CONCLUSIONES

diseño estructural se percibe que la justificación es que es natural, la división del trabajo, que alguien dirija y alguien obedezca (estructura jerárquica), que sacrifiques los intereses personales por el bien de la organización y esto se nota desde el principio cuando se firma un contrato laboral, que no significa otra cosa que "tómalo o déjalo", es decir, no existe una negociación, el diseño está para los que quieran ser diseñados y por todo el tiempo que se labore dentro, ¿la motivación? tu salario, y? Según la organización es una Emisora de televisión que produce una satisfacción social e internamente da la oportunidad de que sus miembros participen en una televisora que fomenta el desarrollo profesional de sus miembros por medio de su experiencia laboral dentro de ésta, en un ambiente adecuado y socializante (trabajo en equipo).

No obstante, por la experiencia laboral se presume que prevalece una cultura organizacional informal. Esto quiere decir que el "deber ser" se queda corto, porque si a escala general todos se mueven por su propia cultura de lo que es el trabajo, significa que no ha existido la suficiente preocupación por parte de la organización en elevar esa conformación de equipo, esa sinergia; cómo es posible que el Canal hable de un compromiso social, cuando no tiene una debida atención con su propio personal, no se cuenta con prestaciones, jubilación, aguinaldo, algún programa de motivación y ni perceptibles mecanismos de solución a problemas organizacionales. en este sentido, se podría considerar una contradicción.

Para entender mejor esta ambigüedad y complejidad de la organización, se puede recurrir a las metáforas de Gareth Morgan, en este sentido, la dinámica operacional de la División de Continuidad es actuar como un "organismo" porque reconoce la importancia del entorno al tener dependencia y la necesidad de adaptación, (Morgan,1999:61) pero ¿a qué costo?

Mejor tendría que ser una organización cerebro, la cual concibe a las organizaciones como sistemas de información capaces de aprender a aprender, fundamentándose en la Cibernética, que es la ciencia enfocada al estudio de la información, la comunicación y control; los principios de ésta implican la existencia de sistemas capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos del entorno, ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del Sistema, capaces de detectar desviaciones significativas de las normas, capaces de iniciar las acciones correctivas cuando se detectan las discrepancias. (Morgan,1999:68) Esta sugerencia en porque se encontró con una organización que maneja demasiada información y gran responsabilidad de compromisos (compleja), que su función es dar orden y continuidad en su labor (paradójica), que su autoridad está en los subordinados en vez de estar en el líder formal (contradictoria), que su objetivo, misión y visión están olvidados (confusa), es decir, una organización habitada por humanos.

En el capítulo tres, una vez más se comprueba que los humanos somos impredecibles, rebeldes y hasta cierto punto paradójicos, basta con haber medido la productividad del objeto de estudio que es la División de Continuidad de Canal Once e investigar sus causas. En todas las organizaciones existe por lo menos un problema que atañe el funcionamiento ideal de éstas, la pregunta aquí será ¿cómo la organización sobrelleva dicho problema?, de manera que sigue existiendo como tal dentro de una sociedad, ésto en el mejor de los casos, pero en el peor, un problema es capaz de desaparecer organizaciones. En este capítulo, se

analizó el proceso de elaboración de la pauta de Continuidad por ser el de mayor importancia dentro de la División, se diferenció el Diagrama de flujo ideal con el Diagrama de flujo real, cuyas desigualdades determinan los problemas existentes. El de mayor repercusión es el concerniente a retrasos o cambios de información, ya que la principal materia prima para la realización de una pauta, es la información que proveen áreas externas a la División. Se detectó que el área más afectada dentro de la organización fue la de "Ajuste de tiempos" ya que provoca en ella un procedimiento más complejo y largo, lo que genera aún más el retraso general en el proceso principal de la División.

De este aspecto, se llevó a cabo una medición cuantitativa, relacionando frecuencia de retrasos con las áreas proveedoras de la información, todo esto en base a los acuerdos formalizados que existen en el área de Continuidad; con ello, se pudo identificar las áreas más problemáticas y se descubrieron los costos que genera el problema. Las causas son muchas, pero para saber si un comunicólogo organizacional puede incidir en la organización para su resolución se debe adentrar a ellas. Partiendo para empezar, por las causas externas a la División de Continuidad, en este caso se trata de las áreas de Comercialización, Gobernación, Dirección de Imagen y el área de Cine, de las cuales se descarta el área de Comercialización por tratarse de cuestiones financieras y a Gobernación por su relación a aspectos legales. Por lo tanto, el problema se delimitó a ¿por qué los acuerdos formales establecidos por la División de Continuidad son infringidos por la Dirección de Imagen y el área de Cine?

Gracias al diagnóstico del problema medido, se permitió conjeturar que se debía al factor humano, además de que se ha percibido desde tiempo atrás que existe un mal funcionamiento por cuestiones de autoridad y comunicativas. Tomando en cuenta ésto, se decidió medir en términos cualitativos mediante un cuestionario de clima organizacional, lo cual llevó a confirmar los supuestos: la causa principal es una débil estructura de autoridad y una deficiente estructura de comunicación, pero ¿quién forma estas estructuras y por qué?

El actor, que en este caso es cada miembro, es parte central de la organización ya que juega un papel importante al tener la capacidad de influir sobre otros, ya sea de manera individual, por su relación con un grupo o por su relación con la organización en sí. Por eso se revisó lo que mueve al comportamiento organizacional, es decir, el poder; el cual tiene relación con la comunicación, los influjos de información y hasta las percepciones o representaciones. Bajo estos términos, el problema de la División de Continuidad está entre el Director de Imagen y el Jefe de la División; y por un lado, la estructura de autoridad de la División está ejercida por el grupo influyente conformado por el Jefe de la División y la Jefa de Departamento, pero esta estructura es débil por la ambigüedad que proyecta, generando así, una falta de autoridad en la División, una falta de respeto a la normatividad, tanto a nivel interno como externo, y tal vez todo se debe, a que dentro de este grupo el líder no es el Jefe sino la Subalterna y reproducido por el tipo de personalidad y temperamento que tienen estos dos actores.

El Jefe de División, es muy dependiente de personas y de factores externos para poder tomar decisiones, es muy flexible en el ejercicio de la autoridad, y tiene un alto grado de inseguridad, su percepción laboral es básicamente de "dejar hacer dejar pasar" todo depende de las decisiones de sus superiores; por otro lado, la Jefa de Departamento tiene

## CONCLUSIONES

un mayor manejo del poder por controlar zonas de incertidumbre, por tener más relaciones con el entorno y por su personalidad maquiavélica, lo que la caracteriza también es la percepción que tiene de no aceptar responsabilidades fuertes para no involucrarse en problemas, esta representación tampoco genera un buen liderazgo.

Otro actor importante en el funcionamiento de la División de Continuidad es el Director de Imagen, éste constituye el líder de estas dos áreas, el cual sí tiene la personalidad y el temperamento de ser líder también en términos operacionales, lo que provoca el problema es su actitud que tiene en relación a la División de Continuidad, creada por la representación que tiene de no involucrarse en los problemas laborales que pueda tener su área subalterna (Continuidad). Sólo impone órdenes si posibilidad de cuestionamiento, no hay sentido de cooperación ni de integración hacia la División. Esto provoca que el Jefe de la División de sienta desprotegido, relegado y no apoyado para tomar decisiones fuertes. Aquí es donde jugaría un papel muy importante la *Comunicación Organizacional*, ya que se trata de un problema a nivel de supraestructura, es decir, cultural. Si se tuviera un mejor flujo de información, buena comunicación y un cambio de actitudes entre las dos áreas existiría una mejor comprensión de los problemas, más apoyo y por lo tanto, más vías de solución enfocadas al alcance de la eficiencia laboral-organizacional.

En los capítulos anteriores al cuatro, se conoció a la organización Canal Once, cuál es su objetivo, también se pudo percatar de la función que cumple la División de Continuidad, objeto de estudio de esta investigación, dentro de la organización en general, se dieron a conocer sus principales problemas y quiénes son los actores principales involucrados en las causas de dichos problemas. Ahora la pregunta es ¿por qué actúan así?, ¿qué es lo que los motiva a tomar ciertas actitudes o acciones? lo cual genera un problema a nivel estructural de la organización.

Cada vez más se nota que una organización no nada más debe ser llevada bajo la lógica del "hacer", sino se debe tener comprensión del sentido de lo que se hace y de lo que "se sabe" en relación a lo que se va a hacer, es decir, la teoría y la práctica son indispensables y deben ser interdependientes. El vínculo más recomendable para que se de ésto es la Comunicación, pero no utilizarla de manera natural, sino de manera planeada, diseñada para lograr mejores resultados, por ejemplo no utilizarla como mero instrumento de acción (como en la teoría funcionalista) donde se utiliza el discurso para dirigir actitudes o comportamientos de manera forzada, sino más bien, utilizar a la Comunicación como un instrumento mediador, para ajustar representaciones y a su vez, las actitudes y acciones. Mediante un diálogo se pueden reconocer y saber cuáles son las diferencias y por medio de éste también se pueden establecer acuerdos, negociaciones, buscar lo común, adaptarse, es decir, "buscar el modo".

En las organizaciones, el problema está en que se quiere adaptar un modelo a la realidad y no al revés, esto significa que parte de la culpa es de la organización porque no se preocupa porque se dé el diálogo y por otra parte los miembros que interactúan a diario no tienen la actitud ni la aptitud de entablar una comunicación real y reconocer la "otredad". La función del Comunicólogo es lograr la comprensión y el entendimiento de las diferentes representaciones (debido a que cada uno de los seres humanos nos movemos en función de nuestras emociones con razón y de nuestras razones con emoción) para así lograr acuerdos

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINUÁN...

y una mayor actitud positiva ya que de los acuerdos poseerán aspectos con los que uno se identifica, por lo tanto, se adquiere un compromiso y una responsabilidad en el comportamiento, en lo que se traduciría en el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como de cada miembro. Tal vez la comunicación no sea la panacea de los problemas, pero es la mejor vía para lograr acuerdos y soluciones.

El problema que se detectó en la División de Continuidad y que se midió en el capítulo tres, se debe a conflictos de relaciones personales, conflictos de actitudes y sobre todo en la toma de decisiones, estos conflictos influyen en el proceso laboral y por lo tanto en los resultados, creando una imagen no muy benéfica, es decir, la representación que tienen las áreas externas a Continuidad, en relación a ésta, es de no importancia, flexibilidad, falta de seriedad y por ende, en base a ésta operan, cuando se trata de interrelacionarse laboralmente con Continuidad.

La estrategia comunicativa que podría solucionar el problema, está basado prácticamente en formalizar más la comunicación que se da tanto a nivel interno de la División, como a nivel externo, y que de esta manera ayude o refuerce la autoridad aleatoria en la que está establecida la organización. En otras palabras, un problema de poder está ocasionando un quiebre informativo (un obstáculo al flujo informativo), que a su vez genera costos a su personal y que básicamente se trabaja en la lógica de la sobrevivencia y no de la satisfacción humana. Lo grave empezaría si se eterniza el problema, porque cabe la posibilidad de caer en un proceso de degradación y peor aún, en un quiebre organizacional. Lo que se necesita es que se dignifique a la organización y que su funcionamiento mejore al existir un buen flujo de informativo, es decir, de manera continua, oportuna, pertinente y sobre todo completa. Una buena organización es la que aparte de cumplir con sus objetivos, es inteligente, es decir, la que aprende a percibir, a percibirse y se instruye mediante su propia experiencia, sin olvidar el beneficio de sus empleados, propietarios y clientes.

Como vimos, las sociedades están en constante transformación y por ende, las organizaciones, pero ¿qué es lo que las hace mantenerse vivas, en funcionamiento y conservando niveles de productividad? A pesar de la influencia de las variables externas e internas, una organización no debe perder su razón de ser y su misión; pueden introducirse cambios o ajustes en los procesos de trabajo, en las funciones laborales, en las representaciones de los actores, en sus actitudes, relaciones y costumbres, pero no así en su dirección.

Todo procedimiento y toda relación dentro de una organización, deben de tener un *sentido* y una orientación, ya que el sentido es un factor esencial en el establecimiento de una realidad organizacional, el sentido puede verse reflejado en la toma de decisiones (en los mecanismos del poder), en las metas organizacionales, en las acciones, en la utilización de los recursos, en la percepción del medio interno y externo, y también en los resultados. Este sentido lo alimenta la Cultura de la organización.

En el caso de Continuidad, tanto el Director de Imagen como el Jefe de la División no se han preocupado por darle un sentido a la labor que realiza la División, no han determinado una cultura organizacional que permita la integración y orientación de sus miembros, en otras palabras, por suscitar acciones que aseguren el éxito de la organización. En

## CONCLUSIONES

Continuidad pareciera que las reacciones de cada miembro están determinadas por un sentido personal e interés propio, es decir, la organización está fragmentada, no hay posibilidad de ejercer un esfuerzo común y multiplicado (sinergia). Esto quiere decir que la organización como tal no está potenciada sino disminuida, lo cual es notorio al conocer, por ejemplo, la situación en que se encuentra su actual estructura comunicativa (informal, centralizada e inoportuna).

Dentro de la División de Continuidad existe la característica cultural de un liderazgo paternalista, una especie de hábito de dependencia y falta de iniciativa. Tal vez se deba a "una herencia cultural de México, que siempre ha quedado atrapado en las esferas del poder y del control internacional, generando los hábitos de pasividad, cautela e inseguridad en sí mismo" (Jaime Pérez, 1991:7) En otras palabras, como menciona González "La psicología social mexicana tiene identificación con los vencidos y no con los vencedores" se debe cambiar esa idea por la de forjar "una nueva población emergidas no de la derrota, como se le ha enseñado a tantas generaciones de mexicanos nacidos para perder, sino de la victoria" (González, 1996:50).

En este sentido, el Jefe de la División debe cambiar su idea de que "perdemos por mala suerte o por la mala fe de los otros", sino por nuestras propias representaciones que nos formamos y repercuten en nuestras actitudes y acciones. Al respecto González afirma que "somos un pueblo infantil que busca siempre culpables en el exterior.... debemos estar dispuestos a arrancar las malas hierbas" ya que "la mente humana es igualmente parasitable por informaciones que no se han sujetado al filtro de la razón. (no dejarnos influir por las ideas dominantes). Y esto es justo lo que acontece en la División de Continuidad, la cultura que prevalece y domina, es la que maneja la Jefa de Departamento, ya que ella representa el liderazgo, y la cual parece tener más la característica y dinámica propia de un sistema político, donde existe la lucha por tener y conservar el poder.

Por lo tanto, podíamos decir que en la División de Continuidad no existe una Cultura organizacional apropiada o eficiente y la que existe es por el resultado de la coexistencia de diversos mapas racionales (sistemas de creencias). La metáfora de cultura que existe en la División es la de "arenas o palenques políticos, donde la influencia sirve para obtener y mantener el poder" (Abarbanel, 1988:45). No importa a veces cómo se trabaje, lo importante es el tipo de relación que se tenga con las personas de mayor peso y de eso también depende la permanencia. Lo que pretendemos conseguir con la estrategia comunicativa es la idea de que las metas de la organización sean también las de los empleados; que todos los miembros que pertenecen a la Dirección de Imagen se comuniquen a un mismo nivel, que exista equilibrio entre la autonomía y el control sin apoyarse exageradamente en procedimientos codificados de centralización o en una jerarquía rígida; se necesita trabajar a la par, sentirse orgulloso de nuestra labor y que se comparta la gloria.

Según Ruíz la cultura funciona de modo lineal y simétrico, entonces lo que se debe implementar en la División de Continuidad es una cultura fuerte para que corresponda un comportamiento fuerte también (en motivación, efectividad, etc.) y con la característica de ser manipulable, de forma que se puedan planificar los cambios culturales (ya que es

## Y LOS BOMBERAZOS CONTINÚAN...

resultado de un proceso abierto y por lo tanto cambiante) y no mantener una cultura débil que sólo se traduce en un rendimiento escaso. (Ruíz, 1995: 253)

No basta con ser competentes, sino tener actitud, ya que también es lo que abre las puertas a los recursos, las oportunidades y a la movilidad profesional, hacia el éxito tanto a nivel individual como organizacional. Se requiere de una organización con una cultura diferente, más humana en algunos aspectos y más racional en otros (dadas las circunstancias actuales de la División) pero sobre todo, más habitable.

En esta investigación, la Comunicación es propuesta como una institución mediadora y como un instrumento de utilidad para que una organización pueda operar eficientemente en una realidad, favoreciendo una claridad organizacional, ya que con ésta es probable que se forme la confianza y la colaboración; mediante la Comunicación también se infiltran los valores, se atrapa la voluntad para con la organización, se crea la idea de sentirse parte de... y se adquiere la convicción del compromiso. Por lo tanto el cambio que se pretende lograr en la División de Continuidad está basado principalmente en sus fortalezas y debilidades representacionales, es decir, en términos supraestructurales, y se logrará mediante un sistema estratégico a nivel estructural comunicativo, el cual fue expuesto al final del capítulo cinco, lo importante en este momento es hacer hincapié en la transformación esperada en dicha organización, en otras palabras, la propuesta mediadora en términos representacionales que podría ayudar a alcanzar una eficiencia en la División de Continuidad tiene el siguiente vocabulario rector:

La División de Continuidad hacia un liderazgo sólido y responsable, comprometido a estimular la sinergia y participación de todos en el logro de los objetivos, de la misión y del beneficio común. teniendo como base el respeto, la solidaridad, el acuerdo, la identidad organizacional y sobre todo la Comunicación.

Por otro lado cabe mencionar, que el cambio que está tratando de hacer Canal Once, ha creado una situación de confusión y desconcierto entre los empleados, quienes se esfuerzan por comprender las circunstancias nuevas caracterizadas tal vez por un alejamiento de sus perspectivas. En cualquier ajuste organizacional no se tiene que perder de vista que el sistema laboral y organizacional debe encontrarse en el punto medio de las políticas de la organización y las cualidades-potencialidades de los individuos, donde juega un papel importante la identificación, ya que como se ha notado, la gente respeta más lo que siente que es suyo. También hay que tomar en cuenta, que las soluciones de los posibles problemas nacen y se buscan de abajo para arriba (como el maíz) y no de arriba para abajo. lo primero que se tiene que hacer, es ponernos en el lugar del otro. Así mismo los cambios institucionales se logran con cambios a nivel individual, de aquí la importancia de considerar cada uno de los miembros, considerando que las personas son las que generan la productividad y la calidad.

Por último cabe mencionar, que "no hay que luchar contra la realidad, mejor hay que aprender a vivir con ella y en la medida de lo posible encauzarla, que se transforme en el sentido de nuestras aspiraciones" (Pérez, 2001:95)

## **BIBLIOGRAFIA**

**Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simond**

"Cultura Organizacional, Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos"  
Ed. Legis, Serie Empresarial, Bogotá, 1988.

**Avila Guzmán Xavier I.**

"La Organización Habitable".  
Media Comunicación, México 2000.

**Bartoli, Annie**

"Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada "  
Editorial Paidós Empresa 8 Buenos Aires 1992.

**Bartoli, Annie**

"Comunicación y Organización"  
Paidós, México.1993.

**Chiu Soriano Esperanza**

Tesis: "Lectura que individuos de diferentes nivel  
Socioeconómico hacen de la serie periodística televisiva  
" Aquí nos tocó vivir".  
U.N.A.M. 1997

**Crozier y Friedberg**

"El Actor y el Sistema"  
Alianza Editorial. 1990

**D' Aprix**

"La Comunicación clave de la productividad".  
Limusa Noriega México 1992.

**Etzioni, Amitai y Eva (comp.)**

"Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias".  
Trad. Florentino M. Toner, Ira. Edición, 38. Reimp. , México: FCE, 1984, 455p.

**Fernández Collado Carlos**

"La Comunicación en las Organizaciones"  
Trillas, México, 1991.

**Flores F. Carlos**

"Inventando la empresa del Siglo XXI"  
Hachete, Santiago, 1989.

**García Ibañes y Alvira**

"Análisis de la Realidad Social"  
Alianza Universidad 1992

**Goldhaber, Gerard**

"Comunicación Organizacional"  
Diana, México, 1984.

**Gómez Sergio, Tellez Julio, Rodríguez Jorge Luis**  
"Instituto Politécnico Nacional- Canal Once Memoria 1959-1982"  
(Recopilación) México D.F. 1999

**González de Alba, Luis**  
"Mentiras de mis maestros"  
Revista Nexos, Diciembre 1996, No.228

**Habermas, Jurgen**  
"Teoría de la Acción Comunicativa"  
Tomo I Taurus Buenos Aires, 1987.

**Hernández Emiliano Camargo**  
"Instituto Politécnico Nacional, sus procesos, sus fundadores"  
ILCE. Limusa-Grupo Noriega Editores Méx. 1991

**Homs, Ricardo**  
"La Comunicación en la Empresa"  
Iberoamericana, México, 1990.

**Huse Edgar F.**  
"El comportamiento humano en la organización"  
Sitasa. México. 1980

**JohansenB. Oscar**  
"La comunicación y la conducta organizacional"  
Diana. México. 1979

**Jos S. Méndez**  
"Dinámica social en las organizaciones"  
Mc. Graw Hill. México. 1990

**Luhmann, Niklas**  
"Los Sistemas Sociales, Apuntes para una Teoría General"  
Alianza/UIA, México, 1991.

**Martín Serrano, Manuel**  
"Teoría de la Comunicación  
I Epistemología y análisis de la referencia"  
Ediciones Acatlán, México 1991, 227p.

**Martínez, Emilio**  
"Herramientas Estadísticas Básicas"  
Mimeográficas La Prensa, 1995

**Marx, Carlos.**  
"El capital. Crítica de la Economía Política"  
Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 28. ed. 78. Reimp. , México FCE, 1975, 771 p.

**Mayntz, Renate.**  
"Sociología de la Organización"  
Trad. José Díaz G. 18. ed. , 58. Reimp. Madrid Alianza Universidad 1990, 188 p.

**Moles A. Rohmer E.**  
"Teoría de los actos"  
Trillas, México, 1982.

**Morgan, Gareth.**  
"Imágenes de la Organización"  
México, Alfaomega / RA-MA, 1991, 411 p.

**Noskin, Abraham**  
"Comunicación Organizacional Práctica"  
Trillas, México, 1993.

**Olmsted, M.S.**  
"El Pequeño Grupo"  
Paidós, 1966

**Orti, Alfonso**  
"La apertura y el enfoque cualitativo estructural:  
La entrevista abierta semidirectiva y la discusión en grupo, en: García Fernando et al:  
Análisis de la realidad social, método y técnicas de investigación social"  
Madrid Alianza 1986

**Pascale, Well**  
"La Comunicación Global"  
Paidós, México, 1990.

**Pérez Dávila, Jaime**  
"13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas"

**Pérez Dávila, Jaime**  
"Recursos Culturales de la Organización"  
Sin publicar, México, Abril de 1998

**Pérez Dávila Jaime**  
"Diversidad y Comunicación, Elementos para una planificación Global de la  
Comunicación"  
Sin publicar, México, 1998

**Pérez Dávila Jaime, Camacho Roque Urso Martín**  
"Imágenes de la Organización, Diseño de estrategias y conclusiones finales"  
Taller de investigación

**Pérez Dávila Jaime, Camacho Roque Urso Martín**  
"Imágenes de la Organización, La Comunicación y la Cultura en las Organizaciones"  
Taller de investigación

**Revilla Mario**  
"Teoría de la representación"  
CADEC Tesis de Maestría, Inédito 2001

**Robbins, Stephen P.**

"Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones"  
Trad. Rosa Ma. Rosas S. 38. Ed. , México, Prentice Hall, 1991, 568 p.

**Robbins, Stephen**

"Comportamiento Organizacional",  
Prentice Hall, 1966

**Ruiz Olabuenaya, José Ignacio**

"Sociología de las Organizaciones"  
Universidad de Deusto, España, 1995

**Salaman, Graeme y Thornpson, Kenneth.**

"Control e ideología en las organizaciones"  
Trad. Martha Merodio. México, FCE, 1984, 367 p.

**Schein, Edgar H.**

"Psicología de la Organización"  
Trad. Victor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

**Solana Fernando, Cardiel Raúl, Bolaños Raúl**

"Historia de la Educación en México"  
Fondo de Cultura Económica-SEP. México. 1981

**Winkín Y. Et. Al.**

"La nueva Comunicación"  
Kairós, Barcelona, 1987.

**XEIPN Canal Once**

"El Once abre opciones novedosas y atractivas"  
Reporte Anual 1999

**XEIPN Canal Once**

"Manual de Organización" 1994

**XEIPN Canal Once**

"Manuales de Procedimiento" 1994

**XEIPN Canal Once**

"Perfiles de Puesto " 1994  
Dirección de Imagen 2000

## **INTERNET**

<http://www.sep.gob.mx>

<http://www.presidencia.gob.mx>

<http://www.oncctv.ipn.mx>

## **ANEXO 1**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DIVISION DE CONTINUIDAD

Noviembre 94

## INDICE

- I. INTRODUCCION
- II. OBJETIVOS
- III. ORGANIGRAMA
- IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES
- V. REQUERIMIENTOS PARA REALIZACION DE PAUTA
- VI. CLIENTES Y PROVEEDORES

## PROCEDIMIENTOS

- VII. DIAGRAMA DE FLUJO
  - 1.- DESCRIPCION ESTRUCTURA DE PROGRAMACION
  - 2.- DESCRIPCION ESTRUCTURA DE PAUTA
  - 3.- DESCRIPCION ESTRUCTURA DE EDUCACION
  - 4.- DESCRIPCION CONTROL Y ESTADISTICA
  
- VIII. ESTADISTICA:
  - 1.- PATROCINIOS
  - 2.- AUTOPROMOCION
  - 3.- DONACIONES
  - 4.- REPORTE DE CONTINUIDAD
  
- IX. FORMATO DE CAMBIO DE PROGRAMACION

## INTRODUCCION

### DIVISION DE CONTINUIDAD:

Continuidad en una estación es la parte operativa de la producción para la transmisión de la carta diana de programación.

Al indicar "La parte operativa de la Producción para la Transmisión" se refiere al cumplimiento de los compromisos planteados por el área de Comercialización, Dirección de Arte, Patrocinios, Intercambios, Donaciones, Autopromoción en pantalla y los cortes de estación obligatorios de acuerdo a la Ley Federal de Radio y Televisión.

El cumplimiento de los compromisos se refiere a la exactitud y volumen de impactos comerciales comprometidos por la estación en base a los contratos suscritos entre el Cliente y la Emisora, esto es horarios, Cantidad y Temporalidad.

El cumplimiento de los compromisos tratándose de Autopromoción se refiere a desarrollar las estrategias de autopromoción, de acuerdo a la intensidad y oportunidad de impactos con relación a cada programa y cada día.

El cumplimiento de los compromisos tratándose de promoción a otras Instituciones (campañas) de carácter oficial implica dar un servicio que mantenga el balance de la Continuidad sin afectar los compromisos comerciales y equilibrando a la Autopromoción.

Por lo tanto la división de Continuidad como área operativa tiene los siguientes Objetivos

**OBJETIVO:**

- 1.- Planear, diseñar y ejecutar y evaluar la pauta diaria de Continuidad de la estación para el cumplimiento a los compromisos contraídos por el Canal, aplicando la normatividad interna establecida en la duración de programas, cortes y carriers, y la normatividad externa aplicada por la Ley Federal de Radio y Televisión.
- 2.- Aplicar estrictamente la carta de programación diaria enviada por el Comité de Producción
  - 2.1.- Programar en cortes y carriers la pauta de patrocinios, donaciones, intercambios, identificaciones de Canal, autopromocionales y tiempos oficiales
- 3.- Establecer los mecanismos de Control estadísticos de cortes y carriers en la programación de Canal.
- 4.- Implantar sistemas operativos más convenientes para la correcta realización de cortes y carriers que conforman la Continuidad de la Pantalla del Canal.
- 5.- Diseñar los operativos para cambios y agregados en la estructura de los cortes y carriers.
- 6.- Planear los operativos necesarios para casos de contingencia en la Transmisión del Canal que afecten la Continuidad
- 7.- Establecer las políticas ejecutorias para cambios en la programación que afecten la Continuidad.
- 8.- Aplicar las políticas marcadas por la Dirección de la Estación en materia de Continuidad

ELABORO

VALIDO

AUTORIZO

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

**PARA LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES ESTA DIVISION CUENTA CON LA SIG ESTRUCTURA:**

**JEFATURA DIVISION DE CONTINUIDAD**

- Supervisar el buen funcionamiento del personal a su cargo, como el desarrollo diario d Continuidad atendiendo las políticas y lineamientos marcados por la Dirección de Prod

**A. DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y EDICION**

**F U N C I O N E S**

1. Realizar la pauta diaria de Continuidad en base a la información recibida de la program patrocinios, donaciones, intercambios, identificaciones recibidas por la División de Cor
2. Coordinar con el titular de la División de Continuidad la asignación de horarios y tiempo, inserción de cortes y carriers.
3. Proporcionar a la Jefatura de Continuidad la pauta diaria para su realización.
4. Clasificar y Programar conjuntamente con la División de Continuidad los Materiales para de tiempos en la Programación diaria.
5. En coordinación con la División de Continuidad, llevar a cabo la revisión de la Autoprom y materiales que arriban a la Estación.
6. Control y Registro de los materiales de Comercialización así como supervisar la aplicaci correcta de las pautas de Continuidad.

ELABORÓ

VALIDO

AUTORIZO

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

## **FUNCIONES QUE DESARROLLA EL ENCARGADO DE CONTINUIDAD (CONTINUISTA)**

- 1.- Al llegar a su turno, cada continuista checa el material físicamente teniendo la pauta de programación, compara el número, título y tiempo de los programas, también compara que con la programación que sale en los periódicos. Entregará al operador de V.T. la pauta de programación del editor y los cassettes de cortes.
- 2.- Checa que los cortes de estación y carriers que estén editados, la duración de cada spot y del corte completo, así como la calidad de la grabación.
- 3.- Si se requiere ajustes en algún corte o si hay algún cambio en una pauta dará instrucciones al editor para que lo inserte, o tenerlo en otra máquina para meterlo por fuera.
- 4.- Avisa con tiempo al switcher, la máquina que va a reproducir el corte en el programa.
- 5.- Ajustar la continuidad cuando un programa esté "Corto" o se "Exceda" dispone de material para estas contingencias.
- 6.- Checa la señal que va al aire en los programas en vivo y controles remotos, lo hace en conjunto con el switcher; observa que los niveles de audio y video lleguen con las normas correctas de transmisión.
- 7.- Avisará al estudio el horario en que estarán al aire y también a la hora que tienen que salir, si no se acata esta advertencia cortará el programa para continuar con la programación normal. Si el director de un programa en vivo requiere de más tiempo, este debe de solicitarlo al continuista con anticipación, esto dará lugar para que ajuste su Continuidad.
- 8.- Reportar en la pauta de programación cualquier falla humana, técnica o de operación que se presente durante la transmisión.
- 9.- Si la falla es técnica, reporta personalmente al Jefe de Turno del Master y éste armanenimiento para que se resuelva el problema en el equipo.
10. El continuista de turno es el jefe responsable de la imagen que esta en el aire, por lo que tiene autoridad para tomar decisiones, para lo cual debe crear un ambiente de colaboración y ayuda debe de hacer una planeación y preparación previa antes de tomar su turno y además tener escaso ausentismo, rendimiento, excelente conducta, compañerismo, satisfacción en su trabajo y responsabilidad.

ELABORÓ

VALIDÓ

AUTORIZÓ

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL OCE

## REQUERIMIENTOS DE CONTINUIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA PAUTA

### 1 DIRECCION GENERAL:

De la Dirección General se requiere la estructura de carta de programación, los lineamientos, políticas o directrices.

### 2 PRODUCCION:

**INTERNA.-** Se obtienen las bitácoras de calificación de programas que son producidas por la Institución y también nos proporciona materiales de promoción para ser incluidos en la Continuidad del Canal.

**EXTERNA.-** Nos proporciona también la bitácora de calificación de las series y materiales de programación que se requieren para ajustes de Continuidad.

La concentración de información de estas dos áreas nos resulta de suma importancia ya que así obtenemos las duraciones reales de la programación permitiéndonos establecer la duración de nuestros cortes de Estación.

### 3. DIRECCION DE PROGRAMACION Y COMERCIALIZACION

**DE PROGRAMACION:** Se requiere obtener la carta de Programación ya que es el elemento básico para el Departamento de Continuidad por ser la base para el desarrollo de la misma.

**DE COMERCIALIZACION:** Recibimos la información y el material de los compromisos que adquiere la Institución, por lo cual es muy importante mantener estrecha comunicación con esta área para cumplir al 100% con el tiempo comprometido por la Institución.

ELABORÓ

VALIDÓ

AUTORIZÓ

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

#### 4 R.T.C.

De esta Dependencia se obtiene también información y material de los programas especiales de los programas de Gobierno y Promoción que cubren el 12.5% del tiempo que le corresponde. Estos materiales forman parte de los compromisos de la Institución y los cuales deben ser incluidos en nuestra Continuidad.

#### 5. DIRECCION DE ARTE

De esta área se requiere la realización de materiales de autopromoción para complementar nuestra pauta de Continuidad permitiendonos darle a conocer a nuestro Teleauditorio la programación del Canal a través de un balance adecuado a lo largo de nuestra transmisión diaria.

#### 6. LA CONCENTRACION DE INFORMACION DE TODAS ESTAS AREAS

Con la debida anticipación que se requiere, permite a la División de Continuidad conjuntar estos elementos para poder estructurar una continuidad precisa y balanceada consiguiendo así nuestro primer objetivo.

7. Al conseguir nuestro primer objetivo, podemos generar una pauta de Transmisión la cual antes de ser aplicada como tal cumple con un proceso de edición de cortes de estación y carners. Este proceso es en el que se habilitan los compromisos y autopromociones de la Estación, es decir todos los materiales a propocionarse se revisan, califican, se realizan copias de trabajo de a sistema Betacard (Robot), se identifican, se rotulan y se organizan para poder ser utilizados en utilizados en el trabajo de edición diaria.

Una vez cumplidos estos requerimientos se da seguimiento al proceso de edición, es decir se sigue al pie de la letra el orden de edición pautado.

ELABORÓ

VALIDÓ

AUTORIZÓ

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

8. AL CONCLUIR LA EDICION DE LA PAUTA CORRESPONDIENTE SE TURNA A LA JEFATURA DE CONTINUIDAD.

En donde se coteja conjuntamente con la programación del día es decir, se verifica programación, cortes de estación y camiers a transmitirse de acuerdo a las fechas de transmisión - indicadas, se verifica el estado físico de los materiales en turno enviados por el área de edición la conjunción de estos elementos nos permiten obtener una pauta de transmisión.

9. La pauta de transmisión, se convierte en el elemento principal de trabajo ya que a través de ella el continuista responsable de la transmisión podrá coordinar la programación del día con el personal del Control Maestro y así lograr el objetivo principal de la Estación.

"Llevar a cabo una Continuidad de la Programación, precisa y sin problemas".

10. Al concluir la transmisión del día, la pauta de Continuidad transmitida se envía a la Oficina de Control Estadística se prepara un reporte de incidencias y concidencias de lo transmitido y se se envía a las áreas que lo requieren.

ELABORÓ

VALIDO

AUTORIZO

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESEI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPE  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

## CLIENTES

### DIRECCION DE PROGRAMACION Y COMERCIALIZACION

Se elabora la Programación Mensual se le entregan sinopsis de programas se generan estadísticas de Patrocinios, Autopromoción, Donaciones, Intercambios y de Insidencias.

### DIRECCION DE ARTE

Se le entrega programación temática mensual.  
Se le generan cambios de programación.  
Se elabora estadística mensual de autopromoción.  
Se le entrega programación temática semanal para cartelera.

### DIVISION DE TRANSMISION

Se le entrega la pauta de Continuidad diaria.

### DIVISION DE RECURSOS FINANCIEROS

Se le proporciona a la División de Recursos Financieros las pautas de Continuidad para elaborar el reporte de horas transmitidas, el cual se envía a la S.E.P.

### COORDINACION DE FILMOVIDEOTECA

Se le entregará la pauta de transmisión para cotejar lo entregado.

ELABORO

VALIDO

AUTORIZO

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

## PROVEEDORES

### DIRECCION DE PROGRAMACION Y COMERCIALIZACION

- Nos provee de copia de la solicitud de promocionales y cortinillas.
- Nos provee de pautas de transmisión de Patrocinios.
- Nos envía pautas de Intercambios y Donaciones.

### DIRECCION DE ARTE

- Nos provee de autopromoción temática y genérica.
- Nos provee de Cortinillas de Patrocinios.

### DIVISION DE CINE

- Nos hace llegar la programación mensual de cine.
- Nos provee de ajustes de Películas.

### DIVISION SERVICIOS A LA PRODUCCION

- Nos hace llegar las Bitácoras de Transmisión de programas con duraciones totales y parciales.
- Nos provee de autopromocionales de programas internos.
- Nos envía programación temática mensual y sinopsis.
- Nos hace llegar cualquier contingencia o cambio de programa.

### DIVISION DE CONTROL DE CALIDAD

- Nos envía programación temática mensual y sinopsis.
- Nos provee de Bitácoras de transmisión de programas con duración total y parcial.
- Nos hace llegar cualquier contingencia ó cambio de programa.

ELABORO

VALIDO

AUTORIZO

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

#### COORDINACION DE FILMOVIDEOTECAS

- Nos provee de materiales virgenes para cortes de estación y grabación de aire
- Nos provee de la programación diaria.

#### DIVISION DE INGENIERIA

- Nos provee del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de transmisión.

#### DIVISION DE RECURSOS MATERIALES

- Nos provee de los Recursos Materiales y Servicios Generales requeridos para los Servicios diarios.

#### DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

- Trámite de pagos de compensaciones por guardias.

ELABORO

VALIDO

AUTORIZO

LIC GEORGINA GARCIA TRAVESE  
JEFE DE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

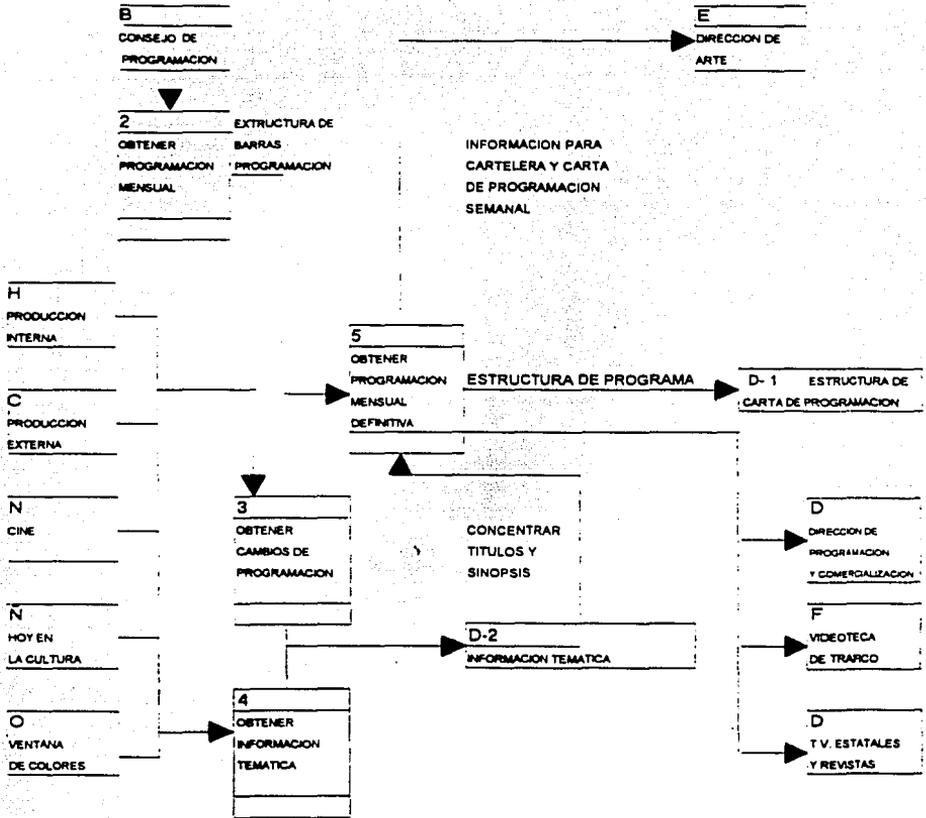
## **ANEXO 2**

## DIAGRAMA DE FLUJO

- 1.- DESCRIPCION ESTRUCTURA DE PROGRAMACION
- 2.- DESCRIPCION ESTRUCTURA DE PAUTA
- 3.- DESCRIPCION ESTRUCTURA DE EDICION
- 4.- DESCRIPCION CONTROL Y ESTADISTICA

# DESCRIPCION

## ESTRUCTURA DE PROGRAMACIÓN



ELABORO

VALIDO

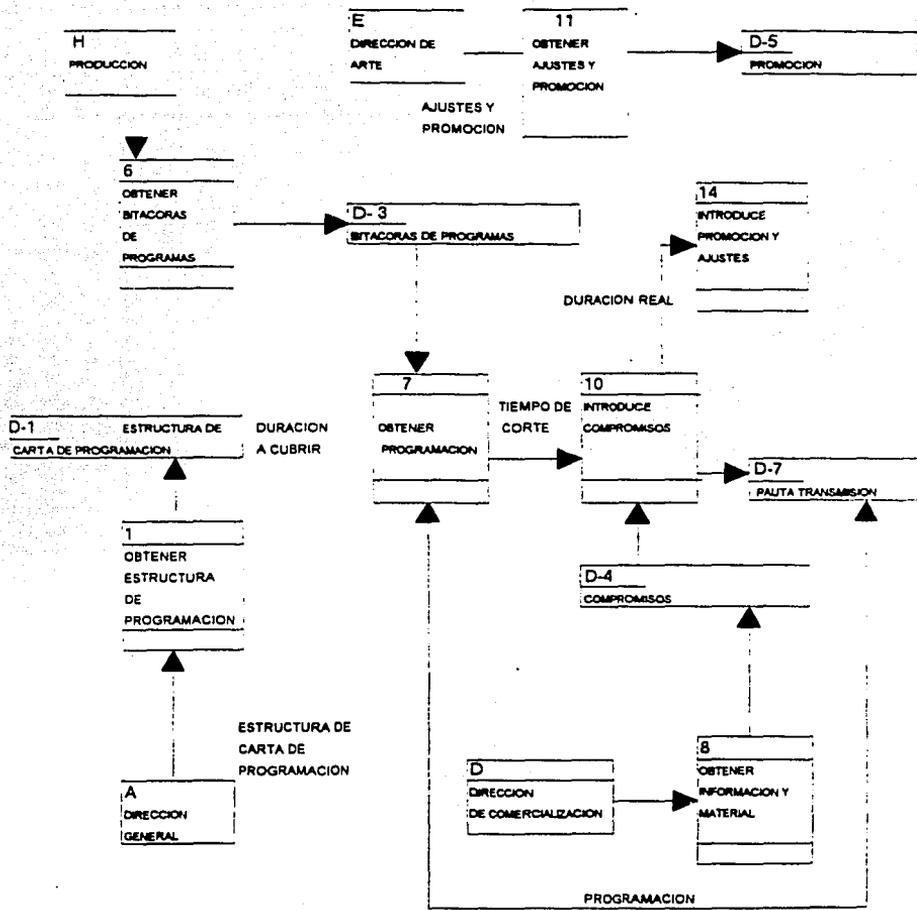
AUTORIZO

LIC. GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL OCHO

## DESCRIPCION ESTRUCTURA DE PAUTAS



ELABORO

VALIDO

AUTORIZO

LIC GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

11  
 OBTENER  
 AJUSTES Y  
 PROMOCION

D-5  
 PROMOCION

DURACION

INFORMACION  
 D-6  
 AJUSTES

12  
 SELECCION DE  
 PROMOS POR  
 TIEMPO

15  
 ENTREGA  
 PAUTA DE  
 TX

13  
 SELECCION  
 DE  
 AJUSTES

14  
 INTRODUCE  
 PROMOCION Y  
 AJUSTES

D-7  
 PAUTA DE TRANSMISION

HORARIO DE  
 TRANSMISION  
 DURACION

D-4  
 COMPROMISOS

8  
 OBTENER  
 INFORMACION Y  
 MATERIAL

9  
 OBTENER  
 INFORMACION Y  
 MATERIAL

R.T.C.

ELABORO

VALIDO

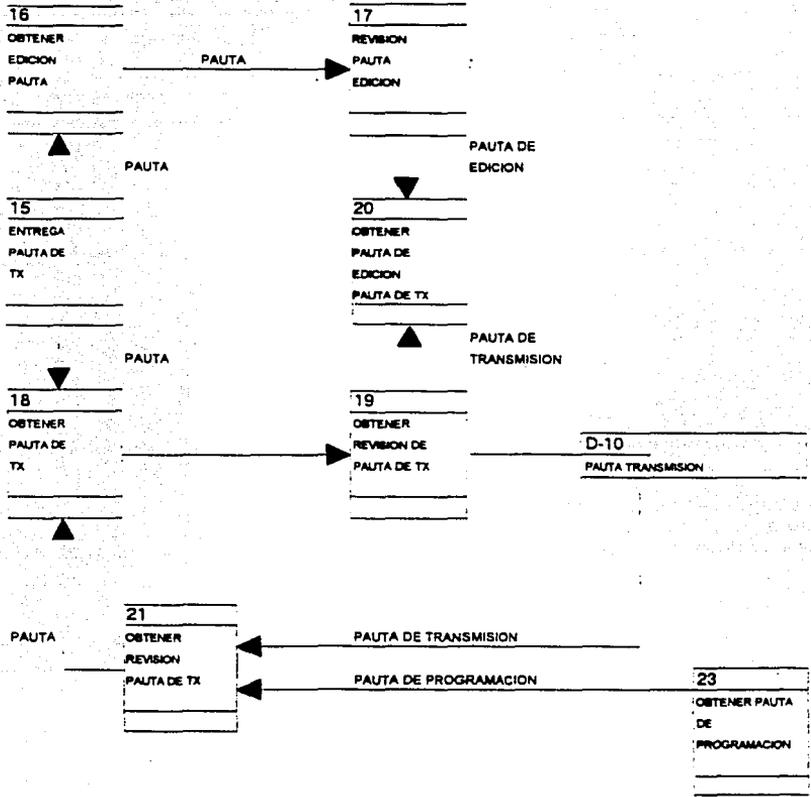
AUTORIZO

LIC GEORGINA GARCIA TRAVESI  
 JEFE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
 Y COMERCIALIZACION

LIC FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
 DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

**DESCRIPCION  
ESTRUCTURA DE EDICION**



ELABORO

LIC GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DIVISION DE CONTINUIDAD

VALIDO

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

AUTORIZO

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

**DESCRIPCION  
DESARROLLO DE CONTINUIDAD**

22  
OBTENER  
CAMBIOS DE  
PROGRAMAS  
DE  
PROGRAMA

J  
USUARIOS

BITACORA  
DE  
PROGRAMA

13  
OBTENER  
MATERIALES  
DE  
ALMACEN

INFORMACION

D-9 MATERIAL  
EN ALMACEN

TEMA Y DURACION

D-10  
PAUTA DE TRANSMISION

PAUTA DE TRANSMISION DEFINITIVA

24  
OBTENER  
PAUTA DE TX  
DEFINITIVA  
CONTINUISTA

PAUTA DE TRANSMISION  
DEFINITIVA

K  
CONTINUISTA

25  
OBTENER  
PAUTA

PAUTA DE PROGRAMACION

F  
VIDEOTECA DE  
TRAFICO

ELABORO

VALIDO

AUTORIZO

LIC GEORGINA GARCIA TRAVESI  
JEFE DIVISION DE CONTINUIDAD

DIRECCION DE PROGRAMACION  
Y COMERCIALIZACION

LIC. FLOR DE MARIA MURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

## ANEXO 3



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Jefe de División de Continuidad

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Jefe de División de Continuidad.
2. Objetivo: Planear, diseñar y evaluar la pauta diaria de continuidad de la estación para dar cumplimiento a los compromisos contraídos, aplicando la normatividad interna y externa.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Número de subalternos: 17.
6. Horario: Abierto.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Preparatoria.
2. Conocimientos especiales: Programación, lenguaje televisivo, estructura de pauta y manejo y operación de equipo.
3. Idiomas: Inglés 50%.
4. Experiencia: 5 años.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Marcar lineamientos dados por la Dirección General.
- Tener estrecha comunicación con la Dirección de Imagen.
- Supervisar el buen funcionamiento del personal a su cargo.
- Supervisar el desarrollo de la pauta diaria.
- Balancear la autopromoción.
- En coordinación con el Director de Imagen, planear y desarrollar estrategias de promoción aplicadas a la programación normal y campañas especiales.

- Revisar material de patrocinios, intercambios y donaciones.
- Revisar pautas de patrocinio.
- Revisar programación semanal.
- Mantener comunicación constante con el Departamento de Programación por ajustes o cambios a la carta de programación.
- Tener buena coordinación con Radio, Televisión y Cinematografía para los eventos especiales.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Dirección General, Dirección de Imagen, Dirección de Mercadotecnia y Ventas, Dirección de Noticiarios y Programas Informativos, Programación para Niños, Dirección de Producción, División de Servicios a la Producción, División de Cine, División de Transmisión, División de Recursos Humanos, División de Recursos Materiales y Servicios Generales, División de Postproducción, División de Filmovideotecas, Dirección de Adquisición de Programación Extranjera.
2. Externas: Radio, Televisión y Cinematografía. Instituciones que soliciten apoyo.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Jefe del Departamento de Programación y Edición, Jefe del Departamento de Continuidad, Jefe de la Oficina de Programación y Control Estadístico, Editores, Supervisores de Pautas, Secretarías.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Jefe del Departamento de Continuidad

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Continuidad.
2. Objetivo: Supervisar el desarrollo de la Continuidad diaria, atendiendo las políticas y lineamientos marcados por la Dirección General y Dirección de Imagen.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Número de subalternos: 5.
6. Horario: Abierto.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Preparatoria.
2. Conocimientos especiales: Conocimientos básicos de las normas técnicas de transmisión, señales de televisión; audio y vídeo, manejo de equipo de televisión, control y manejo de información y material.
3. Idiomas: Inglés básico.
4. Experiencia: 3 años.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Supervisar la transmisión diaria.
- Cuidar la normalidad de los cortes y carriers.
- Ejecutar los operativos de contingencia en la transmisión.
- Control y registro de material.
- Manejo de información.
- Supervisión de personal.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Jefe de la División de Continuidad, Jefe del Departamento de Programación y Edición, Supervisores de Pauta, Jefe de Turno de Control Maestro, Productores, Departamento de Ventas.
2. Externas: Departamento de tiempos oficiales de Televisión de la Secretaría de Gobernación.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Continuistas.



**once tv**

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Jefe del Departamento de Programación y Edición

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. **Nombre del puesto:** Jefe del Departamento de Programación y Edición.
2. **Objetivo:** Coordinar y supervisar al personal del departamento y la realización de la pauta de continuidad.
3. **Área de adscripción:** División de Continuidad.
4. **Dirección:** Dirección de Imagen.
5. **Número de subalternos:** 6.
6. **Horario:** Abierto.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. **Estudios:** Preparatoria.
2. **Conocimientos especiales:** Programación, estructura de pauta, señal de televisión: audio y video, computación, manejo de equipo de televisión.
3. **Idiomas:** Inglés básico.
4. **Experiencia:** 2 años.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Control y manejo de información.
- Revisión y clasificación de material.
- Control y registro de material.

- Supervisar la realización de la pauta de continuidad.
- Supervisar la edición.
- Realizar cambios de promoción y comercialización.
- Supervisar eventos especiales.
- Toma de decisiones.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. **Internas:** División de Continuidad, Dirección de Imagen, Departamento de Programación, Departamento de Control de Calidad, Videofinoteca de Tráfico, Interna y Externa, Productores, División de Cine, Dirección de Mercadotecnia y Ventas, Editores y Supervisores de Pauta.
2. **Externas:** Departamento de tiempos oficiales de Televisión de la Secretaría de Gobernación.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Jefe de la Oficina de Estadística y Pauta y Editores.



**once tv**

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Jefe de la Oficina de Estadística y Pauta

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Jefe de la Oficina de Estadística y Pauta.
2. Objetivo: Colaborar en la estructura de la Pauta de Continuidad y elaborar reportes estadísticos.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Número de subalternos: Ninguno.
6. Horario: Abierto.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Preparatoria.
2. Conocimientos especiales: Programación, estructura de pauta, señal de televisión: audio y video.
3. Idiomas: No es necesario.
4. Experiencia: 2 años.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Concentrar información de bitácoras.
- Elaborar la pauta de continuidad.
- Hacer reportes estadísticos.
- Realizar el pautado de compromisos de acuerdo con el lineamiento del Jefe de División.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Departamento de Programación y Edición, Dirección de Adquisición de Programación Extranjera, Departamento de Continuidad, División de Filmovideotecas.
2. Externas: Radio, Televisión y Cinematografía.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Ninguno.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Supervisor y Control de Pautas

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Supervisor y Control de Pautas.
2. Objetivo: Estructurar, ajustar y balancear la pauta de continuidad respondiendo a las demandas de compromisos de promoción y lineamientos marcados por la Dirección de Imagen.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Número de subalternos: Ninguno.
6. Horario: Abierto.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Preparatoria.
2. Conocimientos especiales: Conocimientos básicos de señal de televisión, manejo de equipo de televisión y computación y programación.
3. Idiomas: Inglés básico.
4. Experiencia: 2 años.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Recepción, clasificación y control de material.
- Control de información.
- Estructurar pauta de continuidad.
- Ajuste de tiempos de programación.
- Programar y balancear los compromisos de promoción y comercialización.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Jefe de la División de Continuidad. Jefe del Departamento de Programación y Edición. Personal de Control Maestro, Productores y Asistentes de Producción.
2. Externas: Ninguna.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Nadie.



**once tv**

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Editor

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Editor.
2. Objetivo: Realizar la selección, edición y postproducción de imagen para las carteleras de pantalla y "A Continuación" de la programación diaria.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Número de subalternos: Ninguno.
6. Horario: Abierto.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Preparatoria.
2. Conocimientos especiales: Señales de televisión: audio y video, conocimientos de producción de televisión, manejo de equipo especializado.
3. Idiomas: Inglés básico.
4. Experiencia: 2 años.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Recopilación de material de programas.
- Selección de imagen.
- Edición del tren de imagen por día.
- Calificación de material.
- Digitalización de imagen en sistema Avid.
- Postproducción del material en audio y video.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Videotecas de Producción Interna, Externa, Tráfico, Supervisores de Pauta, Editores de Pauta y personal de la División de Continuidad. Dirección de Imagen.
2. Externas: Ninguna.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Nadie.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Editor de Pautas

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Editor de Pautas.
2. Objetivo: Realizar la edición de los cortes de estación y carriers de programa de acuerdo a lo programado en la pauta de continuidad.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Número de subalternos: Ninguno.
6. Horario: Fijo.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Preparatoria.
2. Conocimientos especiales: Señales de televisión: audio y video, manejo de equipo especializado.
3. Idiomas: Inglés básico.
4. Experiencia: 1 año.

### C. ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Edición de la pauta de transmisión diaria.
- Vigilar que la comercialización y promoción en pantalla sean grabadas en normas de televisión.

- Controlar y manejar el material en el área de trabajo, así como el copiado y etiquetado del mismo.
- Selección de material para la edición correcta de la pauta.
- Entregar a continuidad el material editado, revisado y debidamente identificadas las cintas correspondientes al día de transmisión.
- Ejecutar los cambios de comercialización y promoción requeridos por el área de continuidad.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Jefe del departamento de Programación y Edición. Continuidad. Jefe de Turno del Control Maestro, Switcher. Operador de videograbación.
2. Externas: Ninguna.

### E. QUIÉNES LE REPORTAN

Nadie.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## Secretaría de Jefe de División

### A. DATOS ESPECÍFICOS

1. Nombre del puesto: Secretaría de Jefe de División.
2. Objetivo del puesto: Apoyar a la Jefatura de División en las actividades secretariales y actividades extraordinarias.
3. Área de adscripción: División de Continuidad.
4. Dirección: Dirección de Imagen.
5. Reporta a: Jefe de División de Continuidad.
6. Número de subalternos: Ninguno.
7. Horario: De 9:00 a 19:00.

### B. PERFIL REQUERIDO

1. Estudios: Carrera de secretaría en español.
2. Conocimientos especiales: Mecanografía, Taquigrafía, Archivonomía, Manejo de computadora.

3. Idiomas: No indispensables.

4. Experiencia: 2 años.

### C. PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Mecanografiar y archivar documentos.
- Tramitar documentos.
- Atender el teléfono.
- Recibir documentación.

### D. RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Internas: Personal del área y áreas secretariales del Canal.
2. Externas: Ninguna.

## **ANEXO 4**

**IV.4 SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL****OBJETIVO:**

SELECCIONAR Y CONTRATAR AL PERSONAL IDONEO QUE CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DISEÑADOS POR LAS DISTINTAS AREAS DE LA EMISORA.

**POLITICAS:**

ES FUNCION EXCLUSIVA DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS LA SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL, QUIEN TIENE LA RESPONSABILIDAD DE SUPERVISAR EL TIPO DE CONTRATO QUE DEBE SER SIGNADO ENTRE LA EMISORA Y LOS PROFESIONISTAS:

- CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO: SE REFIERE A LAS 428 PLAZAS Y TABULADORES AUTORIZADOS POR LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA: SE REFIERE A LA PLANTILLA Y PRESUPUESTO ASIGNADO A LAS DISTINTAS BARRAS DE PROGRAMACION, INCLUYENDO ENLACE Y HOY EN LA CULTURA.
- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA (PROYECTOS ESPECIALES, PROGRAMAS PILOTOS, PERSONAL EVENTUAL): ESTOS DEBERAN CONTAR CON LA AUTORIZACION EXPRESA DE LOS TITULARES DE LA DIRECCION GENERAL Y DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

PARA PODER INGRESAR A CANAL ONCE A PRESTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES, ES NECESARIO:

- REQUISITAR UNA SOLICITUD DE EMPLEO DRH-001 Y FORMAR PARTE DEL STOCK DE CANDIDATOS.
- QUE EXISTA UNA PLAZA VACANTE.
- QUE EL CANDIDATO CUBRA LOS REQUISITOS DETERMINADOS EN EL PERFIL DEL PUESTO RESPECTIVO.

ELABORO:

VALIDO:

AUTORIZO:

C/ALITTEMOC VILLARREAL CIGARRUA  
E. DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

L. IC. PEDRO IVAN MUNOZ RODRIGUEZ  
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

- QUE EL CANDIDATO CUENTE CON LA DOCUMENTACION DEBIDAMENTE ACTUALIZADA QUE SE REQUIERE PARA LA INTEGRACION DE SU EXPEDIENTE PERSONAL: ACTA DE NACIMIENTO, CONSTANCIA DE ESTUDIOS, CURRICULUM VITAE, CEDULA FISCAL, CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL LIBERADA, DOS CARTAS DE RECOMENDACION Y TRES FOTOGRAFIAS TAMANO INFANTIL A COLORES.
- QUE EL CANDIDATO APRUEBE LOS EXAMENES APLICADOS Y SEA SELECCIONADO COMO RESULTADO DE LAS RESPECTIVAS ENTREVISTAS.
- QUE EL CANDIDATO RECIBA LA APROBACION DEL DIRECTOR DEL AREA DONDE SE ENCUENTRA LA VACANTE A CUBRIR.

LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS, SOLO CONTRATARA A QUIENES CUMPLAN LOS REQUISITOS MENCIONADOS.

SERA RESPONSABILIDAD DE LAS AREAS:

- ENVIAR LA REQUISICION DE PERSONAL DE LA VACANTE A CUBRIR.
- ENVIAR EL MOVIMIENTO DE PERSONAL EN LOS PRIMEROS CINCO DIAS DE CADA QUINCENA, ES DECIR, A MAS TARDAR LOS DIAS CINCO Y VEINTE DE CADA MES, EN EL ENTENDIDO DE QUE LOS MOVIMIENTOS QUE SE RECIBAN POSTERIORMENTE A ESTAS FECHAS, SE OPERARAN EN LA SIGUIENTE QUINCENA.

ELABORO:

VALIDO:

AUTORIZO:

LIC. CUALITTEMOC VILLARREAL CIGARRUA  
JEFE DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

LIC. PEDRO IVAN MUÑOZ RODRIGUEZ  
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

## IV.4.1. PROCEDIMIENTO: SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

AREA	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO
AREA SOLICITANTE	1.- ENVIA REQUISICION DE PERSONAL	REQUISICION DE PERSONAL DRH-002
DEPTO. SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	2.- VERIFICA QUE EXISTA VACANTE	PLANTILLA Y TABULADORES SHCP, PLANTILLA Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, AUTORIZACION ESPECIAL
IDEM	3.- VERIFICA STOCK DE CANDIDATOS	
IDEM	4.- SI NO EXISTE, RECORRE A BOLSAS DE TRABAJO DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR	
IDEM	5.- CONFRONTA CURRICULUM VITAE Y PERFIL DEL PUESTO	
IDEM	6.- VERIFICA DOCUMENTOS REQUERIDOS	
IDEM	7.- PROGRAMA ENTREVISTAS Y APLICA EXAMENES	EXAMENES DE SELECCION
IDEM	8.- SI APRUEBA, PROPONE AL AREA RESPECTIVA	
IDEM	9.- OBTIENE EL VISTO BUENO DEL AREA	
AREA SOLICITANTE	10.- ENVIA MOVIMIENTO DE PERSONAL, ALTAS	MOVIMIENTO DE PERSONAL, ALTAS DRH-003
DEPTO. DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	11.- PROCEDE A LA CONTRATACION: ELABORA CONTRATO, GAFETE, CARTA DE ASIMILACION, EN CASO DE SER MANDOS MEDIOS: ACTA ADMVA. DE ENTREGA-RECEPCION.	CONTRATO, GAFETE, CARTA DE ASIMILACION, ACTA ADMVA. DE ENTREGA-RECEPCION.
IDEM	12.- INTEGRA EXPEDIENTE PERSONAL Y ARCHIVA	EXPEDIENTE
IDEM	13.- ELABORA REPORTE QUINCENAL DE INCIDENCIAS Y LO ENVIA A LA DIVISION DE RECURSOS FINANCIEROS, DEPARTAMENTO DE NOMINAS Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL Y AL DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES Y PROGRAMAS ESPECIALES	REPORTE DE INCIDENCIAS.

ELABORO:

VALIDO:

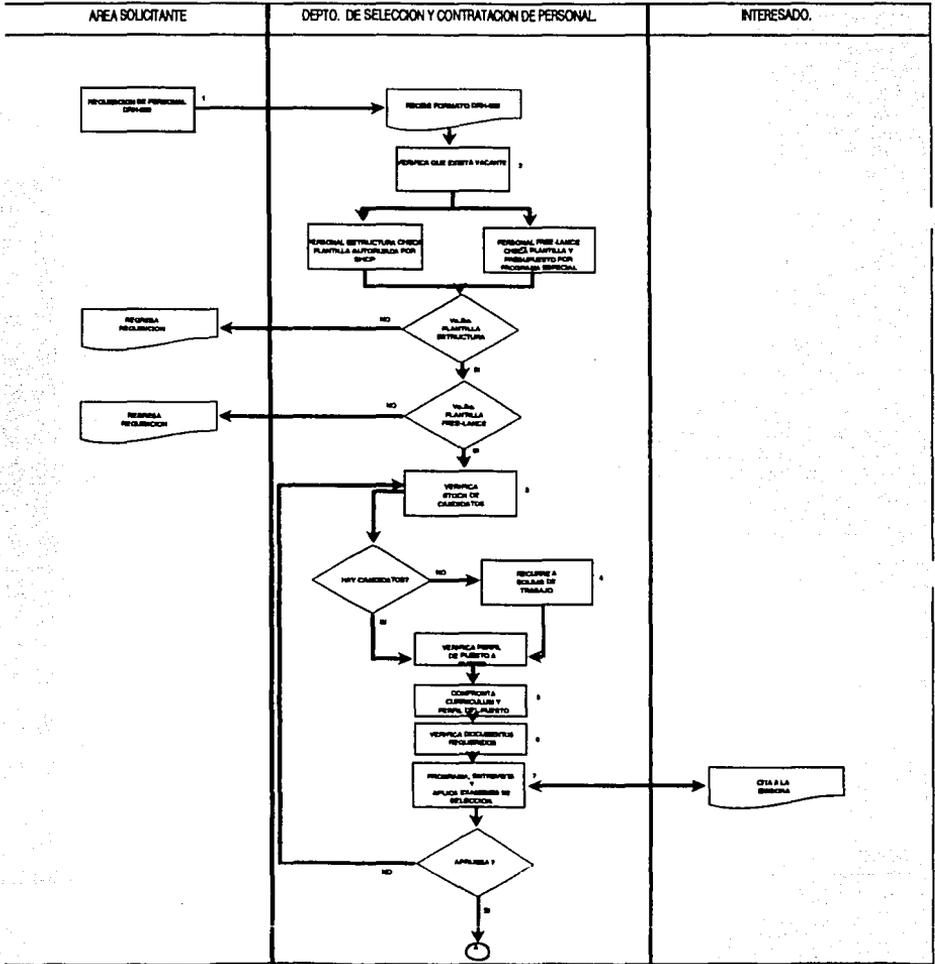
AUTORIZO:

LIC. CUAHTEMOC VILLABREAL CIGARRON  
JEFE DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

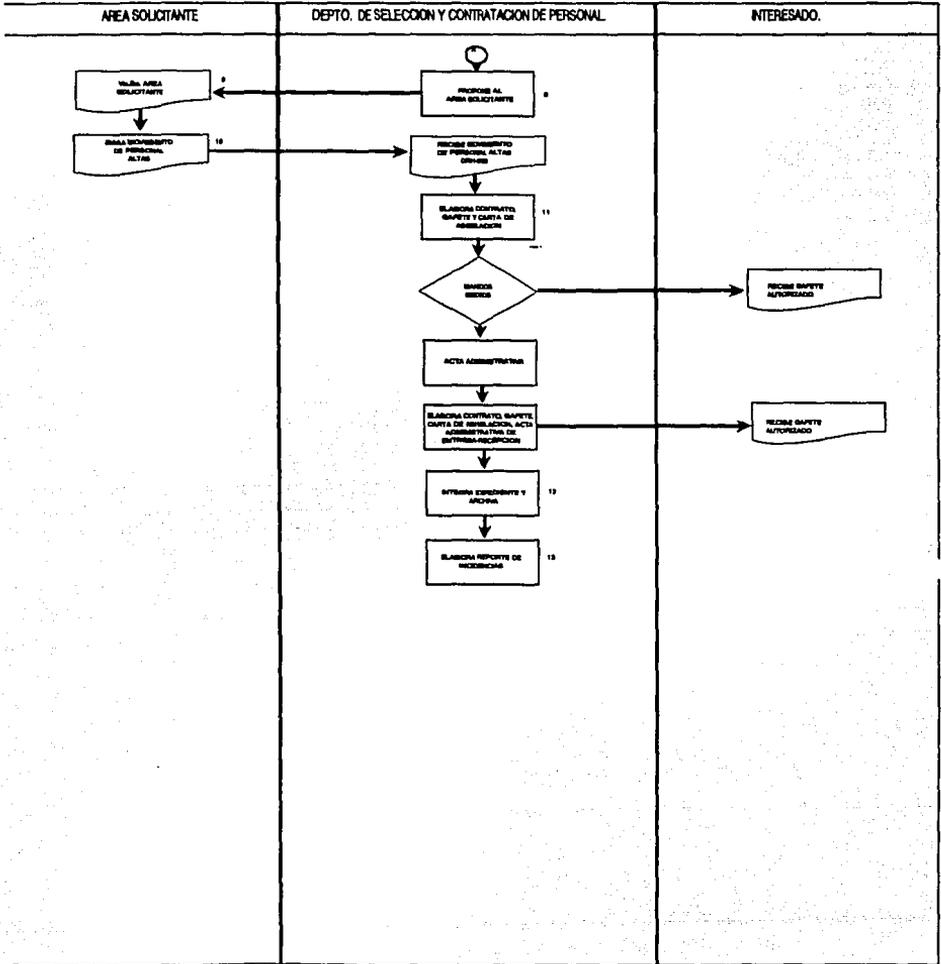
LIC. PEDRO IVAN MUÑOZ RODRIGUEZ  
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

LIC. FLOR DE MARIA HURTADO LOPEZ  
DIRECTORA GENERAL DE CANAL ONCE

IV.4.2. DIAGRAMA: SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.



IV.4.2. DIAGRAMA: SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL



## ANEXO 5

La llegada del año 2001 -la inobjetable entrada al tercer milenio- marcó para mí una gran oportunidad: la de dirigir Canal Once, la emisora del Instituto Politécnico Nacional que a lo largo de 42 años ha sido la televisora pública de México que con gran entereza sigue midiendo sus logros en términos de servicio a la sociedad, y no en función de ganancias económicas.

El enorme reto, la gran responsabilidad de esta encomienda, sólo puede ejercerse desde una actitud humilde, honesta, transparente y abierta, regida por la convicción de que tal desafío debe ser enfrentado de manera coordinada, porque un canal de televisión no sólo se conforma de su titular y el equipo directivo: en él intervienen de manera sustantiva el talento, el trabajo y la creatividad de cada uno de sus integrantes.

Ciertamente un director debe tener el mérito del liderazgo, la visión

-necesariamente compartida- de hacia dónde se dirige la televisora y la capacidad para estructurar y consolidar las acciones e interacciones necesarias, pero la única manera de alcanzar las metas propuestas tiene que ver con la conformación de un equipo de trabajo que logre la culminación de los proyectos. En este sentido, lo más valioso del canal es su capital humano y la suma de sus esfuerzos, la llamada sinergia, que consigue resultados potenciados.

#### Nuestra Mision

#### Acerca de Canal Once

Queremos hacer de Canal Once un foro abierto a todas las expresiones sociales, culturales, políticas e ideológicas. En la medida en que logremos esta pluralidad, este respeto por las diferencias, iremos consiguiendo que cada vez más **personas se vean** reflejadas en nuestra pantalla; que los contenidos que ofrezcamos expresen la vida cotidiana, los sueños y necesidades de información y entretenimiento de las **personas**; que recuperen las manifestaciones de la cultura mexicana en toda su fascinante riqueza y complejidad; sólo así encajaremos en el concepto de televisora pública que nos hemos propuesto ser.

Por ello, el camino que nos hemos trazado tiene que ver con una constante retroalimentación con el televidente: escuchamos, buscamos, escuchamos



## CULTURA, ORGANIZACIÓN Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

teleauditorio, queremos hacer una televisión desde la sociedad y desde los televidentes, de ahí la importancia de mantener el diálogo con **nuestro público** como una herramienta permanente en la dinámica que el Once tiene como medio de comunicación. Paralelamente, uno de nuestros proyectos sustanciales es abrir espacios para que los individuos talentosos aporten su creatividad y ayuden a imprimir un sello de frescura en nuestras producciones.

Aunado a ello y de manera objetiva, es evidente que para alcanzar estas metas se hace necesario un significativo crecimiento tecnológico que va de a mano con la necesidad de conseguir que la señal de Canal Once llegue a toda la República Mexicana. Pienso que trabajando en la consolidación de lo que hoy es tan sólo un proyecto **conseguiremos** agradecer la confianza que la sociedad deposita en **nosotros** a través de su entusiasmo y participación.

Muchas gracias y bienvenido a Canal Once.