

20424
27



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ACATLÁN**

"Actuar para cambiar sin perder la identidad"

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN BAJO LA OPCIÓN DE
SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN
COLECTIVA**

P R E S E N T A:

JAVIER DORANTES GÓMEZ

ASESOR: LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO

ACATLÁN, EDO. MÉX.

SEPTIEMBRE, 2003



A

**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.

PAGINACION

DISCONTINUA

**TESIS
FALLA
DE
ORIGEN**

En memoria de mi madre:

Gracias por todo tu cariño
Por toda tu dedicación y esfuerzo
Por tus desvelos y cuidados
Por tu esmero y devoción
Por tu ternura y compasión

Gracias por esa gran experiencia de vida
Por ayudarme a encontrar el camino correcto
Gracias por confiar siempre en mi

Gracias porque siempre estuviste conmigo
Y yo siempre te recordaré como el más
Tierno de los sueños.

Con gratitud y mucho cariño gracias...

A mi padre:

Gracias por tu cariño
Por tu apoyo incondicional
Por tus horas de trabajo
Por tus valiosos consejos
Por enseñarme el valor del esfuerzo y el trabajo.

Gracias por enseñarme que ser hombre
Implica reconocer mis errores
Afrontar las consecuencias y
Demostrárselo a los demás
A través de mi actitud.

Con mucha admiración, respeto
Y sobre todo mucho cariño gracias...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi amada Mariso:

Gracias por amarme y quererme, por apoyarme en este proyecto, gracias por tu comprensión y tolerancia.

Gracias por ser la persona más importante y especial en mi vida, por compartir conmigo un proyecto de vida.

Gracias por enseñarme a construir sueños y no sólo proyectos, gracias por creer en mí, por motivarme, por no dejarme claudicar.

Y sobre todo gracias por inspirarme tanto amor, gracias por ser quien eres y por permitirme ser coautor, testigo y cómplice de nuestro amor.

Gracias a Dios que nos permitió coincidir, y porque definitivamente es sabedor y no se equivoca.

A mis hermanos:

Gracias a Juan, Edith, Carlos y José, por confiar y creer en mí, por recibir siempre lo mejor de ustedes, por su apoyo y muestras de cariño, por soportar el mal humor que de repente me cargo, gracias por mantener el lazo que nos une... gracias.

A mi tío Juan y mi tía Teresa:

Gracias por su apoyo en los momentos difíciles y aún cuando no lo son, gracias por su cariño y mostrarse preocupados no sólo por mí sino también por mis hermanos... gracias

Gracias a mis profesores del seminario:

Jorge Pérez gracias por creer que uno puede dar más, si se aplica rigurosamente.

Fernando Martínez gracias por escuchar con atención y dedicación.

Javier Ávila gracias por compartir tu valiosa experiencia y conocimientos.

Martín Camacho gracias por expresar y darnos mucha confianza.

Y por supuesto a Humberto Ramos por ser la guía espiritual, metodológica y teórica de este trabajo, y sobre todo por formar parte no sólo del equipo de trabajo sino del grupo de amigos que consentimos Azucena Azuara, Rosalba Juárez y Alejandra Romo.

Gracias a las cómplices

Azucena gracias por ser tan directa y por permitirte esos arranques elocuencia y sinceridad.

Rosalba gracias por ser interprete de los sentimientos, por escuchar y dar lo mejor, siempre se esperan cosas buenas de ti.

Alejandra gracias por tu dedicación y por sorprenderme con cada una de tus locuras.

.... Chicas gracias por su amistad y apoyo constante en este trabajo.

Gracias a Norma Palma, por su confianza y amistad.

Gracias a mis amigas y amigos de la vida:

Verónica Carrillo (el Espanto) gracias por esa maravillosa amistad y tu apoyo incondicional.

Elvia Montes (Matilde) gracias por ser y creer en la amistad que nos une, pese a la distancia y el tiempo.

A Yazmín Elias gracias por brindarme tu confianza y amistad incondicional.

Gracias a Laura Olguín, Sandra Hernández, Gaby Viñas, Lucia Valdespino, Miguel Ángel Maciel, Juan José Alcalá, Pablo Chávez, Jesús Jaramillo, Jorge Vázquez..... ojalá que el destino algún día nos reúna nuevamente.

CONTENIDO

Introducción	1
--------------	---

CAPÍTULO 1

CONTEXTO Y ENTORNO DE PCTV	5
1.1. Surgimiento de la Televisión por Cable en México	7
1.2. Surgimiento de Productora y Comercializadora de Televisión	9
1.2.1. Crecimiento de Productora y Comercializadora de Televisión	11
1.2.2. PCTV, televisión por cable una realidad	14
1.3. Análisis Sistémico	16
1.3.1. El ambiente de PCTV	19
1.3.2. Ciclo de eventos	21
1.3.3. PCTV y sus fronteras	23
1.3.4. La interrelación de PCTV y sus subsistemas	26
1.4. Análisis contingente de PCTV	29
1.4.1. Características del medio ambiente de PCTV	30
1.4.2. Hostilidad	30
1.4.3. Turbulencia	31
1.5. Fuentes de incertidumbre para PCTV	32
1.5.1. Obstáculos de PCTV	32
1.5.2. La competencia de PCTV un problema	33
1.5.3. La abundancia o escasez	34
1.5.4. Coyunturas y oportunidades de PCTV	35
1.5.5. PCTV y sus mecanismos para obtener información del medio ambiente	36
1.5.6. Toma de decisiones con respecto al entorno	38
Diagnóstico capítulo 1	39

CAPÍTULO 2

FORMA Y ESTRUCTURA DE PCTV	43
2.1. ¿Cómo observo la estructura ?	45
2.2. Tipo de organización	46
2.3. Filosofía de PCTV	48
2.3.1. Objetivos de PCTV	51
2.3.2. Problemas de la organización y objetivos	55
2.3.3. Correspondencia entre objetivos y filosofía	56
2.4. La importancia de la estructura	56
2.4.1. Cooperación y división del trabajo, los grupos formales de PCTV	57
2.4.2. Estructura formal	63
2.4.3. Reglamentos y procedimientos de PCTV	65
2.4.4. Los recursos humanos y la tecnología	66
2.4.5. Estructura formal del poder – autoridad	69

2.4.6. Estructura formal de comunicación en la Dirección de Servicio y Operaciones	72
2.5. Ingreso de nuevos miembros a PCTV	75
2.6. Estilos gerenciales	78
2.7. Áreas de atención urgentes y detención de problemas generales	81
2.7.1. ¿A qué tipo de organización nos enfrentamos?	83
2.7.2. Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados	84
Diagnóstico del capítulo 2	84

CAPÍTULO 3

ENTRE UNA GERENCIA Y LA OTRA...	86
3.1. Las organizaciones no son una fotografía	87
3.2. Lo formal y el funcionamiento real de una organización	90
3.3. La teoría de sistemas un método para detectar problemas	92
3.3.1. Importancia de los componentes de un sistema	93
3.3.2. Actores de la Gerencia de Servicios y la Gerencia de Operaciones de PCTV	95
3.4. El diagrama de flujo una herramienta para detectar problemas	97
3.4.1. Diagrama de flujo ideal de la programación de servicios y operaciones	99
3.4.2. Diagrama de flujo real de la programación de servicios y operaciones	100
3.4.3. Diferencias entre el diagrama de flujo ideal y real de la programación de servicios y operaciones	101
3.5. La observación y la hoja de Inspección	102
3.5.1. resultados de la hoja de inspección	106
3.6. Costos y beneficios igual a eficacia y eficiencia	106
3.6.1. Menos variables más calidad	107
3.6.2. Variables de la calidad en la elaboración de la programación de servicios	108
3.6.3. Calidad a favor de reducir los costos económicos	108
3.6.4. Reducción de costos	109
3.6.5. Costo por separación del personal de PCTV	111
3.6.6. Los costos del recorte de personal en la gerencia de servicios	113
3.7. El actor como eje en el funcionamiento de la organización	115
3.7.1. La influencia de los actores en la elaboración de la programación de servicios de PCTV	116
3.7.2. Características de los actores que intervienen en la elaboración de la programación de servicios de PCTV	117
3.8. La personalidad vs. productividad	118
3.8.1. Tipos de personalidad o habilidades para el trabajo	118
3.8.2. La observación como técnica para conocer las habilidades para el trabajo	120
3.8.3. Las habilidades para el trabajo a través de la observación	121
3.8.4. Limitantes de la observación	124
3.9. La personalidad	124

3.9.1. Test para detectar las habilidades para el trabajo	125
3.9.2. Resultados de la personalidad de los actores	128
3.9.3. La influencia de los actores en la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV	130
3.10. El poder y el actor en PCTV	133
3.10.1. El actor como parte central de la organización	134
3.10.2. Organización y estrategia	136
3.10.3. Los atributos de los actores para obtener poder	136
3.10.4. Poder y organización	138
3.10.5. Tipos de poder, fuente e incidencia	139
3.10.6. Los actores y sus relaciones de poder en la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV	140
3.11. El actor y el grupo	144
3.11.1. La unión hace el grupo	144
3.11.2. El rol funcional o disfuncional de los grupos en la organización	146
3.11.3. El liderazgo	147
3.11.4. Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido	148
Diagnóstico capítulo 3	150

CAPÍTULO 4

LA COMUNICACIÓN REDUCE COSTOS	155
4.1. El costo de la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV	158
4.1.1. Causas de los problemas	160
4.1.2. Causas comunicativas – informativas	161
4.1.3. Costo de una inadecuada comunicación	162
4.2. La falta de información es un problema	164
4.2.1. La información como insumo para el trabajo	165
4.2.2. Flujos informativos	166
4.3. La comunicación y los conflictos	167
4.4. Las diferencias comunicativas de los actores	168
4.4.1. La entrevista semidirigida	169
4.4.2. Análisis de los fragmentos de la entrevistas semidirigidas	177
4.4.3. Diagnóstico de la comunicación	179
4.5. La comunicación una solución	180
4.5.1. La comunicación en la organización	181
4.5.2. La estrategia y la táctica	182
4.5.3. Comunicación y cultura organizacional	183
Diagnóstico capítulo 4	184



CAPÍTULO 5

LA CULTURA, EJE DE LA ORGANIZACIÓN	186
5.1. Orígenes de sus estudios en las organizaciones	189
5.1.1. Sentido e importancia de la cultura en las organizaciones	192
5.1.2. Elementos de la cultura	197
5.2. Propósito de PCTV	198
5.2.2. Conocimiento	199
5.2.3. Claridad Organizacional	200
5.2.4. Comunicación	200
5.2.5. Liderazgo	201
5.2.6. Organización interna y externa	202
5.3. La Cultura de PCTV	203
5.3.1. "El gobierno del cambio"	204
5.3.2. Fortalezas y debilidades de PCTV	205
5.4. Plataforma estratégica	206
5.4.1. Estrategia de comunicación en PCTV	207
5.4.2. Constelación de valores de PCTV (vocabulario rector).	207
5.4.3. Misión / Visión de PCTV	208
5.4.4. Crear conciencia a los directivos	209
5.4.5. Filosofía del cambio	211
5.4.6. Lo formal	212
5.4.8. El boletín informativo	213
5.4.7. La motivación	214
Conclusiones Generales	215
Bibliografía	220

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las organizaciones se cuestiona cada vez más la disyuntiva entre lo productivo y lo improductivo, que generalmente se asocia con el trabajo, interesa cada vez más trabajar de una manera productiva, significativa y agradable.

El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades, nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes, el futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su flexibilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo, sino de su capacidad para entender los cambios significativos y exigencias de su contexto.

Cuando hablamos de las organizaciones, las entendemos como el resultado de las limitaciones y necesidades humanas. En ellas se coordinan las actividades y esfuerzos de personas con el fin de producir, ofrecer o vender algún bien o servicio. Una organización es el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio, es decir, se comparten una forma particular de hacer las cosas por un grupo de individuos.

El presente trabajo tiene la finalidad de entender el comportamiento de una de estas organizaciones que otorgan facilidades, servicios, productos y hasta cumplen con una función reguladora para la sociedad.

La organización que abordaremos a lo largo de estas páginas es PCTV (Productora y Comercializadora de Televisión S.A. de C.V.) una empresa mexicana que agrupa el 98% de los concesionarios de Televisión por Cable de la República, para los cuales administra señales televisivas nacionales e internacionales, además de generar producción propia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este trabajo tiene como eje de investigación la lógica de la comunicación organizacional apoyada en diferentes teorías organizacionales y también basada en la experiencia laboral de seis años en la organización por parte del investigador. Tal vez estaremos plagados de vicios, producto de la misma cultura de la organización, pero intentaremos a lo largo de la investigación hacer uso de la objetividad. Es importante destacar que no hay objetividad absoluta porque a final de cuentas somos un producto cultural de la organización a la que pertenecemos.

En el primer capítulo hablaremos de los antecedentes de la empresa y estudiaremos a la organización desde la teoría de sistemas, donde destacaremos la importancia de los insumos, los procesos de transformación y los productos que ofrece PCTV, además identificaremos el entorno que influye en la vida de la empresa.

Más adelante, en el capítulo dos explicaremos el aspecto formal de la organización, conoceremos la estructura de PCTV, abordaremos el funcionamiento interno de la empresa. Diremos cómo dice que es, cuáles son sus reglas y normas que supuestamente deben seguir sus integrantes. En este apartado detectaremos los problemas que la organización presenta de acuerdo a lo que dice que es y lo que realmente es.

Posteriormente en el capítulo tres analizaremos a la organización a partir de cómo la trabaja realmente, partiremos de su estructura para identificar problemas o áreas de conflicto que generen costos innecesarios, para esto estudiaremos los procesos de producción donde los actores y grupos incurren en desviaciones de energía.

Ya en el capítulo cuatro pondremos atención en los procesos de comunicación y detectaremos los problemas que por deficiencias en estos retrasan la productividad de la organización y en consecuencia generan costos.

En el capítulo cinco identificaremos la cultura de PCTV, entenderemos a ésta como la manera en que piensan y actúan en colectividad los integrantes de la organización y de acuerdo a los cuatro diagnósticos anteriores haremos una propuesta de intervención sobre las áreas que la empresa requiere poner atención y sobre todo cuando una buena comunicación ayude a resolverlas.

Es importante aclarar que durante la investigación que comenzó en septiembre de 2002 y se cerró en julio de 2003 PCTV sufrió una serie de transformaciones y cambios que se vieron reflejados en su estructura y comportamiento. Fue difícil establecer los diagnósticos de cada capítulo porque al terminar cada etapa de la investigación la empresa ya había cambiado radicalmente y en su momento se tornó hostil, compleja y sus actores vivían en la incertidumbre así como temerosos de hacer comentarios que pusiera en riesgo su trabajo. Quedan las puertas abiertas para posteriores estudios o análisis de los resultados que presentamos

PCTV vivió o está viviendo un reingeniería, proceso en el cual los directivos lo único que persiguieron fue reducir sus costos y no consideran el factor humano.

El presente trabajo "Actuar para cambiar sin perder la identidad" pretende entender el comportamiento de PCTV en una etapa de su historia donde su estructura ha cambiado. Considerando que la identidad de una organización se materializa a través de la operación y comportamiento de sus integrantes en la estructura de la organización, creemos que PCTV no ha perdido su identidad porque, pese a que la empresa está viviendo un reingeniería y desaparecieron de la nómina una parte considerable de empleados, los patrones de operación y comportamiento se mantienen. El futuro de PCTV dependerá no sólo la flexibilidad de sus actores para sobrevivir a la reingeniería que han implementado los directivos, sino también de la capacidad de éstos para considerar el factor humano como la parte principal de la organización.

Así pues, he aquí el presente trabajo que no sólo cumple con el afán de obtener el tan anhelado título de Licenciado que otorga la Universidad Nacional Autónoma de México, sino también es un compromiso al simple hecho de ser egresado de la Máxima Casa de Estudios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

CONTEXTO Y ENTORNO DE PCTV

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los adelantos tecnológicos del siglo XX asombraron a los contemporáneos de esos días, el surgimiento de la televisión sorprendió a un público que aún estaba maravillado por la radio. En los inicios de la década de los 50 la televisión en México tenía ciertas limitaciones en cuanto alcance y recepción de la señal debido a la geografía del país. A tan sólo unos años de su invención la televisión sufre su primera metamorfosis, se comienzan a hacer transmisiones a través de un cable, para tener una señal con mejor calidad, surge así en 1954 en Nogales, Son. el primer sistema de televisión por cable.

La industria de la televisión de paga en México está compuesta por los sistemas de televisión por cable, los servicios de microondas y los sistemas de televisión satelital directa al hogar (DHT).

En el presente trabajo abordaremos únicamente lo que se refiere a los sistemas de televisión por cable y en específico a la empresa Productora y Comercializadora de Televisión S. A. de C. V. (PCTV).

Para abordar el caso específico de PCTV, explicaremos brevemente el surgimiento de la televisión por cable, así como de las asociaciones que precedieron el origen a PCTV, como es el caso de CANITEC.

Se mencionarán algunas condiciones generales del mercado, así como imposiciones gubernamentales y facilidades que en su momento tuvieron trascendencia y marcaron el contexto de los inicios de PCTV.

Productora y Comercializadora de Televisión S. A. de C. V., es un empresa 100% mexicana, perteneciente en su totalidad a los concesionarios de los sistemas de televisión por cable de la república. En ella se concentran los recursos y comparten los objetivos de un medio en total crecimiento que busca nuevas y mejores opciones de negocio para sus socios. PCTV es la mayor comercializadora

de señales de televisión por cable, abarca el 98% de los sistemas de cable de la República Mexicana.

A lo largo de este capítulo, explicaremos el crecimiento de PCTV, por qué es una organización, cómo está conformada y qué servicios ofrece. Posteriormente, explicaremos por qué es un sistema, cuál es el ambiente que la rodea y cómo realiza la transformación de sus insumos para ofrecer sus señales de televisión.

Se aplicarán dos análisis, uno sistémico y otro contingente. El primero pretende conocer el funcionamiento interno de la empresa, así como las interacciones de los actores de la organización. El otro análisis intenta medir la influencia del medio ambiente en la organización, además de los procedimientos o mecanismos que utiliza para mantenerse informada acerca de su ambiente y la toma de decisiones al respecto.

1.1. Surgimiento de la Televisión por Cable en México.

La televisión como nueva tecnología y medio de entretenimiento, en los inicios de los años 50, sorprendió a un público que todavía conservaba cierta capacidad de asombro ante los vertiginosos cambios del siglo XX.

Las primeras transmisiones aéreas que se realizaron en México tenían un alcance limitado. En algunas zonas resultaba imposible captar con nitidez las imágenes y sonidos de este nuevo aparato. Se necesitaba de una nueva tecnología que no estuviese a merced de las irregularidades de la geografía. La solución más efectiva fue conducir las señales en las áreas problemáticas a través de un cable y así nació un sector de las telecomunicaciones destinado a transformar el ámbito de la televisión.

Contexto y entorno de PCTV

Como es de suponer, el alcance de los pioneros en esta nueva era de las telecomunicaciones estaba restringido a superficies poco extensas y su menú de señales era muy reducido. Sin embargo, en poco tiempo la situación se transformó con un público cada vez más ávido de comunicación y entretenimiento, el desarrollo de servicios satelitales y la televisión a color y el incremento en el número de señales, tanto nacionales como extranjeras, crearon las condiciones necesarias para la masiva popularización de la Televisión por Cable.

La nitidez de transmisión ofrecida por la tecnología de cable permitió superar los obstáculos naturales y abrió la puerta para la captación de un mayor número de señales.

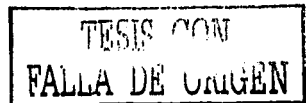
"En 1954, Sonora fue el primer estado en que se instaló el primer Sistema de Cable en México y América Latina": (www.pctv.com.mx 2002; julio)

Su función era transmitir las señales de la televisión abierta y fue la punta de lanza para el desarrollo de muchos sistemas a nivel nacional.

Este sistema de cable comenzó a operar el 26 de Febrero de 1954, en Nogales Son., aunque su fundador el Sr. Mario de la Fuente Flores, obtuvo la concesión legal hasta el 18 de Mayo de 1957.

Ni éste, ni otros sistemas de cable posteriores tuvieron dificultades legales para la instalación y puesta en servicio, debido a la ausencia de un reglamento específico para una nueva modalidad de televisión.

La frontera norte fue la principal zona en donde se establecieron los primeros sistemas de televisión por cable durante las décadas de 1950 y 1960 como se muestra en el cuadro 1.1.



Cuadro 1.1.

Año	Razón Social	Ciudad	Canales transmitidos
1954	Mario de la Fuente Flores	Nogales, Son.	2 local, 4,5,6,9,11,13 norteamericanos
1962	Televisión del Norte de Coahuila, S. A. de C. V.	Piedras Negras, Coah.	2 y 3 locales 4, 5, 12 y 41 de Texas
1962	Televisión Internacional de Monterrey	Monterrey, N. L.	3, 6, 10 y 12 locales 4 y 5 de Texas
1964	Televisión de Acuña.	Acuña, Coah.	3, 4, 5, 6 y 12 de Texas
1968	Cablevisión, S. A. De C. V.	México, D. F.	7 de la CBS y 10 de la NBC

(Canitec, 1997: 20)

En 1968 el Gobierno Mexicano puso en marcha la Red Federal de Microondas, lo que vino a dar un impulso a la televisión por cable: gracias a este sistema las señales pudieron llegar a poblaciones que a causa de su lejanía respecto al punto emisor o a su peculiar situación geográfica, no tenían acceso a ellas.

Gracias a este nuevo impulso, los sistemas de televisión por cable se vieron favorecidos para la proliferación de los mismos.

1.2. Surgimiento de Productora y Comercializadora de Televisión.

La televisión por cable nace de las limitaciones en el alcance de la televisión abierta y la necesidad de los telespectadores de contar con más calidad de imagen y sonido.

En poco tiempo esta rama de las telecomunicaciones había crecido tanto que en los inicios de los años 70 surgió la Asociación Nacional de la Industria de la televisión por Cable (ANITEC) con el objetivo de fortalecer la unión entre los cableeros del país para hacerle frente a cualquier problemática que los aquejara.

Posteriormente los miembros de la ANITEC decidieron formar en 1975 la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable (CANITEC), con el propósito de seguir enfrentado situaciones difíciles como un único órgano y pugnar por la unión y representación de los industriales del ramo.

A finales de la década de los años 70, la popularización de las antenas parabólicas amenazó durante un tiempo la supervivencia de los sistemas de cable, aunado a esto, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes durante seis años no otorgó concesiones, lo cual significó para la industria una declinación muy fuerte.

A partir de la decisión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) de regular la codificación de señales de televisión restringida, el desafío a enfrentar por parte de los empresarios del cable consistió en contratar los derechos de transmisión de señales de grandes compañías internacionales de televisión. El elevado costo de éstas hacía muy difícil encarar el reto para los concesionarios por separado.

Una vez que Miguel de la Madrid tomó la Presidencia de la república, comenzó a dar instrucciones para apoyar el desarrollo de la industria.

En 1985, el gobierno mexicano puso en marcha el sistema de satélites Morelos I y II, con los cuales facilitaba contratar a las grandes cadenas internacionales de televisión y con ello se daba un impulso mucho mayor a la

industria. Estos satélites fueron operados por Telecomunicaciones de México (TELECOM).

Con asistencia de otros satélites internacionales fue posible brindar más señales independientemente de la televisión abierta, lo cual engrandecía el desarrollo de la Televisión por Cable.

Como respuesta a las necesidades de abastecimiento de los industriales de la televisión por cable, CANITEC en 1987 crea la Unión de Compras, cuyo principal objetivo es la búsqueda de las mejores opciones en precio, calidad y servicio exclusivo para los socios de CANITEC.

A pesar de lo anterior, ya no era fácil que cada sistema de cable negociara individualmente su contratación con las grandes cadenas de televisión.

Como respuesta, un pequeño grupo de sistemas de televisión por cable decidieron formar una empresa autónoma y 100% mexicana que les suministrara las mejores señales a un costo menor por contratar en grupo. El 22 de noviembre de 1988 crean la empresa denominada Productora y Comercializadora de Televisión S. A. De C. V. (PCTV).

1.2.1. Crecimiento de Productora y Comercializadora de Televisión

Como se mencionó en el apartado anterior, la necesidad de negociar el costo de la compra de los derechos de transmisión de señales para los Sistemas de Televisión por Cable de la República Mexicana originó el surgimiento de una sociedad consolidada en la empresa denominada Productora y Comercializadora de Televisión S. A. de C. V., con la finalidad no sólo de negociar señales de televisión, sino también con la finalidad de fortalecer y apoyar a los socios del ramo de la industria de la televisión por cable.

La constitución de esta sociedad se realizó de la siguiente manera como se describe en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2.

Inicio de la Sociedad	22 de noviembre de 1988		
Duración de la Sociedad	99 años		
Administrador	Alejandro Álvarez Guerrero		
Comisario	Enrique Castro y Amaya		
Capital	Variable		
Capital mínimo	Veinte millones de pesos M/N.		
Capital máximo	Ilimitado		
Capital social	20, 000, 000.00 M/N.		
Acciones	20, 000 nominativas		
	ACCIONISTAS	ACCIONES	VALOR
	Ing. Alejandro Álvarez Guerrero	10, 248	\$ 10, 248, 000. 00
	Ing. Javier A. Álvarez Figueroa	2, 200	\$ 2, 200, 000. 00
	Ing. Carlos M. Álvarez Figueroa	2, 190	\$ 2, 190, 000. 00
	Ing. Enrique Álvarez Figueroa	3, 100	\$ 3, 000, 000. 00
	Lic. Enrique F. Castro y Amaya	1, 244	\$ 1, 244, 000. 00
	Lic. Luis R. Álvarez Figueroa	1, 018	\$ 1, 018, 000. 00

(Acta Constitutiva de PCTV, 1988)

El siguiente paso era lograr la renta de los transpondedores (satélites), para llevar la señal a los sistemas de Cable. "El Gobierno de Miguel de la Madrid otorgó la concesión de rentar los transpondedores a PCTV". (www.canitec.org, 2002, septiembre)

En 1989 PCTV nace el primer intento de generar una señal exclusiva para los sistemas de televisión por cable, se originó en Veracruz, Ver., cuyos contenidos eran de películas extranjeras subtituladas o dobladas al español.

Contexto y entorno de PCTV

PCTV comienza sus transmisiones a partir del primero de diciembre de 1990, en Eje Central 632, Colonia Álamos en México Distrito Federal en una casa que data de 1946. En dichas instalaciones se acondicionaron para transmitir sus señales que en un principio fueron limitadas, primero TVC, después MTV y posteriormente CMC. Inició sus transmisiones a través del Satélite Morelos II empleando la infraestructura de Telecomunicaciones de México (TELECOM).

A pesar de ser muy joven PCTV, en poco tiempo se perfiló como un excelente medio de publicidad. El 6 de abril de 1990 obtuvo el permiso gubernamental para vender espacios publicitarios en sus canales, siempre y cuando el 20% de su programación fuese producida en casa. "El crecimiento de la empresa condujo a la comercialización de sus canales, para lo cual se necesitaba un permiso gubernamental, que fue concedido en el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari". (www.canitec.org. 2002, septiembre)

El 1° de febrero de 1994 se inauguró el Telepuerto de PCTV, ubicado en Calzada del Hueso, No. 10 en la Col. Santa Ursula Coapa en México D.F., con lo que la empresa adquirió autonomía operativa para recibir, transmitir y monitorear las diferentes señales que operaba, mediante la tecnología Digicipher I.

Después de tres años esa tecnología fue insuficiente y fue necesario cambiar a Digicipher II, con la cual se aprovecharían más los espacios en los traspondedores (satélites) y se transportaron hasta 16 señales digitales, el doble que en la primera tecnología.

Cabe destacar que durante la devaluación de 1995 PCTV siguió creciendo, ya que para septiembre de ese año, transmitía 20 señales de televisión junto con su compañía filial Servicios Especiales de Televisión por Cable (SETEC), empresa para la cual PCTV representaba sus señales. Esta empresa se integró a PCTV en 1998, con lo cual se evitó la duplicidad de funciones.

Contexto y entorno de PCTV

La empresa continuó su crecimiento, adquiriendo más y mejores equipos como unidades móviles de televisión para grabación y transmisión vía satélite, equipos de edición no lineal, generadores de animación de 2D y 3D, sistemas portátiles, compresores digitales estudios de grabación, video servidores y sobre todo la adquisición de nuevas señales de televisión, y negociación con proveedores de material con contenidos más novedosos.

Todo esto trajo consigo el aumento de los socios que requerían las señales que surtía PCTV, así como el crecimiento de sus empleados.

En el cuadro 1.3. se muestra el crecimiento de la empresa en cuanto a número de empleados:

Cuadro 1.3.

Año	Empleados
1990	50
1995	269
1996	284
1997	297
1998	348
1999	410
2002	431

De los 431 empleados que conforman la empresa hasta agosto del 2002, 227 son de confianza y 204 sindicalizados.

1.2.2. PCTV, televisión por cable una realidad

Debemos entender a una organización como el resultado de las limitaciones humanas, considerando que en ella se coordinan actividades y esfuerzos de personas con el fin de producir algún bien o servicio.

Contexto y entorno de PCTV

Las organizaciones están compuestas por personas reunidas para superar una carencia o producir algo. Estas personas tienen funciones específicas que las convierte en parte fundamental de la organización, a tal grado que mantienen un estrecho vínculo entre otras partes.

Para los efectos de este apartado no está de más aclarar que Productora y Comercializadora de Televisión (PCTV) cumple con estos requisitos, así pues la entenderemos como una Organización.

Definitivamente el origen de PCTV es provocado por la necesidad de varios industriales de la televisión por cable de administrar sus recursos y así obtener mejores dividendos.

PCTV toma los recursos del medio ambiente, tales como personas, señales nacionales e internacionales de televisión, material filmico, tecnología, etc., para después transformarlos y regresarlos a su ambiente en forma de servicios (señales de televisión).

Así pues, después de catorce años de haberse formado esta sociedad, nos encontramos con una empresa líder en su ramo, ya que provee de señales televisivas al 98% de los sistemas de televisión por cable de la República Mexicana.

Hasta agosto de 2003, PCTV ofrece a los concesionarios de la televisión por cable un total de 36 señales, de las cuales cinco son de producción propia y 19 se pueden comercializar. Estas señales nacionales e internacionales brindan una variedad de géneros televisivos.

La cobertura de PCTV abarca 415 ciudades de la República y tiene, hasta agosto de 2002, registrados 1,704,762 suscriptores a través de los 298 Sistemas de Cable asociados a PCTV.

PCTV perteneciente en su totalidad a los concesionarios de los sistemas de televisión por cable de la república.

1.3. Análisis Sistémico

Cuando empleamos el término organización, debemos entenderlo como el resultado de las limitaciones y necesidades humanas. En ellas se coordinan las actividades y esfuerzos de personas con el fin de producir u ofrecer algún servicio.

Para efectos de entender a una organización como un sistema, debemos definir a éste según Von Bertalanffy como "un conjunto de unidades (o partes u objetos) con relación entre sí." (Johansen, 1990: 17)

En una organización, las partes que la forman tiene una relación entre sí, y gracias a esto ésta es un todo, es decir "...un sistema se encuentra compuesto de partes y, en un sentido estricto, es necesario entenderlas como un todo, porque "en un sistema es importante que las partes sean ordenadas y no sumadas". (Johansen, 1990: 18)

Para entender lo anterior debemos asociar a este término con la teoría de la Gestalt. "Su característica es que las partes que formar un todo tienen su valor específico sólo en esa única configuración". (Johansen, 1990: 18)

Para comprender a la organización como sistema, se requiere que sus partes estén ordenadas de determinada forma, para esto, "es conveniente reservar el concepto del todo para el objeto organizado concreto, mientras que la organización, es decir la formar en que se encuentra ordenadas las partes, deberían denominarse sistema". (Johansen, 1990: 20)

"Los componentes o las partes del sistema son las cualidades o las características de las entidades que están interrelacionadas. Las partes

constituyentes de un sistema no se consideran en forma separada, sino con respecto a algún factor más general del sistema. Al plantear la idea de sistema jerárquico indica la idea de subordinación; implica que existen relaciones de dependencia entre las partes, entendiéndose cada una de ellas con relación al funcionamiento del todo". (Johansen, 1990: 25)

En la organización existen jerarquías que permiten formar una estructura, y así establece las funciones para cada parte del sistema, y de igual manera determinar las funciones correspondientes.

Así pues, tenemos que ampliar nuestra definición de sistema: "es el conjunto de funciones (generadas en sus partes) y las interrelaciones entre estas funciones". (Johansen, 1990: 25)

Es decir que las partes de un sistema tienen su importancia de acuerdo a su valor posicional dentro del sistema, para esto, es necesario que las partes posean ciertos atributos que les permitan llenar las posiciones en el sistema.

Estas partes se denominan subsistemas, que debido a su importancia y su posición, justifican su existencia dentro del sistema.

Parfraseando a Fernández de Collado, una organización está compuesta por dos o más individuos que alcanzan objetivos mediante la cooperación, obtiene información (insumos) del medio ambiente, mediante la coordinación transforman los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados (productos)" (Fernández, 1991:13)

Estos individuos se encuentran en contacto entre sí para que la suma de sus funciones generen un producto final, es decir, los individuos son elementos de un sistema y gracias a coordinación de esfuerzos logran los objetivos de la organización.

Lo anterior nos conduce a definir a una organización como un sistema, ya que en la organización las partes que la integran, su posición y relación entre sí, permiten considerarla como un todo organizado.

Si decimos que la organización puede ser representada como un sistema, significa que definimos a la organización como un conjunto de funciones y las interrelaciones que existen dentro de ellas. (Johansen, 1990: 28)

Claro está que la organización es un conjunto de partes, las cuales son los individuos que en ella se encuentran. Los individuos se encuentran allí por las funciones que ellos cumplen para la organización. Desde el punto de vista de organización, más que funciones, podríamos hablar de los roles que corresponden y cumplen los individuos. Nuestra definición de organización como sistema social sería: "un conjunto de roles y las interacciones que existen entre ellos". (Johansen, 1979: 28)

Las interacciones debemos entenderlas como el flujo de información entre el conjunto de roles de una totalidad y las relaciones de ésta con el medio. En PCTV se puede estudiar como un sistema debido a la importancia y relación entre sí de sus partes o subsistemas (Programación, Mercadotecnia, Operaciones, Ingeniería). En el cuadro 1.4. situaremos a PCTV de acuerdo a la tipología de varios autores.

Cuadro 1.4.

Autor	Clasificación
Talcott Parsons	De producción
Renate Mayntz	Que busca el logro de ciertos resultados hacia fuera
Peter Blau y Wilian Scott	Firmas comerciales
Amitai Etzioni	Utilitaria
Daniel Kantz y Rober Kahn	Productiva

(Talcott en Méndez, 1990: 85)

Se denomina de producción, ya que PCTV es una empresa que produce servicios (señales de televisión).

Busca el logro de resultados hacia fuera, ya que con esa finalidad se creó la empresa.

Es una firma comercial, debido a su carácter explícito de comercializar los productos que ofrece.

Es una empresa utilitaria, ya que su función es ofrecer bienes y servicios.

Las organizaciones de acuerdo al giro, ramo o sector sirven y tienen determinadas interrelaciones con el ambiente que la rodea. Este ambiente puede estar determinado por los proveedores de insumos, cliente y hasta la competencia.

1.3.1. El ambiente de PCTV

"El ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización". (Baptista en Collado, 1991: 277)

Hay que aclarar que no todo lo que rodea la organización debe considerarse como su ambiente relevante, ya que esto lo delimitan las fronteras de la organización.

Una organización, independientemente de giro, ramo o sector, tiene que mantener relaciones con el exterior, con la finalidad de continuar operando, de lo contrario puede dejar de funcionar.

PCTV pertenece al sector de servicios, al ramo televisivo y pertenece al giro del entretenimiento.

Contexto y entorno de PCTV

El ambiente relevante de una organización son los factores externos que mayor influencia tienen en la organización, y generalmente varían, según la estructura interna, el giro o sector al que pertenezca y la situación en tiempo y espacio de cada organización. El ambiente relevante dependerá de la operacionalización que se le quiera dar a un determinado ambiente para propósitos productivos: las condiciones del mercado, las de los proveedores y las laborales.

Lo anterior lo determinarán los estímulos que afectan directamente a la organización, a tal grado que la organización no puede evitar tener conocimiento y relaciones con ellos.

El ambiente de PCTV se conforma en una primera instancia de las cadenas de televisión nacional e internacional que proveen señales, los proveedores de material filmico, con las agencias de publicidad, con proveedores de material de grabación, con proveedores de nueva tecnología y refacciones, agencias informativas, los sistemas de televisión de cable y sobre todo los suscriptores.

Las relaciones que establece con Telecomunicaciones de México (TELECOM), Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por cable (CANITEC), El Sindicato Industrial de Trabajadores y Artistas de Televisión y Radio (SITATYR), con agencias aduanales y aseguradoras.

Por otro lado, está la competencia: DIRECTV, SKY, MVS y la televisión abierta que forman parte de ese ambiente en cual se encuentra inmerso PCTV y los sistemas de televisión por cable asociados.

Además se debe resaltar que la televisión como tal, independientemente de sus medios de recepción, está condicionada a los diferentes gustos y exigencias

de los suscriptores o telespectadores, a tal grado que no podría ignorarse este ambiente general de los demandantes directos de las señales de televisión.

1.3.2. Ciclo de eventos.

El objetivo de una organización es ofrecer algún producto o servicio. Aquí como sistema interviene un proceso muy importante. La organización adquiere insumos del ambiente (energía, información etc.), para después transformarla en algún producto o servicio y regresarla al ambiente.

"El sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía una vez en el sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida". (Johasen, 1979: 27)

El proceso que realiza PCTV para ofrecer sus productos es el siguiente: toma del medio ambiente energía, es decir insumos, tales como las señales nacionales e internacionales de televisión, así como los materiales filmicos que ofrecen los diferentes proveedores, publicidad, además de tomar del ambiente los recursos tecnológicos y humanos.

PCTV tiene varios procesos de transformación dependiendo del área que estemos hablando, por ejemplo después de que la Dirección General firmó algún contrato con alguna señal de televisión, ésta es asignada a una Dirección de Programación o en su caso a la Dirección de Deportes para la elaboración de su promoción y continuidad. No todas las señales siguen este proceso, algunas señales únicamente se bajan del satélite y se suben nuevamente para su transmisión.

En el caso de las señales producidas en PCTV, la transformación comienza con la evaluación de los materiales filmicos a programar en cuanto a calidad y

Contexto y entorno de PCTV

contenidos, si aprobó el control de calidad se procede a su programación, se le fija un día y horario de transmisión y de ser necesario se envía a subtítulo para su traducción, posteriormente se procede a la promoción del programa, película o serie. Este procedimiento se repite con cada uno de los materiales. Así pues, se tienen listos una serie de materiales y se elabora la pauta de un canal, donde se inserta la promoción y publicidad que proporciona el área de comercialización, el último paso sería su transmisión. Hasta agosto de 2002 PCTV ofrece un total de 36 productos (señales de televisión) a sus clientes, como se muestra en el cuadro 1.5.

Cuadro 1.5.

SEÑALES QUE OFRECE PCTV	
TVC	Discovery Health
Cinema Platino	El gourmet
Platino Plus	Discovery Channel
CMC	Films & Arts
Canal de la Programación	Gems
Espn	AXN
Espn 2	PSN
Nickelodeon	Fox
Telemundo	Fox Kids
MTV	Fox Sports
People + Arts	Once TV
Hallmark	Nacional Geographic Channel
Animal Planet	The Weather Channel
Casa Club	CNI Canal 40
Discovery Kids	TV5
MGM	Movie World
Gran Canal Latino	USA
Discovery Travel	Video Rola

Contexto y entorno de PCTV

En el caso de la producción de programas, el área de producción se encarga de suministrar ese material, o transmitir en vivo en tiempos preestablecidos en la pauta del canal, así también sucede con el noticiario y los programas deportivos.

Al transmitir la señal del canal se regresan los insumos al ambiente, transformados en productos.

Para que esta transformación se realice, la Dirección de Servicios y Operaciones ofrece las facilidades necesarias, ya que ésta proporciona los servicios de las salas de edición y post-producción, animación y subtítulaje, así como los estudios de grabación, los equipos portátiles y las unidades móviles de grabación y transmisión y, los servicios de videoteca y escenografía, según sea el caso.

Esto se realiza a través de una solicitud por escrito (formato), en cual se especifica el equipo solicitado o materiales. De acuerdo a la demanda de los servicios, se asignan los equipos y el personal necesario.

Las solicitudes se realizan al departamento correspondiente, es decir, a videoteca, servicios, subtítulaje, y escenografía.

Este proceso permite la elaboración de las programaciones de la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones, en ellas se publican los horarios solicitados en los diferentes equipos, sedes, el personal que debe operarlos así como la persona o área que los solicitó. Estas programaciones se elaboran diariamente, porque los servicios varían de un día para otro, por eso es importante que el personal operativo a cargo de la dirección de servicios deba verificar diario su llamado para el día siguiente.

La dirección de servicios y operaciones en su carácter de prestadora de servicios a la producción interna de PCTV a través de la gerencia de servicios se establece una frontera con las demás áreas de la empresa, es decir, sólo a partir de la relación que existe entre la gerencia de servicios y los solicitantes se otorgan las facilidades necesarias en cuanto a equipo y personal operativo para la producción post-producción o grabación de programas.

1.3.3. PCTV y sus fronteras

Los sistemas pueden dividirse en dos grandes tipos: sistemas medianamente cerrados o sistemas abiertos (debería hablarse más bien de sistemas relativamente abiertos o cerrados), la diferencia entre ambos reside en su comportamiento frente al ambiente. Así el sistema cerrado es el que tiene poco intercambio de energía con el medio, en tanto que el sistema abierto sí lo tiene en mayor medida.

"La mayoría de los sistemas tiene fronteras, al menos son parcialmente permeables, lo que permite que algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones, las crucen. Tal es un sistema abierto, el caso contrario sería cuando las paredes son totalmente permeables, sistema cerrado". (Johansen, 1979: 26)

Cualquier organización que tenga totalmente cerradas sus fronteras tiende a desaparecer, ya que sin información o energía del exterior se limita su existencia hasta que sus recursos sean agotados.

"Las fronteras de la organización representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir, son flexibles y dependientes de las instancias propias de la organización." (Baptista en Collado, 1991: 280)

Contexto y entorno de PCTV

Una frontera, de acuerdo a su grado de flexibilidad permite el flujo de información, insumos o energía de una organización. Así pues si un sistema se caracteriza porque sus fronteras son flexibles, estamos hablando de un sistema abierto.

"Los sistemas abiertos debido a sus constantes cambios de energía con el exterior, permite que se mantenga en actividad y no se paralice el funcionamiento de la misma. "Un sistema abierto, al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividad". (Johansen, 1979: 27)

La flexibilidad de las fronteras permite que el sistema "reciba una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía una vez en el sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida". (Johansen, 1979: 27)

Lo que nos lleva a decir que en un sistema existen fronteras que permiten la entrada de energía y otras que permiten su salida, pero ya transformada.

PCTV es sin lugar a dudas un sistema abierto, y por consiguiente sus fronteras también lo son. Por ejemplo, tanto la Dirección General, como la Dirección de Programación estudian y analizan las ofertas de nuevas señales, adquisición de más y mejores materiales filmicos. De igual manera la Dirección de Ingeniería se mantiene a la expectativa de las ofertas de la nueva tecnología.

La Dirección de Comercialización, también tiene el carácter de frontera por su condición de mantener una visión amplia para vender espacios y conseguir futuros clientes y mantener los ya existentes.

Por otro lado, la Dirección de Atención a Sistemas es una frontera con mucha trascendencia para los sistemas de cable, ya que ésta los mantiene informados con respecto a la programación y contratación de las señales.

Debido al mayor conocimiento del investigador en la Dirección de Servicios y Operaciones, nuestro objeto de estudio se sitúa en la Gerencia de Servicios y la Gerencia de Operaciones que forma parte de esta dirección, por tanto es importante mencionar las áreas con las cuales funge como frontera.

La gerencia de servicios tiene un carácter de frontera principalmente con la gerencia de operaciones, subtítulo, la gerencia de escenografía, las direcciones de programación, producción, deportes, noticias, ingeniería, comercialización, mercadotecnia e imagen.

1.3.4. La interrelación de PCTV y sus subsistemas

El grado de interrelación de los actores del sistema dependerá en mayor o menor medida de las fronteras de la organización. Es decir, esto depende de la apertura de sistema hacia su ambiente relevante.

Sin una frontera de la organización es flexible, ésta permite que el grado de interrelación de los actores sea más amplio y profundo.

"El sistema abierto no sólo es un conjunto de objetos y relaciones, sino también posee relaciones con el medio exterior (relaciones de intercambio de energía). Por tanto un sistema abierto (o relativamente abierto) es un conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad, y las relaciones de éste con el medio que la rodea". (Johansen, 1979: 27)

La función de los actores del sistema es primordial para el grado de interrelación de éste con sus subsistemas y con su exterior.

En realidad el sistema es un conjunto de subsistemas donde los actores mantienen relaciones. Los individuos se encuentran allí por las funciones que ellos cumplen para la organización. Desde el punto de vista de organización, más que

funciones, podríamos hablar de los roles que corresponden y cumplen los individuos. Nuestra definición de organización como sistema social sería: un conjunto de roles y las interacciones que existen entre ellos. (Johansen, 1979: 28)

Por tanto debemos entender a una organización como un sistema que tiene un conjunto de roles y las interrelaciones que existen entre ellos lo hacen una totalidad, y esta totalidad mantiene interrelaciones con su ambiente.

"Las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente, éste es y debe ser muy flexible". (Baptista en Fernández, 1991: 277)

El grado de interrelación que mantiene PCTV como sistema, depende de las funciones de cada área de la empresa. Claro es que dependiendo de estas funciones la interrelación será mayor o menor.

Por ejemplo, la Dirección de Servicios y Operaciones debido a su función de facilitadora de servicios internos a través de gerencia de servicios, mantiene una interrelación muy fuerte con el áreas de Ingeniería, programación, producción, deportes, noticias y, una interrelación menor con mercadotecnia y comercialización. La interrelación con estas áreas depende en gran medida de los servicios que soliciten. "La organización debe considerarse como una entidad en la cual existe una interdependencia entre las diferentes partes que la forman". (Johansen, 1979: 32)

Estas interrelaciones se encuentran condicionadas a las conductas de las partes. Es decir, el comportamiento de cierta área de la organización limita o maximiza esta interrelación.

"Una relación entre dos subsistemas puede estar condicionada por un valor o estado de otros subsistemas, entonces se presenta un componente necesario para que exista una organización... las restricciones. son conjunto de elementos organizados implica la existencia de restricción o limitaciones que se encuentran operando entre los elementos, de modo que sólo ciertas interrelaciones o interacciones pueden alcanzarse y otras no". (Johansen, 1979: 33)

En PCTV, por ejemplo. La Dirección de Programación no puede pedir un servicio de post-producción a la Dirección de Atención a Sistemas, porque ésta no es la encargada de esa función dentro de la empresa, y eso la limita a no tener interrelación. Por tanto las interrelaciones se dan de acuerdo a las funciones, indicaciones y órdenes de cada subsistema. "Las restricciones califican la relaciones de interdependencia haciendo unas posibles y otras imposibles. La idea de grados de libertad indica el margen necesario que debe existir entre las restricciones para la dinámica del sistema. Estas interacciones pueden ser órdenes o instrucciones". (Johansen, 1979: 34)

Las restricciones también se pueden medir por los grados de libertad. "Hablar de grados de libertad es otra manera de expresar el nivel de restricciones de una organización". (Johansen, 1979: 35)

Sin los grados de libertad en una organización se corre el riesgo de establecer un sistema rígido, esto debido a las limitaciones o restricciones de la relaciones entre los subsistemas y por tanto la organización sería menos flexible. Caso contrario a lo que sucede en PCTV debido la libertad de relaciones existentes entre los subsistemas que la conforman, sobre todo en la gerencia de servicios que debe mantener permanentemente relaciones con otros departamentos.

1.4. Análisis contingente de PCTV

La importancia del ambiente con respecto a la estructura de la organización, permite funcionar a esta última de una mejor manera. Es decir, si la organización atiende las demandas de su ambiente esto le permitirá dar una respuesta adecuada, en otras palabras actúa de manera contingente de acuerdo a las demandas del entorno o contexto. "El ambiente podría tomarse como el estímulo, en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona, puede tomarse como la respuesta. Debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde" (Fernández, 1991:54)

Es decir, una organización existe porque está condicionada a una necesidad. Las organizaciones se crean para responder a demandas o necesidades. Tienen como finalidad producir, satisfacer o vender algo a ese ambiente donde fueron creadas.

PCTV, en su momento surgió por la necesidad de varios industriales de la televisión por cable, de minimizar los costos de adquisición de señales, como objetivo principal, y a la fecha se mantiene por esa demanda del ambiente, es decir por los socios de la televisión por cable.

El crecimiento de PCTV desde sus orígenes a octubre de 2002, se debe la demanda constante de los socios de PCTV (los sistemas de televisión por cable) y a su vez éstos responden a las necesidades de los suscriptores de la televisión de paga. PCTV actúa de acuerdo a estas necesidades del entorno al adquirir nuevas señales de televisión, series, programas o películas con la finalidad de mantenerse en el mercado de la televisión de paga.

1.4.1. Características del medio ambiente de PCTV

Todas las organizaciones deberían leer el ambiente que las rodea, con la finalidad de responder con más eficacia a las demandas del entorno. Esta lectura puede evitar que la tome por sorpresa los cambios constantes del mercado, la tecnología, los gustos culturales de la gente y las leyes gubernamentales.

Una organización mecánica, tiende a tener serios problemas para leer su entorno, esto trae como consecuencia su inestabilidad como sistema. "Una organización mecánica se caracteriza por tener una estructura muy rígida o formalizada con patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales". (Burns y Stalker en Fernández, 1991: 55)

Por el lado contrario, una organización orgánica, gracias a su flexibilidad e informalidad organizacional. "Dentro de ella hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones esto implica una comunicación más frecuente y que incluye no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales. (Burns y Stalker en Fernández, 1991: 56)

Así pues, es más fácil para una organización abierta o cerrada leer su entorno gracias a la cantidad de energía o información que intercambia en el exterior.

1.4.2. Hostilidad

"Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno estable, noble, benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente noble apoya nuevas acciones". (Baptista en Fernández, 1991: 282)

PCTV se encuentra en un ambiente hostil, debido a la competencia de otras proveedoras de señales de televisión de paga como son SKY, DIRECTV, MVS y hasta la misma televisión abierta. Claro es que PCTV ofrece a un menor costo sus señales con respecto a la competencia y se ve en lugares de la república donde las señales de televisión abierta no pueden ser captadas con nitidez. Dentro de ese ambiente hostil en el que se encuentra PCTV también existe un ambiente noble lleno de oportunidades debido al incremento de suscriptores de los sistemas de cable, sin dejar de considerar que en México existen potenciales consumidores de la televisión por cable.

PCTV agrupa al 98% de los sistemas de cable, lo que le permite controlar en cierta medida este mercado, ya que ofrece costos muy accesibles para los socios, en este sentido el ambiente es noble, debido su posición de proveedora de señales para los industriales de la televisión por cable. Por eso es la mayor comercializadora de señales de la República Mexicana y América Latina.

1.4.3. Turbulencia

"La turbulencia de una organización se caracteriza por los cambios del entorno de una organización". (Baptista en Fernández, 1991: 261)

Un ambiente es turbulento cuando presenta cambios constantes, dinámicos y latamente impredecibles.

Para PCTV su ambiente se torna un tanto turbulento, en gran medida por la proliferación de los DHT (televisión directa a su hogar) de grandes corporativos como son SKY, DIRECTV y MVS y pese a tener un costo más alto al servicio que proporcionan los sistemas de televisión por cable agremiados a PCTV, la competencia lo hace turbulento.

Los gustos de los suscriptores en cuanto a géneros televisivos sufren constantes cambios, de ahí que si una opción no les satisface cambien a otra.

Cabe resaltar que la tecnología constantemente da grandes pasos, por tanto PCTV no se puede quedar estática con los viejos equipos, sino que siempre debe estar a la vanguardia en este rubro. Actualmente PCTV trabaja en formatos analógicos y es urgente cambiar a formatos digitales.

1.5. Fuentes de incertidumbre para PCTV

La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca fuentes de información sobre su ambiente, mensajes que indiquen los cambios probables del entorno. (Baptista en Fernández, 1991: 287)

La fuente de incertidumbre que puede tener PCTV son los gustos de los suscriptores, la televisión por cable debe ofrecer una variedad en su programación así como en sus señales. De ahí la importancia de que PCTV realice sondeos de opinión a través de su página de internet, haga análisis comparativos con respecto a la programación de la competencia y constantemente evalúe el número de suscriptores por señal, para saber si algún canal está bajando sus estándares de audiencia.

1.5.1. Obstáculos de PCTV

"Un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir". (Baptista en Fernández, 1991: 285)

PCTV está regulada por la Ley Federal de Radio y Televisión, así como por la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), la Secretaría de

Comunicaciones y Transportes (SCT). Estos órganos gubernamentales a parte de normar y proteger la transmisión de señales de televisión de paga limitan la comercialización de los canales de televisión y para que se puedan comercializar PCTV tiene que generar un 20% de producción propia con la cual genera fuente de empleo. Este 20% son los canales Cinema Platino, Cinema Plus, TVC, CMC el canal de la programación y promoción y producción de programas para canales deportivos como ESPN.

Otro obstáculo de PCTV es el sindicato, los empleados que operan equipo técnico, cámaras, salas de post-producción, etc., están agremiados en el Sindicato Industrial de Trabajadores y Artistas de Televisión y Radio (SITATYR). Éste además de proteger los derechos de los trabajadores, también limita la acción de PCTV, en el sentido que regula y condiciona la contratación de personal, es decir, el sindicato es quién propone a los candidatos para ocupar las vacantes y en el caso de la empresa tener una propuesta de personal, ésta se condiciona al visto bueno del sindicato.

Considerando a los sistemas de televisión por cable no sólo como socios de PCTV, sino también como parte del entorno, también forman parte de los obstáculos

Estos obstáculos son situaciones con las cuales PCTV desarrolla sus operaciones y da respuesta a las demandas del entorno. Un obstáculo no lo debemos considerar como un problema sino una situación con la cual la organización ha aprendido a vivir.

1.5.2. La competencia de PCTV un problema

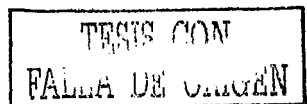
La competencia de los DHT (televisión directa a su hogar), es una circunstancia que PCTV debe que considerar como un problema, si ésta no ofrece más variedad en los géneros, para así atraer más suscriptores. PCTV debe

mejorar su programación y adquirir más señales de televisión y sobre todo hacer una mejor negociación con sus proveedores para ofrecer mejores costos a los socios de PCTV (los sistemas de televisión por cable) en aras de ofrecer el mejor costo y variedad de señales a los suscriptores de la televisión por cable. La proliferación de los DHT (SKY, DIRECTV y MVS) es un problema latente que se puede enfrentar con las oportunidades del mismo entorno.

1.5.3. La 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. (Baptista en Collado, 1991: 285). Los insumos de PCTV son abundantes, tanto las señales nacionales e internacionales, como los proveedores de material filmico ya sean grandes o pequeños, abren su mercado, por lo tanto no hay escasez en ese rubro. Existen varios festivales o ferias anuales para la adquisición de nuevo material, claro es que esto se debe hacer con anticipación, ya que los derechos de transmisión tal vez se adquieran para el siguiente año o quizá hasta dentro de dos años. Existen empresas que compran la exclusividad, como es el caso de Televisa, con una anticipación hasta de tres años.

Con respecto a la tecnología, PCTV tiene que planear con anticipación la adquisición de nuevos equipos, ya que es un mercado muy especializado. Existen exposiciones nacionales e internacionales con respecto a los nuevos avances tecnológicos, así como grandes proveedores en la Ciudad de México. Se han dado casos en que una refacción la tiene que importar el proveedor y tarda hasta meses en ser surtida. La mayoría de los proveedores fijan fechas de entrega estimando los tiempos de traslado y de aduana. De igual manera existen cursos de capacitación de la nueva tecnología



En cuanto a los recursos humanos, la competencia se ha encargado en muchas ocasiones de abastecer a la empresa. Ya que continuamente hacen recortes de personal y PCTV aprovecha los elementos que tengan la capacidad y experiencia. Aunque también gran parte de su personal se ha formado en la empresa.

1.5.4. Coyunturas y oportunidades de PCTV

Las oportunidades que PCTV aprovecha se reducen en gran medida a la negociación directa con sus proveedores y así ofrecer un menor costo a los industriales de la televisión por cable. Tal es el caso de la señal de los partidos del Mundial Corea Japón 2002 que PCTV adquirió, o vender alguna señal a la competencia.

"Una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización". (Baptista en Collado, 1991: 286). Cabe resaltar que las oportunidades de crecimiento de PCTV están vinculadas a la cantidad de suscriptores de cada uno de los sistemas de televisión por cable que son socios.

Una gran oportunidad para PCTV es su cobertura nacional y sobre todo el bajo costo para los suscriptores de la televisión por cable con respecto a los DHT, aunque SKY y DIRECTV son de cobertura nacional y pueden ser captados a través de una antena receptora, el costo con respecto a la televisión por cable se triplica, y en caso de MVS aunque ofrece un costo menor en su promoción MASTV su cobertura es limitada porque sólo puede ser captada en las Ciudades de México, Guadalajara, Monterrey, Tuxtla, León, Mérida, Villahermosa y Querétaro, además de ofrecer menos señales de televisión.

La misma orografía de la república representa una situación que aprovecha la televisión de paga por cable, porque hay ciudades donde las señales de

televisión abierta no pueden ser captadas y PCTV a través los sistemas de televisión por cable proporciona las señales.

Y como ya se mencionó anteriormente la negociación directa que hace PCTV con los proveedores de señales televisión, películas, series o programas, recude los costos a los sistemas de televisión por cable socios de la empresa, y así éstos compitan en el mercado.

En el futuro PCTV pretende aprovechar su infraestructura y las de los sistemas socios, para proporcionar servicios de Internet, así como de telefonía, lo que permitirá ofrecer a la empresa seguir creciendo en el rubro de las telecomunicaciones.

1.5.5. PCTV y sus mecanismos para obtener información del medio ambiente

Algunas organizaciones tienen que aprender a leer su entorno, ya que de esto depende su existencia.

PCTV obtiene información en primera instancia por la cantidad de suscriptores, así como de sondeos hechos a través de su página de internet, y también de los socios.

A través de Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable (CANITEC), recibe información por medio de comunicados, revistas, boletines, directorios, estadísticas y reportes. Además de proporcionar asesoría, orientación y apoyo en gestiones oficiales de carácter general.

Mantiene suscripciones con revistas especializadas con el medio, en cuanto a contenidos y tecnología.

Está pendiente de las publicaciones oficiales y periódicos, para estar dentro del sistema legal.

Otra forma de obtener información es directamente con los sistemas de cable, a través de la Dirección de Atención a Sistemas.

PCTV realiza campañas para incrementar y asegurar el número de suscriptores con la Tarjeta Cable Club Santander, es una tarjeta de crédito que se ofrece con facilidades para a los suscriptores de la televisión por cable, además les permite participar en sorteos diarios y mensuales en los cuales pueden ganar un automóvil.

PCTV participa en una exposición anual donde reúnen todos los sistemas de cable de la República y ponen de manifiesto sus avances en el ramo. Esta exposición se conoce como EXPO-CANITEC, aquí todos los socios están pendientes de los resultados de PCTV y también aportan información que la empresa debe tomar en cuenta para futuras gestiones.

No hay que pasar por alto también las exposiciones nacionales e internacional de señales de televisión, materiales filmicos, avances tecnológicos como grandes fuentes para obtener información.

La calidad y confiabilidad de la información obtenida acerca del ambiente a través de los diversos mecanismos de búsqueda y decodificación de información, causaran impacto en las metas organizacionales, en la filosofía gerencial, en los contratos y procedimientos, en el personal de la organización ". (Baptista en Fernández, 1991: 292). Gracias al conocimiento de la información las organizaciones toman decisiones y pueden prever en cierta medida el futuro. Toda la información que tomen del entorno será útil en determinado momento siempre y cuando se utilice con oportunidad.

1.5.6. Toma de decisiones con respecto al entorno.

La información que recibe PCTV de su medio ambiente es vital, ya que las decisiones que toma y los proyectos que realiza, tienen que estar de acuerdo a las demandas de su entorno. No puede ignorar la importancia que tiene medir su audiencia, nivel de suscriptores, la oferta de la competencia, entender a las nuevas tecnología y aprovecharla en su momento, estudiar las ofertas de los proveedores de señales y material filmico. Así como también debe estar pendiente de su marco legal, para no incurrir en ninguna sanción.

La trascendencia de PCTV solo se justifica, porque aprovecha sus mecanismos para entender su ambiente y la condición de ser la comercializadora de señales que distribuye éstas al 98% de los sistemas de cable de la República.

Aunque, no podemos hablar de una lectura total, sino parcial, ya ha descuidado aspectos importantes como la producción de mejores programas, la apertura de nuevos mercados, la implementación de nuevos procesos de producción internos.

PCTV, a través de sus fronteras tiene una fuerte interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones con respecto a su entorno, esto implica una comunicación más frecuente y que incluye no solo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales, es decir, en PCTV la comunicación debe fluir en todos sentidos, ya sean formales e informales, tanto a hacia su interior como hacia su exterior.

Sin lugar a dudas el exterior, indica hacia donde debe moverse o encaminar sus objetivos PCTV, no puede tomar decisiones sin consultar su entorno. Esto nos llevar a decir que el entorno es condicionante, para que PCTV tome las decisiones más acertadas.

En un sentido estricto una organización está compuesta por personas que se reunieron para superar una carencia o producir algo. Estas personas tienen funciones específicas que las hace ser un insumo fundamental de la organización, a tal grado que mantienen un estrecho vínculo entre otras partes.

Diagnóstico

El surgimiento de PCTV es el resultado de la unión de los Industriales de la Televisión por Cable del interior del país, para minimizar los costos de adquisición de señales, y la renta de los satélites, así pues, gracias a esta asociación se fortaleció la industria que en su momento se vio afectada por la proliferación de las antenas parabólicas y por los altos costos de contratación de las señales de televisión que por separado cada sistema de cable adquiriría. Es así como se crea la empresa más grande de televisión por cable en México, agrupando al 98% de los sistemas de la República Mexicana.

La necesidad de los industriales de la televisión por cable por reducir los costos de la contratación de las señales da origen a la creación de una nueva organización (PCTV). He aquí un aspecto importante que es necesario resaltar: la cooperación de otras organizaciones (sistemas de cable del interior de la República) como respuesta a su contexto, es el motor generador de una organización que beneficia a los intereses de los socios que la conforma.

Su desarrollo es notable, puesto que inició con la operación de dos señales y actualmente transmite 36. La posición de ser la mayor comercializadora de señales de televisión por cable, la sitúa en un lugar decoroso dentro del ramo.

No por eso debe confiarse y pensar que controla el mercado, tiene que estar prevenida para cualquier cambio imprevisto, y de ser posible anticiparse y ganar terreno a la competencia, PCTV ha actuado de una manera contingente desde sus orígenes y sobre todo se ha desarrollado en un ambiente hostil y

turbulento, pero también tiene una gran fortaleza al tener controlado el mercado de la televisión por cable del interior de la República, además de ser una empresa que sólida y financieramente redituable.

La información que recibe PCTV de su medio ambiente es vital, ya que las decisiones que toma y los proyectos que realiza, tienen que estar de acuerdo a las demandas de su entorno. No puede ignorar la importancia que tiene medir su audiencia, nivel de suscriptores, la oferta de la competencia, entender a las nuevas tecnología y aprovecharla en su momento, estudiar las ofertas de los proveedores de señales y material filmico. Así como también debe estar pendiente de su marco legal, para no incurrir en ninguna sanción.

Es vital para PCTV leer su entorno, situación que se facilita gracias a que es un sistema abierto, que tiene un alto grado de interrelación con éste y además, tiene un alto grado de contingencia, ya que sus cambios se dan en función de su entorno.

Las fronteras de PCTV (Comercialización, Programación, Ingeniería, etc.) son la puerta que da la bienvenida a los cambios que solicita el entorno. La incertidumbre se reduce gracias también a éstas, ya que proveen de información a la organización.

El grado de contingencia que tiene con respecto a su entorno, es amplio, ya que los impactos que golpeen o alteren el sector donde se desenvuelve, repercutirán en el funcionamiento y tal vez trascendencia de la organización.

PCTV es una empresa joven (14 años desde su creación), que ha tenido un importante desarrollo en el rubro de las telecomunicaciones por cable, y que apuesta a un crecimiento mayor, ya que puede expandir sus mercados a Latinoamérica, e incurrir en la prestación de otros servicios como lo es el internet y telefonía.

Contexto y entorno de PCTV

Para esto reiteramos que debe tener una visión amplia y definida con respecto a su entorno que la rodea. Debe mantener una interrelación estrecha con éste, a través de sus fronteras; la función de éstas es muy importante, ya permiten la interrelación de PCTV con el entorno.

Entendemos a PCTV como un sistema abierto, ya que sin esta condición el contacto con el exterior sería mínimo o nulo, y la empresa tendería a desaparecer paulatinamente y no ha crecido como lo ha hecho a lo largo de estos 14 años de su creación.

El flujo de información ya sea hacia adentro o hacia fuera, activa al sistema, a tal grado que PCTV funciona por ese fenómeno y cumple determinada función en su ambiente. Entonces, el futuro de PCTV estará determinado su oportuna lectura de su ambiente y el alto grado de interrelación y contingencia con éste.

PCTV debe actualizar sus equipos de transmisión, recepción, producción y post-producción, actualmente opera con sistemas analógicos y digitales. Para estar a la vanguardia de las telecomunicaciones se debe operar en sistemas digitales. El rubro de la tecnología avanza vertiginosamente y PCTV debe actualizar varios de sus equipos para ofrecer señales de calidad con respecto a la competencia.

De continuar las cosas así, en cinco años PCTV podría enfrentar problemas serios con la competencia. Ya que los DHT ofrecen más variedad y calidad en señales de televisión, aspecto que PCTV no debe descuidar para continuar en la competencia, ya que la competencia también puede bajar costos y crear estrategias de mercado para atraer a los suscriptores de la televisión por cable.

Sin lugar a duda PCTV seguirá creciendo en el supuesto que los nuevos sistemas de televisión por cable quisieran ser socios de PCTV para obtener los beneficios de la empresa, ya que por su cuenta serían menos las utilidades.

Contexto y entorno de PCTV

Controlar el mercado del 98% de los sistemas de televisión por cable de sitúa a PCTV en una situación privilegiada, pero no por eso debe descuidar la cantidad y calidad de las señales de televisión.

CAPÍTULO 2

FORMA Y ESTRUCTURA DE PCTV

La estructura se manifiesta en un momento y lugar predeterminado por los integrantes de la organización, son reglas, normas y pautas de comportamiento establecidas por la empresa para regular y mantener un orden, pero no sólo las estructuras son reglas establecidas en el presente de la organización, sino también las que se forman o son percibidas por los participantes y que forman parte de sus conductas.

La actitud de los integrantes de una organización refleja la estructura de la misma, es decir, de acuerdo al comportamiento de los individuos dentro de la organización puede determinar el tipo de estructura bajo el cual opera la organización, puede ser mecánica, flexible o un híbrido de ambas que se refleja en un "orden".

El futuro de una organización dependerá no sólo de su flexibilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo, sino de su capacidad para promover cambios significativos sin modificar su identidad. Es decir, evaluar su estructura para ajustarse a las demandas de su entorno.

Toda organización mantiene un orden establecido que se refleja a través de reglas, objetivos, filosofías, jerarquías, etc., que influyen en la manera particular de pensar y hacer las cosas de manera funcional dentro de la organización, este orden se refleja en su estructura. "Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Si han de cooperar un mayor número de hombres a un fin específico, entonces es imprescindible una reglamentación de sus actividades y relaciones". (Mayntz, 1996: 111).

Es importante señalar que la reglamentación de las actividades y relaciones de una organización, a veces se encuentra bien definidas y establecidas, y en otras ocasiones los actores las deducen o interpretan por imitación.

Cuando hablamos de las organizaciones, las entendemos como el resultado de las limitaciones y necesidades humanas. En ellas se coordinan las actividades y esfuerzos de personas con el fin de producir, ofrecer o vender algún bien o servicio. Una organización es el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio, es decir, se comparten una serie de valores, creencias, símbolos, mitos y modo de hacer las cosas por un grupo de individuos. La creación de una organización supone la aparición simultánea de una estructura funcional en beneficio de la organización, pero no siempre la estructura es predeterminada, sino se va forjando de acuerdo a los roles y funciones de la organización.

Para entender la estructura de una organización es necesario partir de la teoría de sistemas que nos plantea la existencia de la organización gracias a que es un sistema "abierto" a su entorno, y a su vez este sistema está compuesto por subsistemas. "Es fácil ver la organización como una estructura de muchas partes y explicar el comportamiento del sistema en términos de las relaciones entre las partes, causas y efectos... la estructura, funciones, diferenciación e integración permiten ver a la organización como un todo" (Gareth, 1998: 36-37).

Dividir a la organización en sus partes, es una manera de conocer la estructura funcional, es decir, no siempre la estructura formal será la que opere en la organización.

2.1. ¿Cómo observo la estructura?

Para analizar la estructura de una organización, en nuestro caso la Dirección de Servicios y Operaciones de PCTV, es importante señalar que se trata

de un análisis descriptivo y reflexivo por tratarse de una investigación donde el investigador forma parte de la organización. "La presencia del investigador en la organización significa llamar la atención sobre el hecho de que está implicado en el fenómeno que investiga. Su mera presencia afecta el funcionamiento de la organización y su presencia se convierte en recursiva: investigando sobre ella, actúa sobre sí mismo y esta investigación modifica su relación con la organización" (Etkin, 1989: 243).

Se trata de una posición que no es neutral: la investigación se realiza reflexivamente, ya que el investigador está incluido en lo que observa.

Nuestra investigación aplicará la observación para conocer la estructura formal de la organización. Es importante aclarar las descripciones que aquí se enuncian son resultado de las definiciones del observador. Según Kaplan, "la observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar los hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades" (Ander Egg, 1992: 197).

Las definiciones resultado de la observación serán tomadas como una mirada parcial de la realidad compleja de la organización. Aún así no pierde su carácter metodológico, ya que será controlada, intencionada y registrada. Se reconocerán y registrarán los hechos a partir de una observación activa, es decir, el observador formará parte en la estructura de la organización.

2.2. Tipo de organización.

En el mundo de las organizaciones es de suponerse la existencia de una variedad de ellas, de acuerdo a su giro, ramo, sector y con diferentes objetivos. Para efectos de nuestra investigación la identificaremos en la siguiente definición:

"Las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera. En esta categoría pueden distinguirse tres subgrupos según la relación característica del grueso de los miembros con el objetivo correspondiente. En primer lugar, los miembros pueden ver en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener ventajas personales. En segundo lugar, el objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros. Finalmente los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque la organización les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo. La mayoría de los miembros pertenecen a estas organizaciones porque en ellas ganan su sustento" (Mayntz, 1996: 78).

De acuerdo a las definiciones de Mayntz situaremos a PCTV en el segundo y tercer subgrupo. En el segundo subgrupo porque de acuerdo a los orígenes de PCTV, sus socios (los sistemas de televisión por cable de la República Mexicana) la crearon para obtener beneficios de ella, es decir, tienen un interés particular que los hace formar parte de la organización. Persigue fines económicos con el propósito de obtener un bajo costo de las de señales de televisión.

Por otra parte debemos situar a los integrantes de la organización (empleados) en el tercer subgrupo de Mayntz, donde los miembros ingresan de forma voluntaria a la organización y a su vez ésta los acepta con el objetivo de aprovechar su conocimiento o habilidades, otorgando a cambio una remuneración económica.

PCTV es una organización que tiene como objetivo el logro de resultados hacia fuera, es decir, ofrece señales de televisión a los sistemas de cable de la república a un costo de menor que si lo adquirieran por separado, por tanto es una organización que persigue fines económicos. Por una parte el beneficio monetario de los socios y por otra la remuneración económica de sus empleados.

Los resultados hacia fuera es lo que justifica la existencia de la organización, por su parte los integrantes forman parte activa y ocupan una posición y función de acuerdo a la estructura de la empresa para cumplir los resultados y objetivos que se han fijado. Es decir, la organización define, asigna y cumple funciones con sus actores, para la continuidad de la misma. Sin el logro de resultados la comenzaría el caos.

También, los objetivos de las organizaciones se persiguen y se logran a través de una filosofía o determinada cultura, es decir, una forma muy particular de pensar y hacer las cosas en y para la organización. La existencia de la filosofía en un organización tiene un carácter muy particular a ésta, la explica en términos ideales de cómo y para qué. En el siguiente apartado se continuará con la explicación.

2.3. Filosofía de PCTV

La filosofía de una empresa la debemos entender como el camino que se debe seguir para llegar a las acciones y la forma en que se debe cumplir. Para tal efecto se debe encomendar una misión, de tal forma que se dirigen las actividades y esfuerzos de la organización para el beneficio de sus diversos públicos. "La filosofía de una organización es la forma en como concibe a la organización, el trabajo de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que ella cumple ante la sociedad" (Pérez, s/f: s/p).

También se puede entender como el pensamiento de la empresa y la justificación de su existencia. "La filosofía es la forma de pensar de la organización. En otras palabras es la razón de ser de la empresa. Además establece el giro de la misma y delimita el campo de acción con el propósito de concentrar recursos y esfuerzos" (De Velasco, 1991: 63)

Forma y estructura de PCTV

PCTV no tiene definida por escrito su filosofía. Tiene una forma particular de pensar y hacer las cosas y alcanzar sus objetivos, esto a través de una filosofía implícita, pero no palpable en papel.

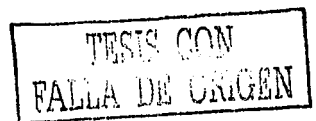
No podemos afirmar que PCTV no tiene una filosofía, es un hecho que existe en su manera vaga, difusa y no explícita, ya que no está por escrito. Cada empleado intuye esa forma de pensar y hacer las cosas dentro de la organización.

Parte de esa filosofía se resume en la misión de la empresa. "La misión es el propósito o sentido de su trabajo, para cual finalidad superior se trabaja" (Pérez, s/f: s/p).

Es importante que las organizaciones se visualicen en el futuro, para que se planteen y consideren las posibilidades de crecimiento, esto se establece en la visión de la empresa. La visión de una organización debe reconocer el presente, es decir la realidad actual en términos de retos y oportunidades, para realizar una proyección o aproximación del futuro. "La visión ¿cómo se concibe a la empresa en el futuro?" (Pérez, s/f: s/p).

En 1988 los fundadores de PCTV nunca se imaginaron como sería actualmente, es decir, no tenían ni tiene una misión y visión definida por escrito de lo que se deseaba en el futuro, aún así la empresa ha crecido y se sigue moviendo.

La preocupación por garantizar un comportamiento ético en todos los niveles de la organización hace indispensable describir en un código de comportamiento el tipo de conducta que la organización espera de sus integrantes. Este código se refleja en los valores que la organización transmite a sus miembros. "Los valores son los conceptos o pautas de conducta que son importantes para el trabajo dentro de la organización: puntualidad, compañerismo, esmero, etc." (Pérez, s/f: s/p).



PCTV no define por escrito estos valores, el comportamiento de sus integrantes es resultado de la interacción con ellos mismos y por las reglas establecidas en un reglamento interior de trabajo.

La carencia de una filosofía (misión, visión y valores) responde en primer lugar a que sus fundadores no la definieron, únicamente conformaron la sociedad y se fijaron objetivos. Y prácticamente los socios se conforman con los resultados, ya que ellos no se involucran con la vida interna de la organización. Prueba de esto es que solamente se reúnen anualmente en una convención y en juntas aisladas de consejo para evaluar los resultados.

En segundo lugar PCTV creció sin una filosofía explícita, por tanto, al parecer no la consideran importante sus directivos. Hasta el momento la organización ha alcanzado sus objetivos sin necesidad de pensarse como un ideal. Aún así esta carencia pone en desventaja a la organización porque no presenta una visión de lo que pretende ser, simplemente creció de acuerdo a las necesidades que surgieron en el momento y hasta la fecha se ha mantenido, por eso los directivos no la han definido.

Sin lugar a duda, la falta de una filosofía definida en PCTV, pone a la organización en una posición un tanto inapropiada con sus integrantes, porque éstos no unifican su pensamiento en un ideal de organización, simplemente asumen un papel en la empresa.

La filosofía es una forma ideal de pensar y hacer las cosas para que las organizaciones alcancen sus objetivos, de ahí la importancia de que exista y la conozcan sus integrantes, ahora hablaremos de los objetivos y de su importancia para la organización.

2.3.1. Objetivos de PCTV

Las organizaciones se crean debido a la necesidad de alcanzar ciertos objetivos que un individuo por separado no puede alcanzar, así pues, se fijan objetivos para cumplirlos algún día. "Un objetivo indica algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad, es algo que se aspira y que tal vez será alcanzado algún día. Lo contrario al fin que es el algo que se cumple continuamente (Mayntz, 1996: 75).

Según Mayntz existen tres tipos de objetivos:

1. Los que se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige. A esta categoría pertenecen los círculos de esparcimiento.
2. Los objetivos para actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin al menos transitoriamente en la organización.
3. Los objetivos que pretenden el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. Aquí hay tres subgrupos: en primer lugar los miembros pueden ver en el objetivos de la organización un valor a los que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales. El segundo es cuando el objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros. Y finalmente los que pueden servir al objeto de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas extras.

Para efectos de nuestra investigación, aplica el concepto de objetivo como el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera, donde la cooperación del individuo proporciona ventajas extras a la organización.

La mayoría de las veces los que señalan los objetivos en una organización son; o bien el conjunto de los miembros, o bien una minoría de personas

dirigentes dentro de la organización, o bien una autoridad ajena a la organización. Según PCTV sus objetivos fueron señalados por los socios fundadores de la asociación y fueron planteados en su acta constitutiva de la siguiente manera:

- Rentar de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes las instalaciones requeridas (transponder) a efecto de subir las señales televisivas al Satélite Morelos y/o cualquier otro, para bajarlas a los sistemas de televisión por cable, que las retransmitirían a sus suscriptores.
- La comercialización de las señales mencionadas, la hará la empresa de la siguiente forma:
 - Venta de anuncios o espacios publicitarios a empresas interesadas en dar a conocer sus productos o servicios, a través de los distintos sistemas de televisión por cable;
 - Venta de programas elaborados por la empresa a los diferentes sistemas de televisión por cable.
- Contratar, tanto en el país como en el extranjero la compraventa o alquiler de películas y videos, programaciones completas o parciales de canales de televisión nacionales o extranjeros para conjuntar la programación propia de la empresa, que será transmitida a los sistemas de cable.
- Producción de cortos de video, ya sea en forma de noticiarios o conteniendo eventos locales, nacionales o internacionales, así como la venta de los mismos.
- Comprar o rentar programas a Televisa, Telerey o cualquier otro de los sistemas establecidos en la República o en el extranjero, para después revenderlos total o parcialmente.

- La compraventa, adquisición y arrendamiento de todo tipo de muebles e inmuebles, así como la celebración de toda clase de actos y contratos relacionados con su objeto y todo aquello que le sea anexo, conexo e incidental.

Estos objetivos en sus orígenes fueron planteados, tal vez como un procedimiento o como pasos a seguir, recordemos que al definir un objetivo de una organización es importante identificar con claridad, normalmente a través de un verbo en infinitivo, la acción específica que implica, el plazo en el cual se deberán cumplir y el responsable de su realización.

Los objetivos cuando no se cumplen o no están bien definidos sufren adecuaciones que se ajustan a la realidad de la organización o a la realidad que intenta alcanzar. Preservar el objetivo de la organización es un cometido que tiene que ser desempeñado de manera continua mientras la organización exista. Aunque no debe concluir en la rigidez sino se quiere perjudicar la organización.

Hoy después de 14 años los "objetivos" de PCTV han modificado su redacción, en esencia no han cambiado, pero si se han definido de una manera más general y están planteados así:

- Rentar transpondedores de satélites nacionales e internacionales para hacer llegar señales de televisión a todos los sistemas del país.
- Representar a todos los Sistemas de Cable del país para lograr la contratación y negociación de señales, obteniendo los mejores precios y condiciones.
- Generar y distribuir señales de televisión propias.
- Conseguir recursos a través de la comercialización publicitaria para mejorar los costos de las señales.

Forma y estructura de PCTV

- Transmisión o retransmisión, por sí o a través de terceros de señales de voz, datos, audio y/o video, así como la prestación de otros servicios de valor agregado.

Está claro que los objetivos desde sus orígenes no han cambiado, se han agrupado en cinco puntos, que en parte definen la naturaleza y personalidad de la organización, así como lo que hace en general.

Es importante hacer notar que estos objetivos no son del conocimiento de todo el personal de PCTV. No están difundidos y distribuidos en formas accesible para todos los actores que habitan en la organización. Únicamente se encuentra en una página de internet, y en folletos institucionales de PCTV, dirigidos a públicos externos.

Hay que destacar que los objetivos determinan en gran parte el funcionamiento de la organización. Ello implica desplazar el foco de atención desde los objetivos y funciones hacia los procesos internos, ya que estos últimos deben estar en función de los objetivos y funciones.

Los objetivos no deben ser considerados como una definición previa que condicione el devenir de la organización, están sujetos a las situaciones del entorno. Pueden cambiar, ser redefinidos y también representar intereses de los diferentes grupos internos.

Los objetivos de PCTV son delimitados intencionalmente para enmarcar su acción en general. Así pues, por medio de ellos la empresa se puede denominar como una productora, comercializadora y distribuidora de señales de televisión, para los sistemas de cable de la república mexicana. Es así como PCTV consolida su acción, pero para esto tiene que desarrollar y asignar determinadas funciones de acuerdo a sus objetivos. Por tanto la relación entre objetivos y funciones es necesaria y sobre solidaria.

En PCTV, sus objetivos tienen correspondencia con sus funciones, para esto la organización las divide por áreas, como son comercialización, producción, noticias, deportes, ingeniería, atención a sistemas de cable, programación, mercadotecnia y servicios a la producción.

La creación de los objetivos no es azarosa, hay mucho deliberado por parte de quienes los escriben o redactan. En ellos intentan resumir las acciones de la organización y su razón de ser y sobre todo pone de manifiesto los propósitos o intenciones de quienes los crearon, pero aún más importante es que los integrantes los entiendan, los asimilen y les permita marcar sus acciones dentro de la organización, porque de lo contrario se corre el riesgo de que se generen propósitos ajenos a la empresa.

Si las funciones de la organización se desvinculan de los objetivos de la organización, es muy probable que la energía se desperdicie en otros fines y puede poner en una situación crítica la existencia de la organización.

2.3.2. Problemas de la organización y objetivos

Los objetivos de PCTV desde sus orígenes delimitaron la acción de la organización que persigue ciertos resultados hacia fuera. Los socios fundadores de la organización los crearon desde una lógica que los beneficiara directamente, por tanto, no están planteados de una manera que todos los integrantes de la organización puedan asimilarlos.

Los objetivos de PCTV enmarcan de una manera general su acción pero esto no tiene sentido si no se dan a conocer al resto de la organización. Por tanto se corre el riesgo de que los integrantes de PCTV den prioridad a sus objetivos particulares. "Dentro de las organizaciones existen conflictos de objetivos; lo que se traduce cuando se siguen varios objetivos que no están conectados y que no llevan una continuidad. Pero también se manifiestan el doble objetivo; y se da el

conflicto, cuando se "distribuye entre ellos los medios disponibles, siempre escasos: tiempo, energía, dinero..." (Mayntz, 1990: 96).

Si consideramos que las funciones de PCTV se dan a partir de sus objetivos, es necesario que existan objetivos particulares para cada área de la organización y así las funciones que realizan los actores no estén enmarcadas desde una visión general, sino tenga un referente más preciso de lo que hacen en sus departamentos. Claro es que estos objetivos deben ser del conocimiento de todos los miembros de la organización.

2.3.3. Correspondencia entre objetivos y filosofía

Si por los objetivos podemos enmarcar a las funciones a desempeñar en un organización, la filosofía recrea de manera imaginaria la forma ideal de cómo hacer los propósitos de los objetivos.

Ojo, no estamos negando la existencia de una filosofía, lo que intentamos decir es que a partir de sus objetivos, PCTV debe crear o consolidar su modo ideal o sostenerse de algo imaginario para que sus integrantes alcancen sus objetivos.

Hablar de correspondencia entre objetivos y filosofía es muy aventurado, porque no hay una misión, visión y valores escritos para la organización. La única relación existente entre unos y otra es que cada integrante de PCTV se imagina la forma ideal de alcanzar los objetivos que no tiene bien definidos.

2.4. La importancia de la estructura

En el mundo de las organizaciones el término estructura tiene importancia, infiere la relación entre las partes, las funciones y las actividades y define con un carácter particular a una organización de otra. "Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también

implica la aparición de una nueva organización. La Identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones de sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control" (Etkin, 1989: 158-159).

Mediante esta estructura, la organización funciona y mantiene un orden establecido, y la modificación o cambio de la estructura altera ese orden. Es así como la estructura da una identidad o personalidad a la organización.

La estructura de una organización existe independientemente que ésta no esté configurada plenamente en documentos, aún así su forma palpable se entiende a partir de la operación que se desarrolla tomando en cuenta las funciones, reglas e interacciones no explícitas en la organización.

En la estructura se encuentran los mecanismos que permiten el funcionamiento de la organización, es ahí donde gracias ha estos mecanismos surge la cooperación, la división de trabajo, instrumentos de regulación y los grupos encargados de las funciones de la organización.

2.4.1. Cooperación y división del trabajo, los grupos formales de PCTV

La cooperación es la acción que efectúan un grupo de individuos para alcanzar un fin o propósito. Según Marx "la forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismos proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos, se denomina cooperación" (Marx, 1975: 259)

Forma y estructura de PCTV

En una organización la división de trabajo por medio de funciones facilita la cooperación y el logro de los resultados que espera alcanzar. "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o un propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein, 1982: 135).

PCTV tiene un Consejo Administrativo formado por los propios socios (Los Sistemas de Televisión por Cable) y después se desprende la estructura interna de la organización, que está configurada de la siguiente manera:

Existe una Dirección General que se encarga de guiar y controlar a la empresa en lo relativo a nuevas asociaciones, convenios, proyección de la compañía en el ámbito nacional e internacional, así como, evaluar los logros obtenidos además de las fallas cometidas en cada año de labores, como también rendir cuentas a los socios de la empresa.

De ahí se desprenden 11 Direcciones situadas en un mismo nivel con diferentes funciones e interrelaciones entre sí.

-Dirección de Administración y Finanzas que es la encargada de llevar un estricto control de los ingresos y egresos de la empresa.

-Dirección de Atención a Sistemas que brinda todo el apoyo a los sistemas de cable para la contratación de las señales que soliciten, además, difunde la información de la programación a los sistemas de cable del interior del país.

-Dirección de Ingeniería que es el soporte técnico de la empresa y donde se sustenta el mantenimiento y actualización de la tecnología. Además, es la responsable de las transmisiones, así como de la asesoría a los sistemas de cable con respecto a sus señales adquiridas.

Forma y estructura de PCTV

-Dirección de Producción que coordina la realización de los diversos programas producidos por la empresa, para que se pueda insertar publicidad en la programación de los canales, según con lo dispuesto en el Decreto Presidencial de 1990, que obliga a la televisión de paga a tener un mínimo del 20% de programación propia para poder incluir publicidad en sus transmisiones. Además, produce los spots comerciales de algunos de los patrocinadores que desean promover sus productos en los sistemas de televisión por cable de la república.

-Dirección de Deportes que es responsable de cubrir los eventos deportivos transmitidos por la empresa, así como la programación de varios canales de este género.

-Dirección de Noticias donde se lleva a cabo la cobertura de hechos noticiosos para la realización de un noticiero.

-Además de otras dos Direcciones de Programación, una de ellas se encarga de la adquisición del contenido de la programación de los canales producidos por la empresa (películas, series, programas especiales y musicales, etc), por medio de negociaciones con los representantes de productoras de televisión nacionales o extranjeros, así como la programación de sus canales que tiene asignados; y la otra dirección únicamente realiza su programación de los canales que le competen. Ambas direcciones son responsables de insertar la publicidad en las diferentes señales comercializables de PCTV., así como el control de calidad y continuidad de las señales.

-Dirección de Planeación y Mercadotecnia cuya función se encamina a la apertura de mercado, así como el diseño de nuevas estrategias para incrementar el número de suscriptores.

-Dirección de Comercialización que se dedica a vender los espacios disponibles de las diferentes señales que se pueden comercializar.

Forma y estructura de PCTV

-Dirección de Servicios y Operaciones que es la responsable de brindar a los diferentes direcciones los servicios para la realización de sus funciones de programación, producción y promoción. Estos servicios son: estudios de grabación, unidades móviles, equipos portátiles, salas de post-producción, salas de animación, salas de edición, subtítulaje, videoteca y escenografía.

En esta última dirección haremos hincapié, ya que para efectos de esta investigación es nuestro objeto de estudio.

De ella se desprenden dos Gerencias, una de Servicios y otra de Operaciones, así como tres Jefaturas, una de Subtítulaje, una de Videoteca y otra de Escenografía. Cada una de ellas reporta directamente a la dirección, pero tiene que trabajar en conjunto.

En la Dirección de Servicios y Operaciones de PCTV la división de trabajo se encuentra distribuida en grupos. Para entender la función de los grupos hay que mencionar la función la Dirección de Servicios y Operaciones en PCTV. Se encarga de proporcionar facilidades técnicas para la realización de producciones internas de las diferentes áreas de la empresa (Deportes, Producción, Programación, Imagen, Promoción, etc.), así como el personal técnico necesario para la realización.

1. Grupo de camarógrafos.
2. Grupo de diseñadores gráficos.
3. Grupo de operadores de post-producción y subtítulaje.
4. Grupo de videotecarios.
5. Grupo de utileros (escenografía).
6. Grupo de traductores.
7. Grupo de operadores de audio y video de estudios de grabación
8. Grupo de operadores de audio y video de unidades móviles y equipos portátiles.

9. Grupo de control y supervisión de las funciones.

10. Grupo de Ingenieros

Estos grupos por su propia naturaleza definen su función para la organización, y mediante el conjunto de los procesos de producción se contribuye al funcionamiento de la organización.

La jerarquía de autoridad de una organización estructura la división del trabajo de acuerdo a los grupos formales de trabajo. "Éstos son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión de la organización" (Schein, 1982: 136).

Estos grupos formales de la Dirección de Servicios y Operaciones no tiene delimitadas sus funciones por escrito, aún así operan de acuerdo a las necesidades del departamento.

La existencia de los grupos en las organizaciones es importante por la posibilidad que estos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas que satisfacen las expectativas individuales. Estas funciones psicológicas se dan a través de los grupos informales. "A los miembros de una organización se les pide formalmente que realicen sólo ciertas actividades para desempeñar su rol organizacional. Sin embargo, debido a la necesidad que tenemos de interactuar con otras personas es que se dan las relaciones informales, que posteriormente se convierten en grupos informales" (Schein, 1982: 136)

En la Dirección de Servicios y Operaciones de PCTV, no se detectaron grupos informales, ya que no cumplen con los requisitos localización física y periodicidad. "La creación real de grupos depende de la localización física de la

gente, de la naturaleza del trabajo que se va a realizar, y de los horarios de trabajo" (Schein, 1982: 137).

Según Schein la definición de organización debe abarcar cuatro conceptos:

1. Esfuerzo coordinado para la ayuda mutua
2. Objetivos comunes a través de la coordinación de actividades
3. La división de trabajo unido al concepto y al de logro de objetivos comunes está la idea de que los objetivos se pueden lograr fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. Diferenciación de funciones.
4. Una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando todos los objetivos comunes. La forma típica de integración es la jerarquía de autoridad, es decir la existencia de algún tipo de control que asegure la integración.

Las reglas de trabajo de la Dirección de Servicios y Operaciones, no están estipuladas por escrito, cada área actúa de acuerdo a su libre albedrío y se apegan en la medida de lo posible al reglamento interior de trabajo, de acuerdo a la interpretación de cada jefe. "La formalización son actividades diferentes con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos" (Mayntz, 1996: 112)

Los diferentes procesos de producción de la Dirección de Servicios y Operaciones son resultado de la cooperación y división de trabajo en grupos, de acuerdo a las funciones asignadas y de acuerdo a Mayntz están debidamente formalizadas mediante reglas y bajo un orden jerárquico.

Estos procesos de producción, están enmarcados por una estructura formal o real de la organización que se entiende como orden burocrático. La burocracia

implica la existencia de una estructura que toma forma en la organización. La burocracia refleja las relaciones y modos internos de funcionamiento a partir de un orden dominante. La estructura es un marco de referencia para entender cual es el orden interno formalizado de la organización. En PCTV este modelo de burocracia no existe, más bien la organización ha adoptado formas flexibles en su estructura de acuerdo a necesidades del trabajo, por eso no existen en PCTV documentos que limiten o definan las funciones del personal y los organigramas que existen de la empresa se encuentran bajo llave.

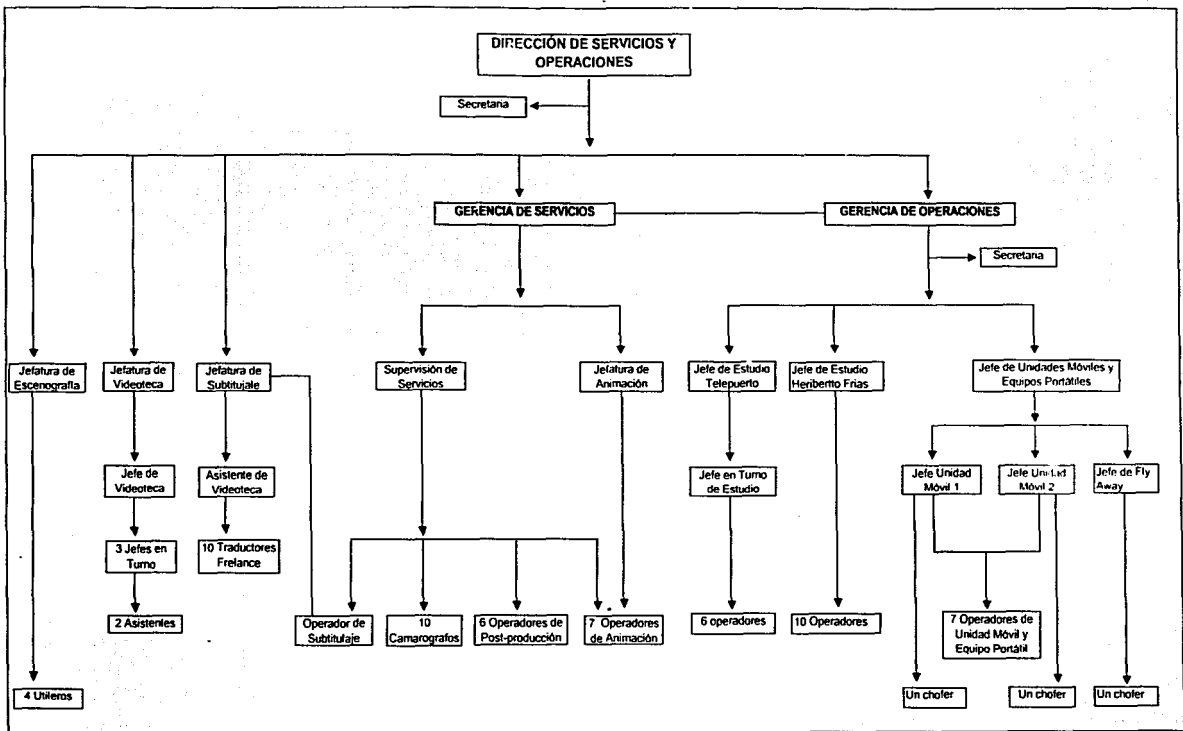
2.4.2. Estructura formal

"Se entiende por estructura como el modelo relativamente estable de la organización en cuanto se tenga una duración que se acomode a las intenciones de los dirigentes. Figurando como elementos estructurales:

- División de los cometidos
- Distribución de los puestos
- Ordenación de las instancias

Lo anterior se fija mediante reglas y ordenanzas (reglas fijas por escrito)" (Mayntz, 1996: 105). Toda organización tiene un organigrama en cual se jerarquiza la posición de los actores. Este puede estar por escrito o implícito en la estructura. PCTV cuenta con un organigrama general y organigramas particulares por cada una de las 11 direcciones. Estos organigramas no fueron facilitados por parte de la organización para efectos de presentación en esta investigación. Por tanto mediante la observación se elaboró una propuesta del organigrama de nuestro objeto de estudio (la Dirección de Servicios y Operaciones). En el cuadro 2.1. se muestran la estructura jerárquica que investigamos.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE SERVICIOS Y LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PCTV, VIGENTE HASTA EL 15 DE DICIEMBRE DE 2002



64

Forma y estructura de PCTV

Mediante el organigrama se establecen la posición y nivel jerárquico de los elementos que integran la organización. Determinada posición en el organigrama da posibilidades a algunos de mandar y a otros los limita ha obedecer, recalcamos que los organigramas no fueron facilitados por la organización, existen pero los consideran información privilegiada a la cual no todo el personal tiene acceso. Argumento ilógico por parte de la organización, ya que deberían ser de conocimiento general para todos los integrantes de misma con el afán de saber su posición en la estructura.

Es aquí donde la estructura da a unos actores posibilidades de autoridad jerárquica. Sería así, a través del organigrama como se muestra una modalidad formal de puestos, posiciones y autoridad en la organización. La formalización implica actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos" (Mayntz, 1996: 111).

2.4.3. Reglamentos y procedimientos de PCTV

PCTV cuenta con un reglamento interior de trabajo en cual especifica lo referente a: las disposiciones generales, jornadas de trabajo, permisos, vacaciones, horas extras, días de pago, riesgos profesionales y medidas disciplinarias. Este reglamento se entrega a todo el personal cuando ingresa a la organización, y está disponible en el Departamento de Recursos Humanos. Es importante mencionar que la aplicación del mismo depende de interpretación y consideración del "jefe", este reglamento por tanto se torna flexible de acuerdo a la circunstancias.

El Contrato Colectivo de Trabajo celebrado por PCTV y el SITATYR, expone los beneficios y obligaciones de los empleados sindicalizados. El reglamento interior de trabajo está fundamentado en este contrato colectivo. En este rubro el SITATYR no es flexible cuando se trata de defender los derechos de

los trabajadores agremiados, es un contrato rígido ya que se cumple. No existen manuales de procedimientos o de funciones específicas. Sólo en el Contrato Individual de trabajo se describe de manera general las labores del empleado, haciendo la siguiente aclaración: " Y en general todas las tareas que le sean similares a dicha actividad, toda vez que la enumeración de las labores es enunciativa más no limitativa" (Contrato Individual de Trabajo de PCTV).

2.4.4. Los recursos humanos y la tecnología

Parte fundamental de la estructura de organización son los recursos humanos. Los actores de la organización son quienes dan vida y permite que se mueva la organización a través del aprovechamiento de los recursos materiales. En el cuadro 2.2. se enlista el personal de la Dirección de Servicios y operaciones

Cuadro 2.2.

Un director de servicios y operaciones Una secretaria (asistente)	
Un gerente de servicios Un jefe de animación y caracteres Un supervisor de servicios 10 camarógrafos 7 operadores de post-producción Un operador de subtítulaje 7 operadores de animación	Un gerente de operaciones Una secretaria (asistente) 2 jefes de estudio Un jefe en turno de estudio Un jefe de unidades móviles y equipos portátiles 3 jefes en turno de unidades móviles 16 operadores de audio y video para estudios 7 operadores de audio y video para unidades 3 choferes de unidades móviles
Un jefe de videoteca (jefatura) Un jefe de videoteca 3 jefes en turno de videoteca 2 asistentes de videoteca	Un jefe de subtítulaje Un asistente de subtítulaje 10 traductores freelance
Un jefe de escenografía 4 utileros	

Es importante mencionar que los recursos humanos con que cuenta la Dirección de Servicios son suficientes, y de acuerdo a la propuesta que hicimos del organigrama en el cuadro 2.1. se encuentra duplican algunos puestos, tal es el caso de la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones. El elemento humano es lo que hace que las organizaciones tengan vida. Estos actores mediante la estructura formal y real de la organización se mueven y dan movimiento a la organización en la medida que ésta se los permita. Cada actor desempeña un rol en la organización estipulado por y mediante una estructura establecida, es decir, la estructura de jerarquía establecida por un organigrama.

En una organización los recursos tecnológicos son los instrumentos que permiten a los integrantes realizar sus funciones dentro de la organización. Dependiendo de la tecnología, los actores realizan sus actividades con mayor calidad, oportunidad y se agilizar los proceso de producción en el cuadro 2.3. se nuestra la tecnología con la que cuenta la Dirección de Servicios y operaciones.

Cuadro 2.3.

Dos estudios de grabación equipados con 3 cámaras cada uno
Dos unidades móviles equipadas con 5 cámaras cada una
Una unidad móvil de control remoto (Fly Away)
Dos juegos de microondas para enlaces
Tres equipos portátiles de grabación
Un Avid Xpress (post-producción)
Dos salas de post-producción equipadas con un generador de efectos (Aladin)
Una Isla de subtítulaje equipada con un sistema Chyron
Una isla de edición ¼ a ¾
Dos islas de edición Betacam Sp a Betacam Sp
Una isla para calificación y rebobinado de material Betacam - ¾
Dos salas de animación
Tres computadoras para traductores
Tres computadoras para la gerencia de servicios
Dos computadoras para la gerencia de operaciones
Dos computadoras para estudios
Una computadora para unidades móviles
Cuatro computadoras para videoteca

Forma y estructura de PCTV

Con respecto a los recursos tecnológicos, es de suma importancia que actualicen sus salas de post-producción, ya que tiene un sistema de edición lineal que tiene diez años de antigüedad y que constantemente requiere mantenimiento, es necesario remplazarlos por equipos de edición no lineal. Por otro lado debe pensar en cambiar de formato betacam sp a un formato digital. También se tendría que actualizar el equipo de subtítulo, porque requiere de constante mantenimiento, por otro parte se requiere actualizar los softwares de los equipos de animación. Aún más preocupante es el hecho de que algunas cámaras de los estudios de grabación son equipos viejos que constantemente están fallando. En cuanto a las computadoras de los administrativos se cuenta con equipos rápidos (pentium IV).

Es importante mencionar que PCTV cuenta con unidades móviles de grabación y transmisión equipada con lo más actual en tecnología. Y por otro lado cuenta con una infraestructura de compresión codificación y transmisión más actual para ofrecer vía satélite una variedad de señales con calidad "broadcast" para sus socios cableros.

Por otro lado cabe comentar que PCTV tiene cuatro instalaciones en el Distrito Federal. En tres de las cuales tiene equipos y personal a su cargo la Dirección de Servicios. Esta división en tres partes ocasiona duplicidad de funciones y personal no aprovechado.

Las instalaciones de PCTV, no son las adecuadas para realizar un trabajo óptimo. Una de las instalaciones es una casa que data de 1946 y fue "acondicionada" como oficinas y salas de edición, animación y subtítulo, otra de las instalaciones es una casa en la colonia del Valle, también acondicionada para oficinas y los estudios de grabación que anteriormente eran unas canchas de squash. Las otras instalaciones son unas oficinas en la misma colonia del Valle básicamente ocupadas por comercialización y mercadotecnia, y por último el Telepuerto de PCTV se encuentra en la Calzada del Hueso en al Delegación

Tlalpan, donde se encuentra la infraestructura de transmisión y recepción de señales, así como las áreas de deportes y noticias.

2.4.5. Estructura formal del poder – autoridad

Al hablar de autoridad y poder, debemos hacer notar la diferencia entre los dos conceptos. "Weber distingue entre el poder y la autoridad, el poder se refiere a cualquier relación donde un miembro podía imponer su voluntad a pesar de toda resistencia, la autoridad existía cuando la obediencia las órdenes se apoyaba en la creencia de su legitimidad, la creencia de que las órdenes se justificaban y que era correcto obedecer" (Salaman, 1984: 20-21).

Todas las organizaciones poseen una estructura de autoridad establecida en un orden jerárquico, esto "es la división de entre la facultades de decisión y mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra" (Mayntz, 1996: 125).

La autoridad siempre está acompañada de poder, caso contrario al poder que no siempre está acompañado de autoridad. No por esto el poder deja de cumplir una función reguladora en la organización. "La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades (individuales y grupales), permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo (es decir, de acuerdo con las reglas vigentes) permite, además, integrar las divergencias individuales" (Etkin, 1989: 190).

Mayntz, hace referencia a tres formas de autoridad:

1. "La autoridad legal se refiere a la legalidad de un orden establecido, en virtud del cual los titulares de determinados puestos tienen un poder de mando establecidos por este ordenamiento" (Mayntz, 196, 126).

2. "La autoridad carismática se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre" (Mayntz, 196, 126).
3. "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". (Mayntz, 196, 126).

En la Dirección de Servicios y Operaciones de PCTV, se detectaron dos tipos de autoridad. En primera instancia el director del área ejerce una autoridad legal, por su posición en el organigrama, y una autoridad carismática. Las gerencias y jefaturas ejercen únicamente una autoridad legal.

El poder es un modo de acción y como tal lo ejercen ciertos actores en la práctica cotidiana de la organización. Esto sería la imposición de una racionalidad dominante sobre otras racionalidades grupales o individuales. El poder nace a partir de la aparición de un orden instituido.

El fenómeno del control mediante la acción del poder, se detectó en una gerencia, se aplican continuamente medidas coercitivas para mantener el orden, tales como sanciones por llegar tarde, suspensiones sin goce de sueldo, amonestaciones verbales y por escrito, parafraseando a Schein, "El poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, o través de la manipulación de la información" (Schein, 1982: 23).

En la gerencia de servicio el orden se mantienen mediante la autoridad legan y como diría Schein esta se manifiesta a través del premio o castigo, la gerencia de operaciones el orden también se mantiene a través de la autoridad legal, pero el gerente ejercer el control otorgando mayor flexibilidad a sus subordinados.

La burocracia refleja las relaciones y modos internos de funcionamiento cuyo propósito es lograr el control de la organización, es decir, se genera un orden dominante o cultura burocrática. El concepto de burocracia ha sido utilizado para destacar ciertos rasgos estructurales de las organizaciones, como son: las reglas, cargos, división de las tareas y la supervisión.

En PCTV se mantiene un control de los actores a través de la burocracia, significa el control por 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. La importancia de las reglas técnicas y de los expertos para interpretarlas y aplicarlas se resume en dos de las exposiciones claves de Weber: La administración burocrática significa autoridad sobre la base de conocimiento y la autoridad burocrática es especialmente racional en el sentido de estar ligada a reglas analizables por deducción" (Salaman, 1984: 20).

Mediante la aplicación de la autoridad, también se ejerce la cooperación de los grupos, otra forma de obtener la cooperación es mediante el contrato psicológico. "La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización; el contrato psicológico implica que cada persona que desempeña un rol tiene también expectativas sobre el salario o escala salarial, jornada laboral, prestaciones y ventajas de empleo, garantía de que lo despedirán inesperadamente, etc." (Schein, 1982: 20).

En PCTV el contrato psicológico que ejercen los individuos se debe a la promesa de un aumento de sueldo o ascenso, el pago del 50% de una póliza de gastos médicos mayores, en algunos casos facilidad de horarios lo cual les da la oportunidad de tener dos trabajos, ha los empleados sindicalizados se les otorga una ayuda de \$2,000.00 como ayuda de útiles escolares, a todos los empleados

les proporcionan \$400.00 en vales de despensa al mes y \$2,200.00 anualmente, la empresa celebra intercambios con Hoteles Misión en el interior de la República y ofrece un 70% de descuento a todos los empleados, así como boletos de avión con 70% de descuento para varios destinos del país y algunos lugares de Estados Unidos.

Pero no sólo a partir de lo anterior se adquiere un contrato psicológico, sino sobre todo porque PCTV ofrece un trabajo estable, ya que tiene un porcentaje muy bajo de rotación de personal.

La misma estructura de la organización, así como el contrato legal y psicológico que los empleados adquieren son formas de control y manifestación de la autoridad de la organización. La estructura de una organización refleja la autoridad y jerarquía de sus integrantes, pero también podemos inferir la estructura de la comunicación, que es también un mecanismo de control de la información y muchas veces de poder.

2.4.6. Estructura formal de comunicación en la Dirección de Servicio y Operaciones.

En una organización la comunicación juega un papel importante, ya que de ello depende la efectiva y oportuna transmisión de las indicaciones que necesitan los actores de la organización para actuar de acuerdo a las necesidades o requerimiento de la organización. De ahí la relevancia de conocer la estructura de la comunicación de la organización, que nos indica la forma en la cual se transmiten las indicaciones así como las posibles conexiones con los actores de la organización.

“Las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes de arriba a bajo o bien de abajo arriba. Pueden ser transmitidas por distintas

maneras, por ejemplo oralmente, por teléfono o por escrito. A parte de la dirección y del medio hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, represiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tiene que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización" (Mayntz, 1996: 117).

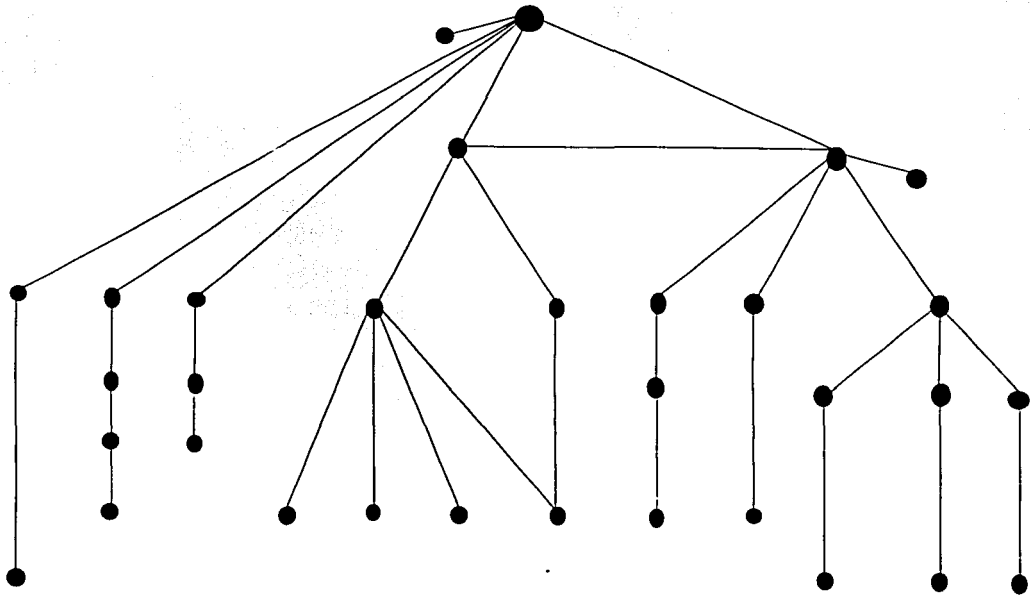
La comunicación en la Dirección de Servicios y Operaciones es de forma descendente y en forma de árbol, y en algunas áreas se forma un circuitos de comunicación debido a la relación de un departamento con otro, para realizar una función determinada.

Como los actores de los grupos desempeñan funciones distintas, no todos necesitan la misma información, es decir las comunicaciones tienen que estar seleccionadas selectivamente.

En el cuadro 2.4. se muestra el grafo de la comunicación de la Dirección de Servicios y Operaciones. En donde se observa que básicamente la comunicación es vertical descendente, y en el caso de las dos gerencias es horizontal y se crea un circuito con la dirección. Hay otro caso donde se produce un circuito entre una gerencia, dos jefaturas y personal operativo.

Este tipo de estructura de la comunicación, se orienta a la indicación de instrucciones de arriba hacia abajo, donde se refleja la posición jerárquica de los actores de la organización. Creemos así que la estructura de la comunicación en la Dirección de Servicios y Operaciones es un aparato que controla la información para los integrantes de menor jerarquía, a mayor jerarquía más información, no por esto se cumple el ciclo de la comunicación o hay una perfecta comunicación.

GRAFO DE LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS Y OPERACIONES



2.5. Ingreso de nuevos miembros a PCTV

Reclutamiento

Las organizaciones tienen mecanismos muy particulares, para reclutar a sus miembros, esto puede ser por la necesidad de pertenecer a determinada organización, los que ingresan a la fuerza y los que esperen obtener algo de la organización y a su vez ésta de ellos. "El reclutamiento de los miembros de una organización depende de los objetivos de la misma y de los motivos para su ingreso. Para que un individuo ingrese voluntariamente a una organización, es necesario que ésta ofrezca un aliciente para pertenecer a ella. En la mayoría de los casos, este aliciente se reduce a un salario" (Schein, 1996: 144).

En PCTV el reclutamiento de sus miembros tiene varias vertientes. Ante todo debemos de mencionar que hasta el 10 de diciembre de 2002 PCTV contaba con una plantilla de trabajo de 431 empleados, de los cuales 227 son de confianza y 204 sindicalizados. Es necesario hacer la aclaración porque en el caso de las plazas sindicalizadas el SITATYR es el responsable de proveer y cubrir las vacantes "El ingreso de una persona a una organización depende de los puestos a ocupar, que a la vez se deducen del objetivo de la organización. Para el reclutamiento se recurren a diversos métodos, uno de ellos es el anuncio en diarios, en las bolsas de trabajo y en ocasiones a través de agencias especializadas" (schein, 1996: 144).

En el contrato colectivo de trabajo de PCTV y el SITATYR en el capítulo II cláusula séptima y octava se estipula que cuando la empresa requiera de los servicios de nuevos trabajadores, deberá solicitarlos al sindicato, y éste se obligará a proporcionarlos en el término de 72 horas, pasado el cual si no cubre las vacantes o envía a los trabajadores de nuevo ingreso, la empresa tendrá derecho a contratarlos libremente con la obligación de inscribirlos en el sindicato,

quedando obligado éste a notificar en un término de tres días a la Empresa la aceptación o rechazo del trabajador.

Suele suceder que el sindicato no cubra la vacante, por tanto la empresa recurre a otros medios; en primera instancia se recurre a los recomendados de los mismos empleados; en última instancia el anuncio del periódico.

En el caso de las plazas de confianza con cierto nivel jerárquico (jefaturas, gerencias y direcciones), han sido reclutados por los lazos de amistad con los directores de la empresa, o por su experiencia y trayectoria en la televisión.

El personal sindicalizado puede ascender a una jefatura y muy remotamente más adelante a una gerencia, dependiendo de su trayectoria, desempeño en el trabajo, reconocimiento del mismo y lazos de amistades con los directivos. Existen pocos casos en PCTV donde una persona que fue sindicalizada ocupe una gerencia, es decir las posibilidades de ascenso son limitadas y los puestos más elevados se suelen cubrir por miembros aislados fuera de la organización.

El reclutamiento del personal sindicalizado, entonces queda restringido a las opciones que de el SITATYR, y el reclutamiento de la plazas de confianza se puede realizar a través, de anuncios en el periódico, o por medio de lazos amistosos.

Selección

El proceso de selección de personal en PCTV, en el caso de las plazas sindicalizadas lo realiza en parte el sindicato, ya que es el encargo de cubrir estas plazas, la otra parte del proceso de selección lo realiza el área correspondiente que solicita la persona, a través de una entrevista y prueba de aptitudes para el

trabajo, y la parte final del proceso la realiza el departamento de Recursos Humanos, por medio de exámenes psicométricos y médicos.

En el caso de las plazas de confianza, la selección la realizarla el Departamento de Recursos Humanos o suele suceder que el área que solicita la persona, tenga un candidato.

Inducción

"En el proceso de inducción se proporciona a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores (.....) la inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra e inculca a todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones que espera la organización y sus departamentos" (Dessier, 1995: 261-262)

En PCTV el proceso de inducción se lleva a cabo de la siguiente manera: primero se le informa al seleccionado lo que es la empresa, después se le indica lo que se espera de él la organización, posteriormente se le informan los beneficios que obtendrá de la organización (sueldo y prestaciones etc.), acto seguido se procede a la firma de su contrato colectivo de trabajo y se le entrega una copia y también un reglamento interno de trabajo. No se entregan manuales de bienvenida, de procedimientos y de seguridad, porque no existen en la empresa.

El proceso de inducción continua cuando su jefe le indica el horario, y las funciones específicas que tiene que realizar.

Socialización

En PCTV, el proceso de socialización para los nuevos integrantes se da la siguiente manera: algunos jefes explican las normas de comportamiento desde un inicio, y en otros casos el nuevo integrante aprende este proceso mediante la interacción con sus compañeros de trabajo. "Por socialización se entiende el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y conductas, y como comportarse con otros miembros de la organización, es decir, aprender como funciona la organización" (Schein, 1982: 19)

Es común que los compañeros del nuevo integrante de PCTV, se den a la tarea de realizar ese proceso de socialización, explicándole a "grosso modo" los comportamientos que son aceptados por el entorno así como las costumbres y rituales de la organización.

La socialización es el inicio de la pauta de comportamiento del individuo en la organización.

2.6. Estilos gerenciales

"Para entender como funcionan las organizaciones es necesario entender como funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas. Por ello han formulado supuestos con relación a la naturaleza humana y a la motivación" (Schein, 1982: 48)

Supuestos racionales y económicos

"Se derivan de la filosofía del hedonismo, que sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés" (Schein, 1982: 49)

Forma y estructura de PCTV

En términos del comportamiento del empleado existen los siguientes supuestos:

- A los empleados los motiva sólo el incentivo económico y hacen cualquier cosa que asegure mayor ganancia.
- El empleado es un agente pasivo a quien la organización debe manipular motivar y controlar.
- Los sentimientos son irracionales.
- Los sentimientos de la gente y sus características imprevisibles se pueden neutralizar y controlar.

En PCTV como en otras organizaciones el factor económico, entre otras cosas, es lo que motiva a sus integrantes a participar en ella. Los empleados al término de la quincena siempre esperan recibir su salario correspondiente a lo que han trabajado.

Este estilo gerencial es muy particular en PCTV, sobre todo, es la forma de pensar del gerente de servicios. Él supone que porque se les paga un salario, los empleados a su cargo debe dejar a un lado todo sentimiento o problema personal, sin importar la magnitud del mismo ya que están recibiendo una remuneración económica. Este departamento se caracteriza por la supervisión constante del personal.

O dicho de otra manera por McGregor a través de la Teoría X:

- La gente es perezosa por naturaleza y se le debe motivar con incentivos externos.
- Los fines personales se deben controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje para los fines de la organización.
- La gente es incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol por sus sentimientos.
- La gente se puede dividir en dos grupos: aquellos a quienes no se les tiene confianza, les motiva el dinero y son calculadores y aquellos que pueden ejercer automotivación y que no se dejan llevar por sus sentimientos.

Supuestos sociales.

"Los estudios de Hawthorne demostraron que para el trabajador ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que la organización le puede ofrecer. (Schein, 1982: 52)"

-La motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas con la naturaleza de las relaciones sociales entre trabajadores y entre éstos y su supervisor.

-La calidad del trabajo no depende del individuo sino de las relaciones que se dan en el grupo en el que esa persona funciona.

-La organización formal impidió la formación de grupos informales que pudieran satisfacer las necesidades emocionales de cada persona.

-La organización informal juega un papel importante al suplir las necesidades emocionales de los miembros de la organización y no se puede prohibir.

En la Dirección de Servicios y Operaciones de PCTV, los supuestos sociales encuentran cabida en el departamento de subtitulaje, la videoteca y la gerencia de operaciones. Los jefes de estos departamentos mantienen buenas relaciones con la gente a su cargo.

Supuestos de autoactuación.

"La teoría de que la auto-actuación es la clave de la motivación humana y el principio sobre el cual se puede crear una organización se basa en un conjunto de supuestos más complejos sobre la naturaleza humana" (Schein, 1982: 64).

McGregor formuló la Teoría Y:

- Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de necesidades:

- 1- Fisiológicas
- 2- De supervisión y protección
- 3- Sociales y de afiliación
- 4- De autosatisfacción
- 5- De auto- actualización, hacer usos de su propio talento y recursos

A medida que se satisfacen las necesidades básicas, se empieza a satisfacer las necesidades de orden superior.

- El individuo trata de madurar y tener cierta autonomía.
- La gente puede motivarse y controlarse sin necesidad de factores externos.
- No existe conflicto entre auto-actualización y una actuación organizacional.

En este último supuesto gerencial, detectamos que únicamente la jefatura de subtítulo opera bajo este razonamiento.

De acuerdo a estas categorías, se detectaron los siguientes supuestos gerenciales en la Dirección de Servicios y Operaciones:

- La gerencia de servicios opera bajo los supuestos económico- racionales.
- La gerencia de operaciones opera bajo los supuestos sociales.
- La jefatura de videoteca opera bajo los supuestos sociales.
- La jefatura de escenografía opera bajo los supuestos económicos- racionales.
- La jefatura de subtítulo opera bajo los supuestos de auto- actuación.

2.7. Áreas de atención urgentes y detención de problemas generales

Los objetivos de PCTV enmarcan las acciones que justifican su vida organizacional. La vida organizacional la generan los actores del sistema, pero para que ésta tenga un sentido especial es necesario que los integrantes de la

organización los conozcan y asimilen. En PCTV, sus objetivos no tienen difusión, tal parece que fueron creados para arrojar resultados hacia afuera y para que únicamente los conozcan los socios de PCTV.

Los objetivos crean un panorama de lo que se persigue en la organización, aún así, pese a que PCTV lo tiene falta darle sentido a través de una filosofía. No es un punto que limite la existencia de la organización, pero sí establecería un grado más formal de la organización y sobre todo fijaría el rumbo, aspiraciones o la existencia de la misma para los trabajadores.

Cuando ingresa un nuevo miembro a PCTV, la inducción que se le presenta es limitada. Esta inducción no deja en claro lo que se espera realmente de una parte y otra. El proceso se completa mediante la socialización de los nuevos integrantes.

Un punto sumamente importante son los supuestos gerenciales, sobre todo donde se cataloga a los empleados de los supuestos económicos- racionales. Como es el caso específico de la Gerencia de Servicios y la Jefatura de Escenografía.

En el rubro de la comunicación falta que se realice en forma ascendente y vertical. Pese a que es una empresa de comunicación ésta tiene ciertas limitantes para ciertas áreas, claro que no estamos hablando de que se conozca toda la información, pero sí que se amplíe el esquema donde se desarrolla la comunicación.

PCTV presenta un desfase de tecnología y funciones. Los procedimientos de producción se pueden acelerar y los productos tendrían mayor calidad si se pone atención en este aspecto.

Por otro lado las instalaciones de PCTV, no son las adecuadas, además se encuentran dividida en cuatro lugares. Lo que complica las operaciones para algunas áreas, ya que el personal tiene que trasladarse y diario se mueven grandes cantidades de material videográfico.

Otro aspecto importante que no hay que descuidar es el poder que se ejerce de manera coercitiva, en especial en la gerencia de servicios, donde se predomina los supuestos económicos- racionales.

2.7.1. ¿A qué tipo de organización nos enfrentamos?

Nos enfrentamos a una empresa donde la organización de la misma ha sido resultado de su contingencia a los problemas que se le han presentado en su momento. PCTV fue creciendo y por tanto su estructura se fue adaptando, se crearon nuevas direcciones, gerencias y jefaturas, así como también creció la plantilla de personal operativo.

PCTV es una organización establecida formalmente, pese a las siguientes características: no tiene una filosofía, sus objetivos están mal definidos, los procedimientos de selección, inducción y capacitación son ineficientes, no existen manuales de procedimientos, le falta establecer las funciones de acuerdo a sus organigramas y su reglamento interior de trabajo es pasado por alto, y tiene serios problemas de distribución de espacio e instalaciones así como de actualización de su tecnología.

Reiteramos que PCTV es un organización que actúa contingentemente no sólo hacia su entorno, sino también hacia su interior. Hablamos de una organización formal con rasgos de flexibilidad en cuanto a su estructura, normas y procedimiento, es maleable a los cambios de su entorno y su interior. Pero corre grandes riesgos cuando el grado de contingencia sea superado por la demanda.

2.7.2. Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados.

Las personas que habitan la organización tienen que compartir una serie de valores, formas de pensar y hacer las cosas de una manera colectiva, para lograr la cooperación. En PCTV esa colectividad se individualiza, porque no existe una filosofía definida.

Una organización justifica su existencia en razón de sus objetivos, es así como conceptualizan lo que puede y no puede hacer. PCTV en sus objetivos no considera toda la acción de la organización, y a su vez las funciones, lo que ocasiona una mala estructuración de los grupos de trabajo.

El espacio laboral, es vital para una organización. La mala distribución de los espacios y acondicionamiento de ellos, desarticula la acción de la organización. PCTV tiene esa deficiencia de espacios.

El orden establecido debe reafirmarse si es favorable para la organización, de lo contrario debe actualizarse, para un mejor funcionamiento de las actividades de los grupos. Los reglamentos de PCTV que existen, deben reevaluarse, y los que no existen deben crearse, para mantener un orden. PCTV debería tomar rasgos de la burocracia para mejorar estos aspectos.

Diagnóstico

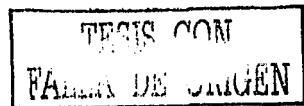
PCTV desde su origen ha mantenido una línea de crecimiento constante, pese a su desorden organizacional. Se supone que esta situación era la más viable para justificar su razón de ser y mantenerse sin apuros por más tiempo, pero no es así, la empresa requiere de una reestructuración urgente en lo formal, no puede continuar sin una estructura acorde a las necesidades reales de la empresa, la improvisación es un recurso útil para determinadas situaciones, pero

la definición de funciones y la planeación son recursos más valiosos en las organizaciones que deben ser atendidos urgentemente.

Dentro de esa reestructuración se deben especificar las funciones, aplicar las reglas de manera general, crear en todos los integrantes de la organización una verdadera cultura corporativa, que les dé razón de ser en la organización, en caso contrario se seguirá fomentado una cultura inapropiada donde algunas cosas se intuyen y otras se realizan por decisión propia y no de la organización.

En 1989 cuando PCTV comenzó sus operaciones con 50 personas aproximadamente, no era difícil mantener un orden. En la medida que ha ido creciendo la organización se ha transformado de simple a compleja. El número de integrantes a noviembre de 2002 sumó más 400 esto elevó necesariamente las necesidades de la organización. Se incrementaron en un número considerable las señales de televisión que ofrece a los sistemas de cable, esto requirió la creación de nuevos procesos de producción, y a su vez incremento su plantilla de trabajo, pero no planeó su estructura más dejó de las necesidades la fueran creando.

Así pues la organización ha crecido considerablemente, por tanto es urgente que adquiera un grado más de formalidad, revalúe su estructura, establezca patrones de comportamiento y genere una cultura a fin para todos sus integrantes. De lo contrario seguirán los problemas antes enunciados y se sumará otros conforme se haga más compleja la organización.



CAPÍTULO 3

ENTRE UNA GERENCIA Y LA OTRA...

El presente capítulo aborda a nuestro objeto de estudio desde una lógica muy particular, arroja datos cuantitativos y cualitativos que nos permiten valorar los costos en el proceso de producción del problema que detectamos a partir de su estructura y funcionamiento. Para esto entenderemos a la organización desde la lógica de sistemas, donde ubicaremos a los actores y grupos principales en el problema que se midió.

Este apartado recupera datos de costos de los recursos de la organización así como una cuantificación de los costos emocionales de los actores, y su impacto en la organización, abordaremos a nuestro objeto de estudio a partir de la observación de la cotidianeidad de los actores y grupos de la organización.

Es importante señalar que antes de entrar en materia, expondremos en primera instancia los cambios en la estructura formal que ha sufrido PCTV. La organización se ha movido y ha sufrido cambios significativos de acuerdo al análisis presentado en el capítulo anterior, a estrado en una etapa de reingeniería, así pues demos paso a este punto.

3.1. Las organizaciones no son una fotografía

Iniciar cambios en una organización supone o pretende la continuidad de ella en el sistema, para tal efecto los directivos de las mismas hacen cambios o los suponen para mejorar la organización. Estos cambios pueden ser de índole estructural, lo cual requiere hacer ajustes en los componentes del sistema.

En PCTV, a partir del 18 de diciembre del 2002, se dieron varios cambios en su estructura, que afectaron directamente a nuestro objeto de estudio (la Dirección de Servicios y Operaciones). La salida del director del área y la sustitución del gerente de servicios, tiene como resultado la desaparición de la Dirección de Servicios y Operaciones del organigrama de la empresa. "Los puntos de cambio en la vida organizacional pueden significar una crisis o una catástrofe

Entre una gerencia y la otra...

para el sistema; en esta situación las estructuras se hacen altamente disipativas, es decir exceden los flujos normales de intercambio y envían al entorno, como excedentes, dosis importantes de su desorden interno. Este proceso ayuda a la estabilidad de la nueva estructura que se está gestando. (Etkin, 1989: 130)

PCTV decidió regresar a su entorno algunos elementos, para reducir sus costos en los procesos de producción. Reducir los costos en una organización tiene como finalidad aumentar las ganancias y en el peor de los casos evitar una catástrofe por falta de recursos económicos. En PCTV la población sobrepasó las necesidades de la organización. Eliminar parte de sus elementos está permitiendo a PCTV la renovación de su estructura, es decir, se reacomodan los organigramas y las reglas del juego.

"Los conflictos que surgen en el devenir de la organización pueden diluirse, integrarse a las relaciones internas (tomar una forma estructurada), deshacer un estado de crisis o también provocar una transformación estructural". (Etkin, 1989: 135) En PCTV estas relaciones internas en los procesos de producción que se fueron gestando desde sus orígenes, crearon una estructura muy particular como se observó en el capítulo II, pero son estas mismas relaciones las que dan pie a la transformación estructural de la organización. Es aquí donde comprendemos que las estructuras no son permanentes y siempre hay hechos o fenómenos que las reacomodan de acuerdo a las necesidades y caprichos de la organización.

Este reacomodo caprichoso de la organización o reestructuración de sus componentes afecta directamente a nuestro objeto de estudio (La Dirección de Servicios y Operaciones) los departamentos que estaban adscriptos a la dirección de servicios y operaciones fueron incorporados de la siguiente manera a otras áreas:

- Subtitulaje a la dirección de programación
- Animación a la dirección de imagen corporativa



Entre una gerencia y la otra...

- La gerencia de servicios y la gerencia de operaciones a la dirección de ingeniería.

Los cambios estructurales de PCTV, no solo afectaron a nuestro objeto de estudio, sino también se vieron involucradas otras áreas de la empresa. En total hasta el 04 de febrero del 2003 fueron regresados al entorno de PCTV 50 empleados.

Para efectos de nuestro análisis retomaremos la investigación a partir de dos grupos o departamentos que originalmente pertenecían a nuestro objeto de estudio, como lo es la gerencia de servicio y la relación que mantiene con la gerencia de operaciones, las dos recientemente incorporadas a la Dirección de Ingeniería.

Las organizaciones tienden a moverse, a no mantenerse estáticas, tienen movimientos inesperados, a veces pareciera que están dormidas y de repente despiertan de su letargo y comienzan a hacer modificaciones sin justificación alguna.

Los cambios suscitados en PCTV, son resultado de una nueva administración que se comenzó a gestarse a partir de 05 de septiembre del 2002 cuando se hicieron cambios en el Consejo Administrativos de PCTV y el 21 de noviembre del mismo al nombrar un nuevo Director General de la Empresa.

Es importante destacar que estos cambios no fueron hechos a la ligera, durante los meses de octubre y noviembre del 2002, la empresa contrató a un despacho de consultores para hacer una auditoría de los procesos de producción, con el pretexto de generar un centro de costos. A partir de esta justificación, el consultor recorrió las instalaciones, se entrevistó con directores, gerentes y algunos jefes de departamento. De ellos obtuvo la información necesaria para comenzar la restructuración de PCTV.

Otro dato relevante es el cierre de una de las instalaciones de la organización. La sede ubicada en Eje Central Lázaro Cárdenas # 632 en la Col. Álamos, Distrito Federal; dejó de operar el 18 de marzo del 2003. El personal y equipos fueron reacomodados en las otras tres sedes restantes que conforman la empresa. Cabe destacar que las instalaciones no cuentan con el espacio suficiente para albergar al personal y equipos por tanto se están haciendo ajustes y optimizando espacios.

Con estos cambios, el carácter de nuestra investigación se tiñe con un color muy especial y unos matices relevantes, nos dejan ver que las organizaciones son entes sociales en movimiento que no se mantienen fijas como una fotografía. Por tanto nuestro objeto de estudio se reduce a la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones.

Como ya dijimos anteriormente desapareció la Dirección de Servicios y Operaciones del organigrama, pero no las funciones que desempeñaba. Lo que nos lleva a comentar que la parte operativa que desempeñaba dicha dirección no puede desaparecer, sin embargo, requirió un reacomodo en la estructura de la organización, como se mencionó al final del capítulo anterior.

3.2. Lo formal y el funcionamiento real de una organización

En el capítulo anterior analizamos a la organización desde lo formal, es decir, a partir de lo que dice ser la empresa y como se deben hacer las cosas, conocimos su estructura y sus reglas para funcionar pero no estudiamos el comportamiento organizacional.

Según Robbins S, entendemos por "comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructura sobre el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización"

Entre una gerencia y la otra...

(Robbins, 1987: 6) Es el estudio de la gente en la organización y como el comportamiento afecta el desarrollo de la misma, así pues, es de su competencia todos aquellos supuestos que afecten la productividad de la organización donde los individuos tengan alguna influencia.

La cultura de una organización se ve reflejada en su comportamiento organizacional, es decir, esa forma de pensar de los individuos en colectividad pone de manifiesto su comportamiento. La conducta de los actores, la forma de comunicarse, la influencia de poder de cada uno de ellos, así como la forma de interactuar en su grupo y las representaciones que se forman de la organización engloban el comportamiento organizacional.

Sin lugar a dudas las características sociodemográficas de los actores influyen considerablemente su comportamiento en la organización. La edad, sexo, clase social y experiencia de vida son aspectos relevante para determinar como es el actor y como se relaciona en su grupo y con otros actores fuera de su grupo, aún más importante el comportamiento de los líderes o actores que sustentan el poder está rigurosamente condicionado a estas características sociodemográficas.

El orden en las organizaciones es consecuencia de la estructura y reglas fijadas por la misma, lo cual permite determinados comportamientos organizacionales, claro está, cuando ese orden no tiene un equilibrio y favorece a cierto actor o grupo aparece el desorden. Es aquí donde el factor humano influye en los procesos de producción y la interacción de estos actores en los procesos de producción de la organización pone de manifiesto el comportamiento de la misma.

Las organizaciones se entienden como un sistema con características propias, donde interactúan sus actores mediante normas y estructuras preestablecidas, con la finalidad de regular su comportamiento para alcanzar los objetivos para los que fue creada. Pero este comportamiento deseado se ve

alterado por la personalidad de cada individuo, es decir, por su particular forma de pensar y hacer las cosas.

Así pues, encontramos una polaridad entre el deber ser y el ser de una organización, a consecuencia de esa percepción individual o colectiva de la misma.

Para estudiar el comportamiento de una organización debemos aislar a los hechos o fenómenos no aleatorios y repetitivos que afectan o favorecen la eficacia y eficiencia en la organización. Al caracterizar los hechos como no aleatorios y repetitivos es posible analizarlos sistemáticamente.

3.3. La teoría de sistemas un método para detectar problemas

Analizar a las organizaciones desde la lógica de sistemas, nos permite conocer a éstas a partir de sus elementos, y la relación que mantienen entre sí. Este tipo de relaciones o interacciones creadas a partir de los procesos de producción son determinantes para conocer conflictos o problemas asociados con los costos de producción. "La lógica de sistemas como método, es un análisis sistemático de un conjunto de elementos caracterizado porque se propone explicar la organización objeto de estudio" (Martín, 1993: 95)

La estructura formal de la organización es el punto de partida para conocer los elementos que integran el sistema, su posición en ella, sus funciones y las relaciones para iniciar y completar determinado proceso de producción.

Mediante el análisis sistémico de nuestro objeto de estudio (la gerencia de servicio y la gerencia de operaciones) se detectó a los actores principales, su posición y las relaciones que mantienen en determinado proceso de producción y por supuesto justificar su existencia en el sistema. "Un objeto de estudio está organizado, y por tanto puede ser analizado como un sistema cuando sus

componentes presentan las siguientes características, primero han sido seleccionados, segundo se distinguen entre sí y por último se relacionan entre sí. De tal modo que esas características puedan ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema" (Martín, 1993: 96)

En un sistema sus elementos son funcionales y la variedad de sus elementos hace funcional al sistema; para esto, las partes se relacionan para cumplir con procesos de producción, suele suceder que cuando un componente presenta problemas o fallas, los procesos de producción se retrasan o no se terminan, con lo cual origina conflictos para el sistema.

La separación y distinción de los elementos y explicación de su posición e implicaciones de sus relaciones nos provee una gran herramienta para detectar los posibles conflictos que pudiera tener la organización ocasionados por sus elementos o componentes y las relaciones que comparten.

3.3.1. Importancia de los componentes de un sistema

Para analizar la organización desde la lógica de sistema debemos abordarla, partiendo de la selección de sus componentes, para lo anterior utilizaremos las categorías propuestas por Manuel Martín Serrano (clases de implicaciones, distinción entre los componentes y las relaciones que mantienen).

- Clases de Implicaciones (que tan importante es el elemento para el sistema)
 - Obligatoria- cuando su existencia es necesaria para el funcionamiento del sistema y la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema.

Entre una gerencia y la otra...

- Optativa- son aquellas donde el sistema puede funcionar si desaparecen o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente en otro.

- Incorporado- el sistema puede funcionar con elementos que no son obligatorios ni optativos, estos elementos aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema.

- Distinción entre los elementos componentes de un sistema (la posición que ocupan en el sistema)

- Estructural- la existencia del componente es necesaria para que al menos ocupe una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que esa configuración tal, posición pueda ser ocupada por otro elemento. La diferenciación estructural es el rol.

- Funcional- Existe al menos una configuración o estado del sistema, en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, tales funciones pueden ser asumidas por otros componentes. La diferenciación funcional es el papel.

- Las relaciones entre los componentes de un sistema

- Solidarias (Interdependencia) – cuando el cambio de un componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa).

- Causales (Determinación)- Cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otros u otros componentes, pero no a la inversa.

Entre una gerencia y la otra...

- Específicas (Covariación, asociación y correlación)- cuando el cambio del componente significa que algunas veces cambian otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa.

3.3.2. Actores de la Gerencia de Servicios y la Gerencia de Operaciones de PCTV

Como ya se mencionó anteriormente, la Dirección de Servicios y Operaciones desapareció del organigrama de PCTV, y los componentes de ésta fueron incorporados a la Dirección de Ingeniería. Así pues nuestro objeto de estudio se enfocará únicamente a los elementos que fueron integrados a la dirección de ingeniería.

La Dirección de Ingeniería, originalmente es la responsable de todo el mantenimiento y actualización tecnológica de la empresa, así como de la transmisión de todas las señales que ofrece la empresa, además con la reciente desaparición de la Dirección de Servicios y Operaciones también adquirió sus funciones.

No todos los elementos de las gerencias de servicios y operaciones serán analizados, puesto que únicamente estudiaremos los componentes que intervienen en el proceso de producción donde encontramos relaciones problemáticas.

El proceso de producción que analizaremos es el de la elaboración de la programación de los servicios solicitados por las demás áreas de la empresa para la producción y realización de sus programas o la promoción de los mismos. Esta programación se elabora diariamente y se publican los llamados del día siguiente del personal, así como el servicio que tiene que cubrir, la locación o cede y la jornada que debe cumplir.

Entre una gerencia y la otra...

Debido a que el personal está dividido en dos gerencias, se elaboran tres programaciones de personal para un mismo eventos solicitado. Se realizan dos programaciones de la gerencia de operaciones y una de la gerencia de servicios. Por ejemplo para una grabación en locación con Unidad Móvil, la gerencia de servicios programa a los camarógrafos y el operador de mixer, por su parte, la gerencia de operaciones programa a los operadores de audio y video, iluminador e ingeniero responsable. La cuestión aquí es la duplicidad de funciones y ese flujo de energía que se consume de más para poder coordinar la información que se publica respectivamente en cada programación diaria de personal.

Los elementos que intervienen en el proceso de producción (la elaboración de la programación de servicios) que analizaremos son los siguientes:

- El gerente de servicios
- El supervisor de servicios
- El gerente de operaciones
- La secretaria del gerente de operaciones

Para entender más su relación con el problema inferido, explicaremos la importancia del elemento para el sistema a partir de sus implicaciones, la posición que ocupa el sistema mediante la distinción de los elementos y las relaciones que mantienen entre ellos.

- Gerente de servicios
 - Es optativo
 - Es funcional
 - Y tiene relaciones específicas
- Gerente de operaciones
 - Es obligatorio
 - Es estructural

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

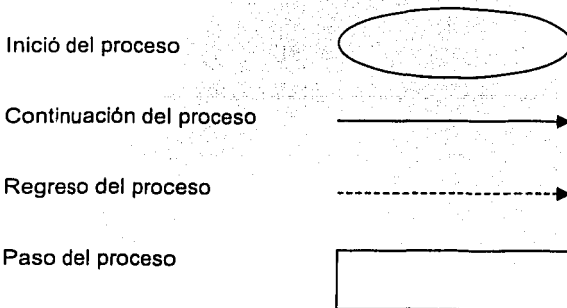
Entre una gerencia y la otra...

- Y tiene relaciones causales
- Supervisor de servicios
 - Es obligatorio
 - Es estructural
 - Y tiene relaciones causales
- Secretaria de la gerencia de servicios
 - Optativa
 - Estructural
 - Causales

3.4. El diagrama de flujo una herramienta para detectar problemas

El diagrama de flujo es una herramienta útil para examinar la trayectoria que sigue un producto o tarea a realizar. Es una gráfica que muestra los pasos de un proceso de producción, a través de éste se pueden examinar como se relacionan los pasos del proceso.

Para la elaboración del diagrama de flujo debemos emplear símbolos fáciles de reconocer para representar la operación realizada. Nosotros emplearemos los siguientes:



Toma de decisiones



Fin del proceso

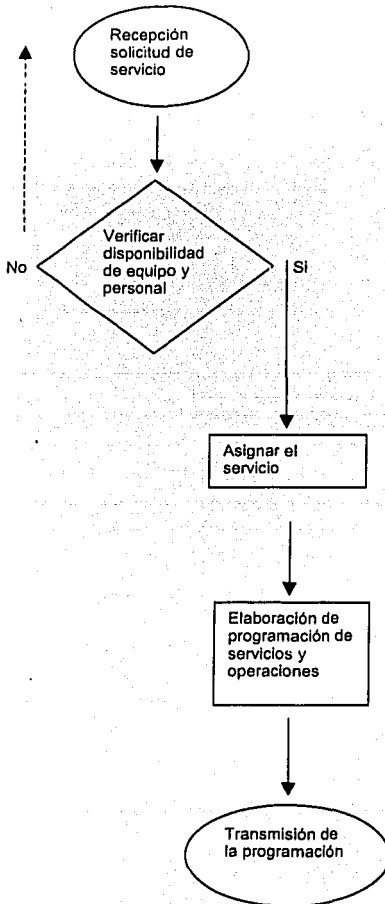


Esta herramienta opera de la siguiente manera, primero se traza un diagrama de flujo indicando los pasos que se siguen actualmente en el proceso de producción, segundo se realiza otro diagrama indicando los pasos que el mismo debería seguir si todo funcionara correctamente y por último se comparan los diagramas, para encontrar las diferencias, ya que ahí es donde radica el problema.

Es importante que en la creación del diagrama de flujo real no omitamos ningún paso, y el diagrama de flujo ideal se especifiquen los pasos necesarios para que el proceso de producción se cumpla de manera eficaz y eficiente. La comparación de los dos diagramas de flujo, el real y el ideal, nos permite detectar donde se desvía el proceso y lo hace más largo. Pueden ser uno o varios pasos lo que ocasiona el retraso o las fallas en el proceso de producción. Es decir, la relación de los pasos en el proceso nos determinan los puntos clave para estudiar y analizar los problemas generados a partir del desvío de información, recursos humanos, recursos materiales o mejor dicho energía. El consumo excesivo de energía y el ahorro de la misma en los procesos de producción son factores que indican lo eficaz y eficiente que puede ser un proceso.

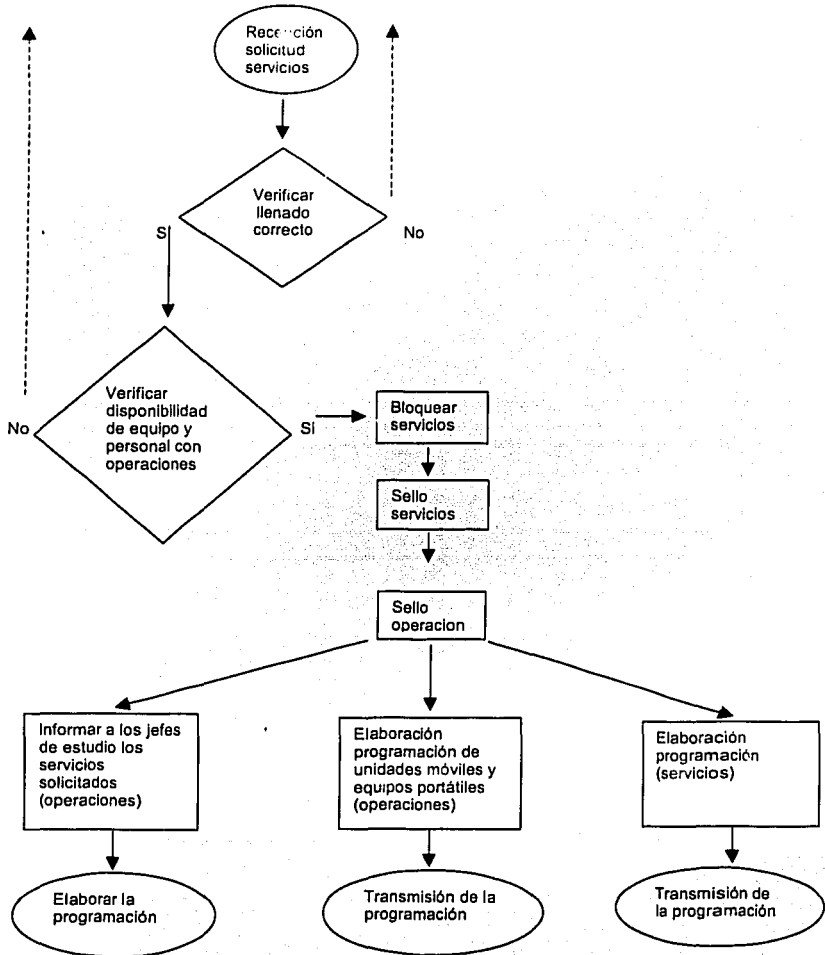
Es así como a partir de la comparación del diagrama de flujo real y el diagrama de flujo ideal, encontraremos una relación o varias relaciones disfuncionales para el proceso de producción que analizaremos. Para efectos de nuestra investigación, estudiaremos el proceso que sigue la gerencia de servicios para elaborar la programación de servicios. A continuación presentaremos el diagrama de flujo real y el diagrama de flujo ideal.

3.4.1. Diagrama de flujo ideal de la programación de servicios y operaciones



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.2. Diagrama de flujo real de la programación de servicios y operaciones



3.4.3. Diferencias entre el diagrama de flujo ideal y real de la programación de servicios y operaciones.

La diferencia principal encontrada a partir de la comparación de los dos diagramas de flujo (el real y el ideal) radica en la elaboración de tres programaciones de servicios actuales, cuando lo idóneo sería la elaboración de una que contemplara toda la información necesaria de la programación de servicios y operaciones.

El punto clave para el análisis de nuestro proceso e investigación surge a en la toma de decisiones, a partir de la verificación de la disposición de equipo y personal con la gerencia de operaciones. La toma de decisiones de la gerencia de servicios está limitada a la información que proporcione la gerencia de operaciones, y a su vez la gerencia de operaciones está limitada a la información que le proporcione la gerencia de servicios.

Otra característica que diferencia nuestro diagrama real del ideal, es la verificación del llenado correcto de la solicitud. En el diagrama ideal, se omite esta parte del proceso, porque los usuarios de los servicios debieran presentar las solicitudes con toda la información necesaria.

Por último, para poder programar algunos servicios, se debe tener además del sello de servicios, también el sello de operaciones. En el diagrama de flujo ideal, únicamente sería necesario asignar el servicio.

Nuestro problema a medir centra su atención en la duplicidad el desvío de energía a consecuencia de la duplicidad de programaciones, debido a la estructura del trabajo, es decir, el proceso de producción es largo a consecuencia de los semáforos que atraviesa, para después tomar diferentes rutas la información de un mismo evento. En el diagrama de flujo ideal, no se instalaron puentes, se sugiere la construcción de una vía directa para que la información se

Entre una gerencia y la otra...

concentre en una sola programación. Esto permitirá que el proceso de producción sea eficaz y eficiente.

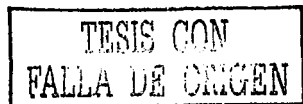
Por lo tanto estudiaremos las siguientes partes del proceso de producción (elaboración de la programación de servicios)

- El llenado correcto de las solicitudes
- La toma de decisión (verificar la disponibilidad de equipo y personal con la gerencia de operaciones)
- Y los pasos para asignar los servicios (bloquear el servicio, sello de servicios, sello de operaciones)

3.5. La observación y la hoja de inspección.

Para medir las diferencias que encontramos entre el diagrama de flujo real y el diagrama de flujo ideal, emplearemos un método de registro que nos permita arrojar datos cuantificables de los sucesos que retrasan el proceso de producción.

La hoja de inspección es una herramienta útil para nuestros propósitos. En ella se registran los datos que pueda arrojar la observación de nuestro problema objeto de estudio. Es un método muy sencillo, basado en la observación de eventos y la frecuencia con que ocurren éstos. Es un proceso en el cual se convierten las opiniones en hechos cuantificables, es decir, nos indica el número de veces repetidas de un problema. Para esto se debe detectar con antelación el problema a medir. Ya detectado el problema, la observación tiene que ser rigurosa y sistemática con el afán de obtener datos comprobables de las incidencias del problema detectado.



Entre una gerencia y la otra...

El uso de la observación sistematizada apela a procedimientos formalizados para la recopilación de los datos, pero también emplearemos la observación participante como recurso necesario, porque el observador está inmerso en la situación que se está registrando.

Nuestra hoja de inspección centrará su atención en la repetición de los siguientes hechos:

- Llenado incompleto de solicitud de servicio

La intención de este primer hecho a medir supone el registro de las solicitudes que son entregadas sin la información necesaria, para poder programar el servicio, por tanto se tienen que rechazar y se acepta hasta que contenga la información requerida.

- Solicitud de servicio fuera de horario de recepción

La recepción de las solicitudes tiene como hora límite de entrega las 13:00 hrs. del día anterior al servicio, de lo contrario ocasiona retrasos en la programación de servicios. Se registrarán todos los hechos que sucedan después de la hora indicada.

- Insuficiente información para la gerencia de servicios

Se registrarán todos los hechos en los cuales la gerencia de servicios carezca de información para programar los servicios solicitados. Esta información debe proporcionarla la gerencia de operaciones. Cada vez que se tengan dudas con respecto de la disposición de equipos y personal, se apuntarán como un dato de la medición.

- Insuficiente información para la gerencia de operaciones

Se tomarán en cuenta todos los hechos en los cuales la gerencia de operaciones carezca de información para programar los servicios solicitados. Esta información debe proporcionarla la gerencia de servicios. Cada vez que se tengan dudas con respecto a los servicios, se registrarán como un dato de la medición.

- Falta de equipo para proporcionar el servicio.

Cada vez que se retrase el proceso de producción por no tener el equipo necesario, se considerará como un hecho cuantificable.

- Falta de personal para proporcionar el servicio

Toda ocasión que no se cuente con el personal suficiente para programar los servicios o se retrase el proceso de producción, tendrá que registrarse como un hecho.

Así pues, nuestra hoja de inspección deberá contener los puntos antes mencionados, como hechos repetitivos que retrasan el procesos de producción (La elaboración de la programación de servicios), el periodo de medición fue de tres semanas de lunes a viernes, la fecha de inició es el 20 de enero del 2003 y se cerró el 07 de febrero del mismo.

Hoja de Inspección

Instrucciones:

Registrar oportunamente en cada día de la semana, las incidencias del hecho o fenómeno que se está observando

Hecho Medible \ Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Llenado incompleto de solicitud de servicio						
Solicitud de servicio fuera de horario de recepción						
Insuficiente información para la gerencia de servicios						
Insuficiente información para la gerencia de operaciones						
Falta de equipo para proporcionar el servicio						
Falta de personal para proporcionar el servicio						
Total						

3.5.1. resultados de la hoja de inspección

Variables / hechos	Frecuencia
▪ Llenado incompleto de solicitud de servicio	11
▪ Solicitud de servicio fuera de horario de recepción	28
▪ Insuficiente información para la gerencia de servicios	31
▪ Insuficiente información para la gerencia de operaciones	20
▪ Falta de equipo para proporcionar el servicio	0
▪ Falta de personal para proporcionar el servicio	0
Total de incidencias	90

De acuerdo a nuestra hoja de inspección se detectaron 90 variables que de acuerdo a nuestro diagrama de ideal, retrasan la elaboración de la programación de servicios y operaciones. Las variables en los procesos de producción son consecuencia de las desviaciones que sufre el proceso de producción y esto a su vez incrementa los costos de producción.

Encontramos tres datos relevantes que captaron nuestra atención, el primero es la insuficiente información para la gerencia de servicios, el segundo la las solicitudes de servicio fuera del horario de recepción y el tercero la insuficiente información para la gerencia de operaciones. Estas tres variables fueron las que registraron el mayor número de incidencias, resultado de estructura bajo la cual se encuentra el proceso de producción estudiado (la elaboración de la programación de servicios y operaciones) y por supuesto se incrementan los costo.

3.6. Costos y beneficios igual a eficacia y eficiencia

Todas las organizaciones buscan un beneficio, algunas lo obtienen a través de la satisfacción de sus integrantes y otras mediante la remuneración económica.

La propia identidad de la organización determina el tipo de beneficio que intenta alcanzar.

Para alcanzar los beneficios que persiguen las organizaciones, se tienen que generar acciones y éstas a su vez generan un costo, según Moles, el costo "es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser humano o de la organización, y en ese sentido el agotamiento relativo de sus recursos, sean cuales sean, donde el interés o beneficio más o menos bien entendido, a corto o largo plazo que el obtiene del acto, es mayor que los recursos internos debe consagrar a éste" (Moles, 1982: 40).

Algunas organizaciones para lograr sus objetivos rebasan el "presupuesto ideal", lo alarmante de esto no se reduce sólo a las pérdidas económicas y el desgaste emocional de sus integrantes, sino ha la idiosincrasia de las organizaciones que creen hacer lo correcto y no se dan cuenta de su baja eficacia y eficiencia en sus procesos de producción. La eficacia la entendemos como la capacidad de las organizaciones para determinar los objetivos adecuados, es decir, "hacer lo indicado", la eficiencia se entiende como las facultades de la organización para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos que se han fijado, en otras palabras quiere decir, "hacer las cosas bien".

3.6.1. Menos variables más calidad.

En los procesos de producción de las organizaciones están regulados por las variables, por los elementos o situaciones que influyen en el proceso. En el desarrollo del proceso, las variables determinan los pasos que sigue éste para cumplir con la tarea indicada.

La calidad en una organización es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo). La variabilidad en los procesos de producción es un factor determinante en la calidad, el desarrollo adecuado o ideal

Entre una gerencia y la otra...

de los procesos los caracteriza como eficaz y eficientes. Hacer lo indicado y hacer las cosas bien se refleja indudablemente en la calidad, es decir, la plena satisfacción de las necesidades del cliente o la organización.

3.6.2. Variables de la calidad en la elaboración de la programación de servicios

Lo ideal en un proceso de producción sería la falta de incidencias en el desarrollo del mismo, aunque siempre hay desviaciones en los procesos por mínimos que éstos sean, lo que permitiría caracterizarlo como eficaz y eficiente. Las variables del proceso de producción estudiado (la elaboración de la programación de servicios) nos indican una serie de incidencia en estas variables, es decir, desvíos de energía en la trayectoria del proceso. En total se reportan 90 incidencias durante tres semanas de medición. Es preciso aclarar pese a lo anterior, las programaciones de servicios y operaciones se elaboraron, todo el personal adscrito a estas gerencias tuvo su llamado del día siguiente, así pues, podemos afirmar la eficacia del proceso de producción, pero no es eficiente debido a esas 90 incidencias, es decir, se emplean más recursos humanos de los necesarios. La información se desvía debido a caprichos estructurales, o mejor dicho, la función de programación de servicios está dividida en dos gerencias (servicios y operaciones) por tanto se emplean más recursos humanos en lo que intercambian información las dos gerencias. Lo ideal sería una sola programación que incluyera toda la información, realizada por una sola gerencia, para hacer eficiente el proceso de producción.

3.6.3. Calidad a favor de reducir los costos económicos.

Las organizaciones que persiguen fines económicos, pensando desde la lógica de la administración, apelan al recurso de la calidad para reducir sus costos de producción. Si una organización es eficaz y eficiente en consecuencia sus costos son menores y las utilidades mayores "una empresa es productiva si logra

sus metas, esto lo hace traduciendo sus insumos en productos a un costo menor. Así pues, la productividad implica interés por la eficacia y la eficiencia" (Robbins, 1987: 28)

Por tanto los costos generados de más en el proceso de producción que analizamos, no cumplen con una de las características primordiales de la calidad. La falta de eficiencia, repercute directamente en los costos económicos. Duplicar una programación de servicios implica a dos personas enfocadas en la misma tarea, además de frenar el proceso de producción, porque ellas no cuentan con toda la información y tienen que intercambiarla para cumplir sus funciones.

3.6.4. Reducción de costos

Como ya mencionamos a principios de este capítulo, PCTV realizó un recorte de personal, es decir, comenzó un proceso de reingeniería encaminado desde luego a obtener una mayor utilidad para los accionistas de PCTV. Es importante aclarar que la empresa no tiene problemas financieros, más bien estos movimientos dentro de la estructura se debieron al cambio del consejo administrativo y al nombramiento de un nuevo director de PCTV.

Esta reingeniería está basada en la reducción de la nómina de la empresa y por supuesto se requirió de la modificación de la estructura de la empresa.

El cuadro 3.1. se muestra una comparación de la nómina de PCTV antes y después del recorte de personal. En noviembre de 2002 la empresa contaba con una plantilla de trabajo de 436 empleados y pagaba la cantidad de \$8,218,507.00, para mayo de 2003 tenía registrados 313 trabajadores y nómina era de \$6,393,467.00, es decir, la empresa con la salida de 123 empleados se ahorró mensualmente la cantidad de \$1,825,038.00 y en un año la reingeniería redituará la cantidad de \$21,911,256.00 a los accionistas de PCTV.

Cuadro 3.1.

Variación de la nómina de PCTV de noviembre de 2002 a mayo de 2003				
Concepto	Costo de mano de obra		Variación	
	noviembre de 2002	mayo de 2003	Importe	%
Sueldo	\$5,503,638.00	\$4,290,354.00	\$1,213,284.00	28.30%
Vales despensa	\$254,188.00	\$182,479.00	\$71,709.00	39.30%
Fondo de ahorro	\$550,364.00	\$429,036.00	\$121,329.00	28.30%
Imss PCTV	\$623,574.00	\$516,535.00	\$107,039.00	20.70%
Infonavit PCTV	\$245,589.00	\$193,535.00	\$52,052.00	26.90%
SAR	\$102,527.00	\$81,060.00	\$21,467.00	26.50%
Pima vac. mes	\$181,481.00	\$137,568.00	\$43,913.00	31.90%
Aginaldo mensual	\$536,172.00	\$409,188.00	\$126,984.00	31.00%
2% sobre nómina	\$126,164.00	\$98,037.00	\$28,126.00	28.70%
Seguro de G. M.	\$50,565.00	\$36,747.00	\$13,818.00	37.60%
Seguro de vida	\$44,245.00	\$18,928.00	\$25,317.00	133.80%
Total	\$8,218,507.00	\$6,393,467.00	\$1,825,038.00	28.50%
No. de empleados	436	313	123	28.00%

Entre una gerencia y la otra...

Es importante hacer notar que esta reingeniería pasó por alto la existencia de dos gerencias, una de servicios y otra de operaciones encargadas de facilitar los servicios a la producción, para lo cual se tienen que elaborar tres programaciones de servicios y no una si toda el área estuviera a cargo de una sola gerencia.

3.6.5. Costo por separación del personal de PCTV.

En el cuadro 3.2. se muestra la cantidad que la empresa pagó al personal que ha salido de la empresa y la cantidad que está en juicio por que los empleados no han aceptado la liquidación. Hasta el mes de mayo de 2003 la empresa pagó a 115 empleados por concepto de liquidación \$ 9,857,190, pero de acuerdo a la ley Federal del Trabajo debió haber pagado \$16,087,802.00, es decir, se ahorró \$6,857,190.00.

Se encuentran en juicio 11 casos que no aceptaron los \$842,192.00 por concepto de liquidación, porque les corresponde de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo la cantidad de \$2,219,315.00, la empresa pretende ahorrarse \$1,377,123.00.

Considerando que PCTV pagó 9,857,190.00 y tendrá que pagar los \$2,219,315.00 de las personas que están en juicio, el costo por separación de las 126 personas es de \$12,076,505.00.

Es importante aclarar que PCTV no pagó el total de la liquidación que le correspondía al personal de confianza, únicamente al personal sindicalizado se le liquidó al 100%, síntoma de que los directivos buscaron pagar el menor costo por la separación del personal aunque no actuarán éticamente.

Cuadro 3.2.

Costo por separación del personal de PCTV, del 20 de diciembre de 2002 al 8 de mayo de 2003		
De acuerdo a la ley federal de trabajo		
Concepto	Pagado	Personal en Juicio
Indemnización 20 días por cada año de servicio	\$8,379,037.00	\$1,113,859.00
Indemnización 3 meses de sueldo	\$6,035,248.00	\$761,822.00
Vacaciones pagadas	\$1,673,517.00	\$343,634.00
Total	\$16,087,802.00	\$2,219,315.00

Costo real por separación		
Concepto	Pagado	Personal en Juicio
Indemnización 20 días por cada año de servicio	\$3,203,348.00	\$0.00
Indemnización 3 meses de sueldo	\$4,353,747.00	\$498,558.00
Vacaciones pagadas	\$1,673,517.00	\$343,634.00
Total	\$9,230,612.00	\$842,192.00

Variación Ley Federal de Trabajo vs. Costo Real de Separación		
Concepto	Pagado	Personal en Juicio
Indemnización 20 días por cada año de servicio	\$5,175,689.00	\$1,113,859.00
Indemnización 3 meses de sueldo	\$1,681,501.00	\$263,264.00
Vacaciones pagadas	\$0.00	\$0.00
Total	\$6,857,190.00	\$1,377,123.00

Número de empleados	115	11
Total de empleados	126	

3.6.6. Los costos del recorte de personal en la gerencia de servicios.

En el recorte de personal de la empresa, a la gerencia de servicios le restaron 4 personas al staff de camarógrafos, lo que trajo consigo que se genera tiempo extra y se establecieron jornadas de trabajo de las siete de la mañana las once de la noche.

La gerencia de servicios hasta el 31 de julio de 2003 tiene 6 camarógrafos, con los cuales tiene que cubrir los servicios de las diferentes producciones de la empresa.

En el cuadro 3.3. se muestran los costos del tiempo extra y otras prestaciones generadas a consecuencia de la falta de personal que se registraron del 1 al 31 de julio de 2003 en la gerencia de servicios.

El costo de la falta de personal que se generó en ese periodo fue de \$43,259.00, cantidad similar a lo que se paga en la nómina sin generar tiempo extra (\$45,212.80). En una año la empresa tendrá que pagar en tiempo extra la cantidad de \$519,108.00. Pero no sólo el costo es económico, sino también se refleja en cansancio y desgaste del personal ya que se establecieron jornadas de trabajo de dieciséis horas lo que trae en consecuencia retardos en la hora de llegada y faltas de los camarógrafos.

PCTV debe reconsiderar contratar por lo menos a tres camarógrafos para reducir los costos económicos y evitar en lo posible el costo emocional, porque de lo contrario este último puede afectar la producción de la empresa.

Si PCTV contratará a tres camarógrafos cubriría sus necesidades de producción tendría un costo mensual de \$17,387.00 y anual de \$208,645.00 que comparado a los \$519,108.00 la empresa se ahorraría \$310,465.00

Cuadro 3.3.

**Costos en pesos del tiempo extra y prestaciones de camarógrafos generado por falta de personal,
del 1 al 31 de julio de 2003**

Nombre	Tiempo extra	Prima Dominical	Ayuda de Alimentos	Ayuda de Transporte	Descanso Trabajado	Festivo Trabajado	Total Tiempo Extra y prestaciones	Salario Mensual
Adolfo Azpeitia Ch.	\$5,985.00	\$113.99	\$436.55	\$109.12	\$227.98	\$227.98	\$7,100.62	\$6,834.40
Alfredo Morales S.	\$5,814.00	\$113.99	\$436.55	\$54.56	\$227.98	\$227.98	\$6,875.06	\$6,834.40
Fernando Ascencio P.	\$5,215.50	\$113.99	\$480.15	\$109.12	\$227.18	\$227.98	\$6,373.92	\$6,834.40
Luis F. Muñoz S.	\$6,669.00	\$113.99	\$523.00	\$54.56	\$227.18	\$227.18	\$7,814.91	\$6,834.40
Victor Lita M.	\$7,925.61	\$137.24	\$480.15	\$272.80	\$274.48	\$274.48	\$9,364.76	\$8,234.40
Antonio Vargas M.	\$8,315.19	\$160.68	\$480.15	\$54.56	\$321.36	\$321.36	\$9,653.30	\$9,640.80
Totales	\$39,924.30	\$341.97	\$1,353.25	\$272.80	\$683.14	\$683.94	\$43,259.40	\$45,212.80

114

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Entre una gerencia y la otra...

Entre una gerencia y la otra...

En la gerencia de operaciones no se generó tiempo extra porque el recorte del personal no afectó la operación.

La reingeniería en la gerencia de servicio trajo consigo costos que debieron evitarse se hubiera tomado en cuentas las necesidades de personal para cubrir las demandas de producción de la empresa.

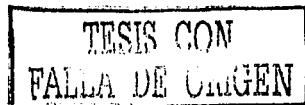
3.7. El actor como eje en el funcionamiento de la organización.

En las organizaciones se reúnen dos o más actores, para hacerlas funcionar, se coordinan en una forma estructurada para alcanzar una meta u objetivos preestablecidos

El comportamiento de las organizaciones es posible gracias al papel de los actores en la organización, la actitud de ellos con respecto a su trabajo o funciones es el indicador primordial para conocer el comportamiento organizacional.

El rol de los actores frente a los procesos de producción tiene un papel importante, la posición que ocupa en el organigrama es relevante, ese nivel jerárquico influye en los procesos de producción, así como su experiencia de vida, y personalidad. Dependiendo de estos factores la participación se vuelve activa, pasiva o medianamente pasiva en los procesos de producción.

Es así como el funcionamiento de los procesos de producción están regulados gracias a la intervención de los actores y de la personalidad de ellos. Y también de éstos depende en gran medida la eficacia y eficiencia de los procesos.



3.7.1. La influencia de los actores en la elaboración de la programación de servicios de PCTV.

El gerente de servicios de acuerdo a nuestro proceso medido, no interviene directamente, únicamente se le informan las decisiones tomadas o los resultados de la programación de servicios elaborada.

El gerente de operaciones tiene más participación, interviene en la toma de decisiones con respecto a las facilidades de equipo y personal a su cargo, sólo sucede esto cuando no hay uno de los jefes de unidades móviles o estudios, en el caso contrario ellos toman la decisión vía secretaría de la gerencia de operaciones.

La secretaría de la gerencia de operaciones es el medio por el cual se les informa a los jefes de unidades o estudios o en su caso al gerente de operaciones, de los servicios solicitados, de igual forma es la vía para confirmar la información, es decir, es medio del cual se vale el departamento de servicios para recabar la información que necesita. En el caso de su ausencia, y en el peor de los casos del gerente de operaciones, el responsable de los servicios se comunica directamente con los responsables de unidades móviles y estudios de grabación, para confirmar los servicios. La secretaría se encarga de elaborar una de las programaciones de servicios, la del personal de unidades móviles y equipos portátiles, bajo las especificaciones que le indique el jefe de unidades.

El supervisor de servicios, se encuentra directamente ligado con el proceso de producción que estudiamos, a él llegan todas las solicitudes de los servicios y es el responsable de recabar la información necesaria para confirmar las solicitudes y elaborar otra de la programación de servicios, la de camarógrafos y operadores de post-producción. Debe estar en contacto permanente con la secretaría de operaciones, el gerente de operaciones o en el último de los casos

Entre una gerencia y la otra...

con los jefes de unidades móviles y estudios de grabación. Reporta al gerente de servicios, de las decisiones tomadas mediante la programación de servicios.

3.7.2. Características de los actores que intervienen en la elaboración de la programación de servicios de PCTV.

- Gerente de Servicios
 - Sexo: masculino
 - Edad: 53 años
 - Estado civil: casado
 - Nivel académico: Lic. en Ciencias de la Imagen (Universidad Compútense de Madrid)

- Gerente de Operaciones
 - Sexo: masculino
 - Edad: 47 años
 - Estado civil: casado
 - Nivel académico: Ing. En Comunicaciones Electrónicas (IPN) y Maestría en Desarrollo Organizacional y Administración (IPN)

- Secretaria de Operaciones
 - Sexo: femenino
 - Edad: 31 años
 - Estado civil: soltera
 - Nivel académico: Dos años de Economía y un año en Administración (IPN)

- Supervisor de servicios
 - Sexo: masculino
 - Edad: 30 años
 - Estado civil: soltero

Entre una gerencia y la otra...

- o Nivel académico: Egresado de la Lic. de Periodismo y Comunicación Colectiva (UNAM)

3.8. La personalidad vs. productividad

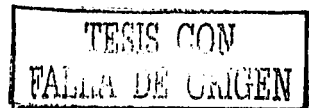
La personalidad es lo que distingue a cada individuo de otros, es la identidad propia, producto de características particulares como el temperamento, la forma de comunicarse, la manera de vincularse afectivamente y hasta de resolver problemas. En las organizaciones la personalidad de los actores se transforma en actitudes, y éstas a su vez se reflejan en la productividad. La actitud de los integrantes de una organización es la respuesta de una situación determinada. Cada actor interpreta estas situaciones de acuerdo a su personalidad y sobre ésta influye en su desempeño laboral y hasta permite que los procesos de producción sean o no eficaces y eficientes.

3.8.1. Tipos de personalidad o habilidades para el trabajo

Como ya se mencionó anteriormente, cada individuo tiene una personalidad muy particular que determina quien es en la organización y por esa misma naturaleza trabaja de una forma específica.

Cada personalidad es única en cada individuo, pero existen categorías generales que los clasifican de acuerdo a esas características que los diferencian de los otros.

Para efectos de este apartado en el análisis de las organizaciones identificaremos cuatro tipos de personalidad de acuerdo a sus habilidades en el trabajo, propuestas por Adriana Ulloa en su texto "la Comunicación, más que una Habilidad para el Trabajo de Grupo", éstas son las siguientes:



- Organizador
 - Organiza a la gente
 - Le interesa más los procesos los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados
 - Para comunicarse hace preguntas modera opiniones, de trato fácil, personal, procura las relaciones personales y la estabilidad
 - Es amigable y evita la confrontación

- Controlador
 - Decisivo, autodisciplinado y toma la responsabilidad a su cargo
 - Enfocado a obtener resultados y logros, le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.
 - Para comunicarse es de opiniones fuertes y directo
 - Controla sus emociones, demandante y le gusta negociar.

- Analítico
 - Cautivo, quiere conocer los hechos o detalles necesarios, Busca la precisión y la corrección
 - Sistemático, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes
 - Para comunicarse hace preguntas, habla calmadamente, es calculador en sus emociones he impersonal.
 - Controla sus emociones formalmente

- Persuasivo
 - Toma decisiones rápidas.
 - Le interesan más las ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
 - Para comunicarse es informal, habla calmadamente, toma la iniciativa en las relaciones sociales

- o Es impulsivo, entretenido, extrovertido y expresivo, entusiasma e involucra a los otros.

3.8.2. La observación como técnica para conocer las habilidades para el trabajo

Las habilidades para el trabajo de los individuos se reflejan en sus acciones, pueden ser verbales o no verbales, una forma de identificarla es mediante la observaciones de las acciones cotidianas y espontáneas del sujeto en la organización.

La observación es el estudio realizado por un investigador a través del empleo de sus sentidos para recolectar los datos necesarios que infieran el tipo de personalidad, la observación debe ser sistematizada para confiar en los resultados que arroje.

El uso de la observación sistematizada apela a procedimientos formalizados para la recopilación de los datos, pero también emplearemos la observación participante como recurso necesario, porque el observador está inmerso en la situación que se está registrando.

Los datos registrados a partir de la observación son producto de los comportamientos verbales y no verbales. Se registrarán las palabras y el tono como hechos verbales, y dentro de los no verbales se apuntarán los del comportamiento cinésico, es decir del cuerpo.

Ekman y Friesen clasificaron el comportamiento cinésico de la siguiente manera:

- Emblemas – describen acciones comunes de acuerdo a la cultura particular en donde se suscite. Para una cultura, una señal o expresión significa algo y para otra una cosa muy distinta o pueden tener el mismo significado, por ejemplo los emblemas de comer y dormir.
- Ilustradores – son los actos o verbales unidos directamente al habla, o que acentúen o enfatizen una palabra.
- Muestras de afecto – se trata de configuraciones faciales que expresan estados afectivos.
- Reguladores – mantienen y regulan la naturaleza de habla y el escuchar, por ejemplo indican al hablante que continúe, repita o se detenga.

Así pues, a través de la observación de los actos verbales y no verbales del comportamiento del individuo o sujeto en cuestión, conoceremos su personalidad.

3.8.3. Las habilidades para el trabajo a través de la observación

Detectar las habilidades para el trabajo de los actores de la organización a través de la observación, requiere del registro oportuno de las acciones, de las unidades de observación. De ellas se obtiene los datos necesarios para caracterizar en determinada personalidad de los individuos.

Debe quedar claro que no estamos investigando directamente la personalidad del actor, a nosotros nos interesa conocer sus habilidades para trabajar en grupo.

Identificaremos las acciones a partir del comportamiento no verbal y verbal y se deben fijar las unidades de observación es decir sus habilidades. Para efectos de nuestro análisis utilizaremos las propuestas en el texto de Adriana Ulloa citado con anterioridad, estas habilidades son:

- Para tomar decisiones
- Para plantearse metas
- Para Comunicarse
- Y para manejar sus emociones.

De acuerdo a la acción espontánea del actor analizado ubicaremos el comportamiento en algunas de las cuatro habilidades mencionadas anteriormente (organizador, controlador, analítico y persuasivo). Es importante registrar tanto los comportamientos verbales y no verbales. Las habilidades se determinara por el mayor número de comportamientos que se relacionen con cualquiera de las cuatro personalidades. Para efectos de registro utilizaremos el modelo propuesto por Adriana Ulloa en su texto "La Comunicación, más que una Habilidad para el Trabajo de Grupo".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre una gerencia y la otra...

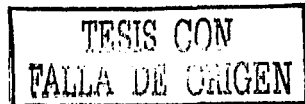
HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor:

Día:

	Organizador / sensible		Controlador / líder		Analítico / visionario		Persuasivo / clown	
	¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?		¿qué? ¿cual? ¿dónde? ¿cuando? ¿para qué?		¿por qué? ¿cómo se aplica? ¿quién lo dice?		¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?	
	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal
Para tomar decisiones	Organiza a la gente		Decisivo. autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo		Cauteloso, quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y la corrección		Toma decisiones rápidas	
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados		Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos		Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas y resultados		Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidad que los procedimientos	
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad		De opiniones fuertes, directo		Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal		Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales	
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto		Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar		Controla sus emociones. Formal		Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros	

Observaciones _____



3.8.4. Limitantes de la observación

El periodo de tiempo que se observó a los actores que intervienen en el proceso de producción fue de siete días, del 29 de enero al 07 de febrero del 2003.

La observación de los actores no fue constante, debido a condiciones de espacio, tienen diferente ubicación en las instalaciones, por tanto la mirada del investigador se concentro en los breves encuentros durante el día laboral y cuando se trataron asuntos relacionados con el trabajo. Sólo hubo un caso en cual la recopilación de los datos fue escasa debido a que el actor permanecía por periodos muy cortos en las instalaciones o no salía de su oficina y en el peor de los casos se encontraba en otra sede. Pese a esto, los pocos datos obtenidos nos dan indicios del tipo de personalidad del actor.

3.9. La personalidad

Regularmente cuando conocemos a una persona la catalogamos de acuerdo a la primera impresión y a partir de ahí deducimos su tipo de personalidad, lo ciertos que podemos equivocarnos y mal interpretar esa primera impresión.

La observación como técnica es una manera asertiva para determinar la personalidad del actor de una organización, siempre y cuando se sigan y cumplan los lineamientos de dicha técnica. La ventaja de este método es que el investigador pasa desapercibido.

Otra forma descubrir la personalidad de un individuo es el test psicológico, mediante la aplicación de este recurso, el investigador deduce la personalidad del actor. Las respuestas a los ítems expuestos al sujeto de estudio son el reflejo de la personalidad. La ventaja de este instrumento radica en la rapidez para obtener

Entre una gerencia y la otra...

la información, la gran desventaja es que la persona sabe que la están investigando, y puede alterar las respuestas.

3.9.1. Test para detectar las habilidades para el trabajo

Nosotros aplicamos el test de personalidad a los actores que participan en el proceso de producción que analizamos.

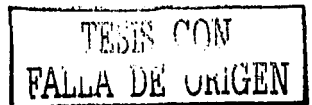
Nos basaremos en un modelo preestablecido que rescatamos del texto "la Comunicación, más que una Habilidad para el Trabajo de Grupo" de Adriana Ulloa.

Para objetos de nuestra investigación cuando no referimos a personalidad, estamos haciendo alusión a las habilidades de actor para el trabajo en grupo.

La personalidad tiene una serie de variables o características como pueden ser los valores, la moral, la filosofía personal, profesión, las experiencias, etc.. Lo que se intenta con la aplicación del test de personalidad, es ubicar esas características en una tipo de personalidad del sujeto analizado.

El test de personalidad contiene 24 grupos de estilos de vida y a su vez estos tienen cuatro ítems que definen cuatro tipos de personalidad (organizador, controlador, analítico y persuasivo) el mayor número de respuestas de acuerdo a los ítems definirá la personalidad del individuo estudiado.

Nosotros aplicaremos este instrumento a tres de nuestros actores (gerente de servicios, gerente de operaciones y la secretaria del gerente de operaciones) a el supervisor de servicios, no se aplicara el test debido a su participación activa en la investigación del proceso de producción que estamos analizando.



Test para conocer la personalidad del actor

Nombre: _____

Fecha: _____

Habilidades

prevalcientes: _____

Instrucciones: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo	O	Obediente	O
Meticuloso, detallista	A	Caprichoso	A
De opiniones fuertes	C	Testarudo, reacio a conceder	C
Sociable, amigable	P	Juguetón	P
Estable, templado	O	Convincente	P
Preciso	A	Gentil	O
Nervioso	C	Humilde, modesto	A
Espontáneo	P	Original	C
Valiente	C	Seguro de mí mismo	P
Creativo, con inventiva	P	Simpático	O
Entregado	O	Asertivo para tomar decisiones	C
Introverso	A	Abierto a aceptar opiniones	A
Competitivo	C	De trato fácil	O
Jovial, gozoso	P	Organizado, metódico	A
Considerado	O	Energico	C
Conciliador	A	"Campechano", sobrellevo las cosas	
Respetuoso	A	Disciplinado	A
Emprendedor	C	Generoso	O
Optimista	P	Vivaz, llamativo	P
Servicial	O	Persistente, no me rindo	C
Arriesgado, temerario	C	Cauteloso	A
Dispuesto a ayudar	O	Determinado	C
Cálido y sincero	P	Elocuente	P
Centrado, no extremo	A	Bondadoso	O

Entre una gerencia y la otra...

Agresivo	C	Inquieto	C
Influenciable	O	Popular	P
Indeciso	A	Compartido, colaborador	O
Impulsivo	P	Regido por principios determinados	A
Comunicativo	P	Diplomático	A
Controlado	O	Atrevido, audaz	C
Decisivo, firme	D	Satisfecho	O
Sistemático	A	Expresivo	P
Contento	O	Ansioso	C
Confiado	P	Impaciente	O
Pacífico	A	Dispuesto	A
Positivo	C	Consecuente, flexible	B
Apegado a propias decisiones	C	Adaptable	A
A favor de nuestra ideas	P	Tiende a expresar cualquier desacuerdo	C
Listo para hacer favores	A	Preocupado, interesado por los otros	P
Sociable, amigable	O	Emotivo, impresionable	P
Analítico	A	Gusto por el esparcimiento	P
Llano, directo	C	Paciente	O
Encantador	P	Facilidad para hablar	A
Leal	O	Independiente	C
Determinación para apoyar a los otros moralmente	O	Carismático, admirado	P
Evito la confrontación	A	Amable, tratable	O
Obstinado, necio	C	Vulnerable, sensible	A
Sociable, amigable	P	Seguro y Fuerte	C

Resultados: _____

Total 24 puntos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre una gerencia y la otra...

Los ítems marcados con las letras nos ayudan a identificar el tipo de personalidad del actor, se recomendó no anotarlas en la aplicación, para no condicionar las respuestas del sujeto analizado.

La suma de las palabras seleccionadas debe ser 24, la personalidad se detectará por la habilidad que reúna más puntos.

Las letras de los ítems corresponden a las siguientes personalidades:

- A analítico
- C controlador
- P persuasivo
- O organizador

3.9.2. Resultados de la personalidad de los actores

- Gerente de servicios

Datos de la hoja de registro de la personalidad del actor

- Organizador 4
- Controlador 17
- Analítico 45
- Persuasivo 0

Datos del test de personalidad

- Organizador 7
- Controlador 1
- Analítico 10
- Persuasivo 6

La personalidad prevaleciente en los resultados obtenidos de los dos instrumentos es la de analítico. En el test, la segunda personalidad que arrojaron los datos nos reportan una personalidad analítica –organizadora. En la práctica, gracias a la hoja de observación del actor, nuestro sujeto de investigación es analítico- controlador. Consideramos a esta combinación, como la real, ya que la demostró durante su comportamiento en la organización.

▪ Gerente de operaciones

Datos de la hoja de registro de la personalidad del actor

- Organizador 6
- Controlador 0
- Analítico 7
- Persuasivo 2

Datos del test de personalidad

- Organizador 9
- Controlador 4
- Analítico 8
- Persuasivo 3

El gerente de operaciones en el test, reporta una personalidad organizador – analítico. Pero en la hoja de observación del actor, la práctica lo cataloga como analítico- organizador. Entonces, la personalidad del gerente de operaciones oscila entre estas dos, no podemos afirmar cual es la que domina, ya durante la observación hubo limitantes de espacio y tiempo. Así pues lo definiremos como una combinación de ambas.

- Secretaria de la gerencia de servicios

Datos de la hoja de registro de la personalidad del actor

- Organizador 9
- Controlador 0
- Analítico 0
- Persuasivo 24

Datos del test de personalidad

- Organizador 3
- Controlador 5
- Analítico 7
- Persuasivo 9

La secretaria de la gerencia de servicio tanto en la hoja de observación como el test, registró una personalidad persuasiva con sus variantes en cada instrumento. En el test reporta ser, además de persuasiva, una persona analítica, pero en la observación encontramos que es un elemento organizador. Para efectos de nuestra investigación nos interesa el comportamiento en la organización, por tanto la identificaremos con una personalidad persuasiva-organizadora.

3.9.3. La influencia de los actores en la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV

Los procesos de producción pueden o no ser eficaces y eficientes, en parte esto se atribuye a la actitud de los actores al participar en el proceso, la misma experiencia de vida, su profesión y la edad son otros factores que intervienen con el comportamiento del individuo en la organización.

En nuestro caso, la elaboración de la programación de servicios de las dos gerencias, la influencia de los actores es la siguiente:

El gerente, debido a su formación como Lic. En Ciencias de la Imagen, le interesa las cuestiones de semiótica y semiología, le interesan los procesos más que los resultados, procura tener toda la información para tomar decisiones. Su participación en el problema analizado es limitada, pero cuando se requiere tomar una decisión al respecto, analiza las opciones y si tiene la certeza se involucra en el problema, de lo contrario no interviene y deja las decisiones al supervisor de servicios. Su personalidad analítica evita que tome el toro por los cuernos.

El comportamiento del gerente de servicios está regido en parte por su formación académica, sabe manejar a su personal, evitando las confrontaciones, es una personal de trato fácil, aunque cuando se trata de tomar una decisión con respecto a nuestro objeto de estudio, busca estar seguro. Es una persona que tiene una maestría en desarrollo organizacional, le importa el ambiente en cual se desarrollan los procesos de producción, por tanto procura ser amable con el personal que lo rodea. Nunca se le ha visto enojado.

La secretaria de la gerencia de servicios, es una persona extrovertida y alegre, tiene 31 años, se lleva muy bien con su jefe (el gerente de operaciones) y el demás personal involucrado en la programación de servicios. Es un elemento mediador de la información, su trato con los demás facilita el proceso de comunicación con respecto a nuestro problema analizado. Su formación no es la de una secretaria, estudio dos años de economía y uno de administración, es una persona que se involucra en el problema hasta encontrar obtener una solución de la situación que se presente.

Al supervisor de servicios, no se aplicó ningún tiempo de instrumento, debido a que no se consideró pertinente, porque es en sí el investigador. Se recurre a la autocrítica para vincularlo con el proceso de producción analizado. Se

Entre una gerencia y la otra...

considera como una persona analítica - organizadora. Es en primera instancia quien recibe la información de los servicios solicitados para después continuar con el proceso. Es un filtro que permite el paso de información, tiene que definir a los usuarios la respuesta de sus peticiones, darles solución y en determinado momento proporcionar opciones. Mantiene buenas relaciones con los solicitantes de los servicios y con los integrantes del proceso de producción, y con el personal operativo. Cuando la secretaria de operaciones y el mismo gerente no se encuentra, asume el rol de informar y verificar directamente la disposición de equipos con los jefes responsables de ellos.

Las habilidades para el trabajo de los actores influyen en el desarrollo y cumplimiento de los procesos de producción. La elaboración de la programación de servicio es una área en la cual participan dos gerencias donde se encuentra involucradas cuatro personas de la cuáles encontramos que los rasgos analíticos de tres de ellas (el gerente de servicios, el gerente de operaciones y el supervisor de servicios) son factores que contribuyen al desvío de información, se detienen tanto en análisis de la información sin tomar en cuenta los resultados de la programación de servicios y operaciones, con esto no queremos decir que los actores les interese la elaboración de la programación, más bien no referimos a la falta de coordinación entre ellos para hacer más eficiente y eficaz el proceso de producción analizado, a cada uno le es más funcional centrarse en el cumplimiento de sus funciones, es decir, de la parte que le corresponde en el proceso de producción y publicarlo por separado sin reparar en la calidad de mismo si fuese sólo una programación y una única dirección de la información, en otras palabras queremos decir que la información no se desvíe ni carezca de importancia.

De acuerdo a nuestra medición del problema analizado la falta de información por parte de las dos gerencias digamos de origen o de orden estructural se incrementa con la personalidad de estos tres actores. Es decir, cada actor tiene determinada información, pero para que tenga validez esa



información es necesaria la información del otro, debido a que estructuralmente la programación de servicios de PCTV se encuentra dividida en dos gerencias, lo cual implica un flujo de información innecesario, esto implica pérdidas de tiempo y recursos para la organización. Este problema se acentúa con las habilidades para el trabajo (personalidad) ya que nuestros actores principales de problema (gerente de operaciones, gerente de servicios y el supervisor de servicios) predominan las características analíticas en sus habilidades para el trabajo, y esto hace que se detengan y analicen cada uno en la parte del proceso que les corresponde.

Habría que discernir con respecto a la personalidad del supervisor de servicios, porque en él recae el inicio del proceso y la toma de decisiones para la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV, su personalidad analítica – organizadora le confiere a su vez grandes recursos para reunir la información de las dos gerencias (operaciones y servicios), claro está que también participa en ese flujo constante de información.

La participación de los actores en el problema analizado, se debe a una posición en la estructura formal de la organización, esta situación en la que se encuentra los hace sujetos de poder, construyen relaciones y dependiendo de la situación cada actor sobresale o hace uso de su poder. Este tema tan polémico será parte importante de nuestro proceso de producción analizado, así explicaremos y diremos quienes son sujetos de poder en el apartado siguiente.

3.10. El poder y el actor en PCTV

¿Qué es el poder? el poder es la mediación que existe entre un individuo y otro u otros, para influir en la conducta o voluntad a fin de conseguir resultados a favor de algo.

Entre una gerencia y la otra...

En el mundo de las organizaciones los actores satisfacen sus necesidades a través de la mediación del poder. El poder se realiza a través de la coacción o el convencimiento, gracias a él puede haber orden y control, pues permite prever la acción, pero también puede ser factor de rompimiento y confrontación, pone en crisis el funcionamiento, la eficacia y eficiencia.

Todos los actores de una organización son sujetos de poder, porque siempre satisfacen alguna necesidad, pero es necesario que se le reconozca como sujeto de poder, pues así podrán ejercerlo de manera satisfactoria para ellos y la organización, no todos pueden practicarlo, ya que requieren del reconocimiento del otro.

Los actores de una organización expresarán su poder a través de su actitud y comportamiento, la vida cotidiana que desarrollen en la organización los proveerá de éste. La interacción del actor será un constante intento por ser reconocido como sujeto de poder.

Los conflictos de poder en las organizaciones son resultado de esa competencia por ser reconocidos como sujetos de poder, en el mejor de los casos puede haber una negociación de poder para evitar las confrontaciones, la negociación sería una forma de regulación de poder en las organizaciones.

El actor o el grupo de la organización es el elemento de la organización que permite analizar las relaciones del poder.

3.10.1. El actor como parte central de la organización

El poder es una relación y no un atributo de los actores. Las relaciones entre los actores es una negociación. Los actores son la organización, ellos construyen una serie de relaciones sociales, una de ellas quizá la más relevante es el poder. La capacidad del actor de influir en la conducta de otros individuos se

le denomina poder. Las relaciones de poder en las organizaciones se dan en función de la satisfacción de necesidades del actor, estas necesidades pueden ser también de la organización. "El poder está conceptualizado como un atributo, como una propiedad que opone a los que lo tienen con los que no tienen, como un mecanismo impersonal que se impone a actores sociales del exterior sin que por otro lado jamás se precise de donde viene" (Crozier, 1990: 23).

En el proceso de la cooperación, lo más importante es el reconocimiento del otro como sujeto de poder. Un actor limita su poder para permitir que el otro desarrolle el suyo, en esta relación se autorregulan los procesos de poder. Este fenómeno es producto de las circunstancias, es decir, la cooperación es producto de la necesidad de proteger un interés individual para lo cual se recurre a la ayuda colectiva.

Las relaciones de poder en la organización pueden ser opresivas y alienantes utilizadas como un modo de control social. Todos los actores cuentan con poder, su margen de libertad no sólo responde al modelo de obediencia y conformismo, sino es resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez. El poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, donde están comprometidas ambas personas. "Lo que se quiere plantear es que el hombre antes que nada es una cabeza, es decir, es un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de los agremiados" (Crozier, 38: 1990).

La organización también debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación. Operando así como un mediador del poder.

3.10.2. Organización y estrategia

La estructuración del poder en las organizaciones, está basado en la instauración de relaciones donde cobra vida el poder, predisuestas por los directivos, quienes son los que posibilitan a unos actores de un poder en la estructural. "La organización debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y de esta manera permiten resolver problemas de cooperación" (Crozier, 1990: 45). Los actores tienen una libertad restringida debido a estos mecanismos, fijados por la misma organización.

"La racionalización y la especialización de las tareas reciben un gran impulso. Existen normas de producción establecidas de manera objetiva y primas de productividad que regulan la producción" (Crozier, 1990: 48). Cada sujeto está especializado y sabe lo que tiene que hacer y cómo, nada se deja a lo improvisado, existen reglas impersonales que prevén una solución para cualquier problema que pudiera presentarse. Las decisiones de la organización no se dejan al libre arbitrio de los individuos y a la negociación interpersonal. Todo está previsto y cada quien tiene su lugar, no deberían existir razones de tensión o de conflicto entre los actores debido a estas condiciones.

3.10.3. Los atributos de los actores para obtener poder

El poder siempre implica la posibilidad de algún individuos o grupos de actuar sobre otros, es decir, para que exista el poder tienen que existir otros, y sobre todo una relación para que se complete el ciclo. Así pues, el poder es una relación y no un atributo de los actores. El poder sólo puede desarrollarse a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación. Es una relación de intercambio, por tanto de negociación.

Las relaciones de poder pueden considerarse una relación de intercambio, por lo tanto recíproca, pero en términos de intercambio favorece más a una de las partes involucradas.

Estas relaciones de poder también están en función de las zonas de incertidumbre. Se aprovecha un actor para colocar a otro sobre un terreno menos favorable o a ceder.

Los actores cuentan con más o menos poder en la organización, dependiendo de los siguientes atributos:

Según Crozier, una relación de poder posee varias características como es ser instrumental, pues se busca un objetivo, un actor utiliza a otro para alcanzar lo que desea. El poder una relación no transitiva, pues cada interacción entre los actores es distinta a cualquier otra y la relación es recíproca, pero desequilibrada, es un intercambio en que se negocia, aunque siempre la balanza está a favor de quien tenga mayores recursos.

El poder en el plano más general, implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. Actuar sobre alguien es entrar en relación con él, y es en esta relación donde se desarrolla el poder de un actor sobre otro.

En las organizaciones el poder se representa como una relación y no un atributo de los actores. Se desarrolla a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación. Aquí el poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los sujetos comprometidos en una relación, es decir, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida.

Los recursos de los que dispone un actor por su situación social y global (económicos, académicos, sociales) los emplea en cada momento como parte de

su estrategia. Estos recursos dejan ver la desigualdad entre los actores y brindan una visión a los mismos de sus ventajas sobre el otro. La misma experiencia de vida en otras organizaciones es un factor importante para obtener más poder.

Los recursos del actor es importante saber qué tan pertinentes y movilizables son en la relación de poder. Pertinentes para aplicarlos en las funciones que desempeña y movilizables para trasladar la relación de poder a su favor debido a que le puedes ofrecer al otro individuo tus recursos, sometiéndolo, pero si no le son de interés no los podrá mover al lado de tu balanza.

"La misma estructura y las reglas, determinan los lugares donde podrá desarrollarse las relaciones de poder. La organización crea las zonas de incertidumbre que los individuos y los grupos tratan de controlar para utilizarlas en consecución de sus propias estrategias y alrededor de éstas crearan relaciones de poder" (Crozier, 1900: 66). La posición del actor en la estructura de la organización y las herramientas (reglas) que ésta le confiere, posibilitan al actor como un sujeto con poder, que lo empleará estratégicamente de acuerdo a las relaciones con otros actores, en estas relaciones para efectuar negociaciones de poder también intervienen, los conocimientos la experiencia e incluso la personalidad del actor.

Por ultimo es importante señalar que la personalidad del actor en la organización sugiere la adquisición o la atribución de poder de un actor hacia el otro, su misma personalidad lo hace sujeto de poder. Gracias a la personalidad el actor puede imponerse u obtener un consenso.

3.10.4. Poder y organización

La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. "El poder no existe por sí mismo, sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la

Entre una gerencia y la otra...

cual, en otros términos, se integran, por lo menos provisionalmente, en un conjunto organizado" (Crozier, 1990: 65). Los actores de la organización no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder permitidas por la organización, pero sólo las pueden ejercer cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

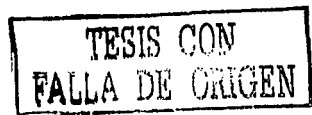
"En una organización, la misma estructura y las reglas, determinan los lugares donde podrá desarrollarse las relaciones de poder. La organización crea las zonas de incertidumbre que los individuos y los grupos tratan de controlar para utilizarlas en consecución de sus propias estrategias y alrededor de éstas crearan relaciones de poder" (Crozier, 1990: 66). Es así como un individuo o grupo tienen poder, cuando controlan las zonas de incertidumbre de la organización: Las organizaciones regulan las acciones de poder de los actores y definen las condiciones en las que estas pueden negociar, " los reglamentos, el organigrama, restringen la libertad de acción de los individuos y de los grupos" (Crozier, 1990: 66).

La organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros, les otorga poderes específicos de sanción y recompensa. Los que no tienen estos atributos usan su capacidad de negociadores para obtener poder.

3.10.5. Tipos de poder, fuente e incertidumbre

Las incertidumbres son el recurso fundamental en la negociación dentro de las relaciones de poder; si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla, harán uso de su poder para imponerse ante los otros.

"La primera fuente de poder es la que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable. El experto es el único que sabe hacer las cosas" (Crozier, 1990: 70) Gracias a los



conocimientos o habilidades, el actor tiene grandes posibilidades de negociar ante la organización.

La segunda fuente de poder en la organización se desarrolla alrededor de las relaciones entre la organización y su medio " El poder de un actor que participa en varios sistemas de acción relacionados entre sí y que puede por ello, representar el papel de indispensable, de intermediario y de intérprete entre lógicas de acción diferente y contradictorias" (Crozier, 1990: 72). No puede existir una organización sino establece relaciones con los medios que la rodean pues depende de ellos por partida doble: por un lado, para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento, y por otro, para colocar su producto en el mercado.

La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus miembros, quien maneje la información suficiente, o controle los medios de comunicación, aumenta sus capacidades de negociación y poder. A menor información, menos posibilidades de negociación.

La cuarta forma de poder es la que proviene de la existencia de reglas organizativas generales: "Las reglas restringen la libertad de los subordinados, pero actúan con el mismo margen de arbitrariedad de superior que no podrá ejercer su poder de sanción. Al mismo tiempo, la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados" (Crozier, 1990: 74).

3.10.6. Los actores y sus relaciones de poder en la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV.

De acuerdo a lo anterior, todos los actores de una organización son sujetos de poder en cuanto establecen relaciones entre ellos y llegan a negociaciones.

Los constructos de poder en nuestro proceso de producción analizado, sitúa a cada uno de ellos, en determinada situación y con un poder específico.

El gerente de servicios tiene un poder legítimo, debido a la posición que ocupa en la estructura, es la misma situación para el gerente de operaciones, pero esta última adquiere más poder por los recursos que tiene y la cercanía con el director de área, conserva una amistad de más de 20 años. Cuenta con mayor antigüedad en la empresa, se encuentra en una posición privilegiada para controlar los servicios en determinado momento, es el responsable de los equipos con que cuenta el área para facilitar los servicios y parte del personal que los opera, el personal operativo restante está bajo la responsabilidad del gerente de servicio. El gerente de operaciones además de controlar la infraestructura, conoce lo referente a ella y la disposición de los mismos. Estos atributos con los que cuenta le confiere mayores capacidades de negociación frente al gerente de servicios y supervisor.

La capacidad de negociación del gerente de servicios es limitada, debido a su reciente participación en el área, por tanto se encuentra conociendo el área, como se desarrolla el trabajo y conociendo los procedimientos.

Frente a esta situación, el supervisor de servicios se encuentra en una situación privilegiada, debido a su antigüedad en el departamento, conoce como se hace el trabajo, y sobre todo está vinculado directamente con la elaboración de la programación de servicio (nuestro proceso de producción analizado). Esta posición le confiere más atributos para negociar frente su jefe (el gerente de servicios). Pero aún más relevante, debido a ser el primero de los elementos en recibir la información de los servicios puede o no otorgarlos, y no dar continuidad al proceso. El tiene que confirmar a los usuarios sus solicitudes de servicio, para esto tiene que negociar con la secretaria de operaciones o el gerente de la misma área, en caso de no estar ninguno de estos elementos, se comunica directamente con los jefes de unidades móviles y estudios de grabación para obtener la

Entre una gerencia y la otra...

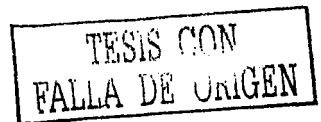
información que requiere. Estas funciones o necesidades que se presentan en el desarrollo del trabajo lo hace un sujeto con más poder que su jefe.

Quien maneja la información controla el poder, desde esta perspectiva el supervisor de servicios tiene más capacidades de negociación con la gerencia operaciones, y a su vez está le confiere el poder a partir de la información que le proporcione, pero también adquiere más poder debido al conocimiento de las funciones del departamento en comparación con el gerente de servicios.

Podríamos decir que el sujeto con menos poder en nuestro proceso de producción analizado es la secretaria de operaciones, pero también se convierte en un sujeto con poder, por su manejo de información para los jefes de unidad y estudios de grabación, es la pauta para elaborar la programación de los servicios que a ellos les confiere.

Si entendemos a los cuatro elementos como un grupo, estamos hablando de un grupo con mucho poder ante los solicitantes de los servicios, debido a su pleno control sobre las facilidades técnicas y personales con que cuenta, sin estos elementos los usuarios no pueden realizar sus funciones por ende tienen que entablar una negociación donde estarán sujetos a las disposiciones de las dos gerencias.

Con respecto a nuestro problema analizado, podemos decir que el poder se centra en dos sujetos, el supervisor de servicios y la secretaria del gerente de operaciones, porque ellos son los que manejan la información de los servicios. En primera instancia el supervisor de servicios debido a su posición en el inicio del proceso y canalización de la información adquiere poder ante los solicitantes, su posición le permite evaluar y otorgar los servicios de acuerdo a los recursos y prioridades de la organización.



Entre una gerencia y la otra...

El caso de la secretaria de la gerencia de operaciones el poder que adquiere se encuentra bajo el contexto de la relación que existe entre su jefe (el gerente de operaciones) y el director del área, maneja información privilegiada y de una fuente cercana y confiable. Con respecto a la programación de servicios, de ella depende el agilizar los trámites para otorgar información al supervisor de servicios, además ella controla la información que se canaliza a los jefes de estudio y jefes de unidad móvil y sistemas portátiles.

Claro es que el poder de estos dos elementos está limitado a la autoridad legítima que otorga a la organización, en primer lugar el supervisor de servicios se limita a la estructura jerárquica, pero debido al rol del supervisor en la elaboración de la programación de servicios, adquiere poder por el conocimiento del proceso de la elaboración en la programación y el gerente pierde poder o lo transfiere por no conocer el proceso de la programación de servicios.

El gerente de servicios ante el gerente de operaciones se encuentra en gran desventaja, el gerente de operaciones tienen una posición privilegiada debido a su cercanía con el director de área. La información de la programación de servicios se encuentra controlada por la gerencia de operaciones lo cual genera incertidumbre a la gerencia de servicios, poniéndolo así en una situación menos privilegiada. De acuerdo a nuestro análisis, con respecto a la programación de servicios y operaciones, la gerencia de servicios recurrió 31 veces a la gerencia de operaciones para obtener información, mientras que ésta sólo recurrió 20 veces para adquirir información de la gerencia de servicios. Es muy importante hacer notar que se ha desarrollado una rivalidad entre los gerentes de servicios y operaciones, por controlar el área de servicios.

El poder es un concepto que adquiere relevancia en función de un actor sobre otro, es decir, por sí sólo no adquiere validez, es indispensable la presencia por lo menos de dos actores para entablar una relación de poder, los grupos de trabajo están compuestos por dos o más elementos, donde un sujeto

dependiendo de sus recursos y sus atributos figura como el líder o sujeto de poder en el grupo. Los grupos adquieren importancia para la organización en la medida del rol que desempeñan para la organización. En el siguiente apartado veremos cómo el grupo permite a la organización desarrollar sus procesos de trabajo más eficaz y eficientemente.

3.11. El actor y el grupo

Los actores tienen que mantener un vínculo, o están inmersos en una situación específica, para ser parte de un grupo. Un grupo es un mecanismo que permite solucionar problemas, o desarrollar el proceso de producción en la organización. El éxito o fracaso de los procesos de producción depende del buen funcionamiento del grupo. Los grupos en la organización deben tener un propósito en los procesos de producción de la organización. Es decir la combinación de las funciones de los actores deben tener como objetivo la creación de algo. Por tanto, a través de las funciones que desempeña los actores justifican su existencia en el grupo.

En los procesos de producción de las organizaciones el actor se encuentra en relación con otros actores para hacerlos posibles y contribuir en ellos, la interacción de los actores y la participación en el proceso los hace figurar en la organización como un grupo de trabajo, es así como el grupo adquiere importancia para la organización. Las funciones como grupo de trabajo justifican la formación de estos en la organización, para que los actores puedan cumplir con sus funciones requieren de la colaboración o participación de otros actores es decir que formen parte de un grupo de trabajo.

3.11.1. La unión hace el grupo

Un grupo es resultado de la combinación de habilidades de los actores de una organización así "cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las

Entre una gerencia y la otra...

cuales se han establecido tales relaciones que sólo se pueden imaginar a aquella como un conjunto... un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención" (Olmsted, 1966: 16). Entonces, entendemos como un grupo a los individuos que mantienen relaciones, donde la presencia de cada uno de ellos interviene o influye para realizar una actividad.

La característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común que los vincula o cohesionan. En las organizaciones, esta característica la adquieren los grupos formales por medio de las funciones de trabajo o los objetivos que persiguen como grupo.

Existen grupos primarios y grupos secundarios, y dentro de estos se clasifican por democráticos, autoritario y *laissez-faire*.

En los grupos primarios " los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales" (Olmsted, 1966: 11) esta clase de grupos pertenece a la clase de grupos pequeños, donde el contacto es directo y espontáneo en su conducta interpersonal.

Las características del grupo secundario son opuestas y en cierto modo complementarias del grupo primario, " las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales" (Olmsted, 1966: 13) la relaciones de los individuos que forman un grupo secundario, se limitan a las funciones que desempeñan en el grupo para alcanzar un objetivo.

En el grupo primario el grupo es el fin, y en los grupos secundarios es un medio para alcanzar un fin. En las organizaciones podemos encontrar a los dos tipos de grupos e incluso una combinación de ambos.

El grupo democrático el líder favorece la discusión y las decisiones que debe tomar el grupo, existe un consenso para la toma de decisiones. Las relaciones entre los miembros son más personales y amistosas.

En el grupo autoritario el líder toma la responsabilidad de asignar tareas, premia o rechaza arbitrariamente los resultados del grupo. Existen dos tipos de reacciones la agresiva y la apática.

La última clasificación, laissez – faire, los integrantes del grupo tiene plena libertad de hacer y tomar las decisiones que crean pertinentes, el líder tiene una actitud pasiva, pero se corre el riesgo que un integrante del grupo asuma este rol.

3.11.2. El rol funcional o disfuncional de los grupos en la organización

Los miembros de los grupos posibilitan las buenas relaciones en el grupo, gracias a estas relaciones el grupo cumple una función positiva o negativa. "Los grupos integrados dentro de una organización predisponen a los miembros pertenecientes a ellos a una mayor satisfacción y disposición de servicio" (Mayntz, 1996: 165). La intención de un grupo supone el buen funcionamiento de él para la organización, pero cuando los miembros sienten que no han satisfecho sus necesidades, su disposición en el grupo disminuye.

Los miembros que pertenecen a un grupo primario satisfacen las necesidades de contacto humano y convivencia, lo cual puede proporcionar una cierta sensación de seguridad.

"Si los miembros de un grupo se identifican con el objetivo de la organización, es probable que apoyen tal objetivo, si por el contrario lo rechazan, entonces fomenta más bien un comportamiento de sabotaje" (Mayntz, 1996: 166) Los grupos pueden apoyar tanto la conformidad y la desviación del comportamiento esperado por la organización, los grupos pueden reducir los

rítmos de trabajo o aumentarlos, pueden fomentar la subordinación a los superiores, ocultar la negligencia y hasta desatar una crisis interna en la organización. "Para la organización y para la realización de su objetivo, es naturalmente un peligro la formación de grupos cuyos miembros se apoyen recíprocamente en la resistencia" (Mayntz, 1996: 167) en este sentido el grupo adquiere un poder negativo para la organización.

Con vemos un grupo es un gran aliciente para cumplir los objetivos de la organización y hasta favorece el desarrollo psicológico de sus integrantes, pero también puede provocar restricciones en la productividad de la misma. Así pues, el comportamiento de un grupo dependerá de la afinidad de sus integrantes con los objetivos de la organización.

El grupo cumple una función socializadora del individuo en la organización. Los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar la moral, y a veces ésta es un factor importante para aumentar la productividad. Existen disfunciones en el grupo primario, cuando es muy unido, puede provocar restricciones de la productividad, cuando los intereses del grupo se sobreponen a los de la organización.

No por eso los grupos son meramente negativos para la organización, si se saben encausar de acuerdo a las necesidades de la organización, la productividad aumentará considerablemente.

3.11.3. El liderazgo

Para que exista un líder debe haber un grupo que lo reconozca como tal. Se establece una relación de intercambio entre el líder y el seguidor, por el cual se recibe recompensa y prestigio a cambio de la sumisión, o se establece un proceso de elevación de la motivación y de participación en la búsqueda de objetivos, situados más allá del contrato formal.

Entre una gerencia y la otra...

El líder asume gran importancia para el grupo y también para la organización, define las tareas a realizar y las recompensas a recibir, interviene cuando es necesario rectificar un comportamiento o un proceso social, es inspiración de la motivación en el grupo, provoca confianza y adhesión a los demás, debe tener energía personal, autoconfianza, determinación, y habilidades intelectuales y verbales. El liderazgo puede ser un papel ejercido por un individuo o un grupo.

El liderazgo en las organizaciones puede darse en personas o grupos con o sin autoridad formal, en la cúspide o en la base de la estructura formal. De igual manera este fenómeno puede ser y resultar eficaz para los objetivos y la subsistencia de la organización, pero puede también ser perjudicial y caprichoso para quien lo posee.

Diferentes personas pueden asumir el liderazgo según la situación y el problema por solucionar. El área de liderazgo está muy vinculada con los procesos de toma de decisión y las comunicaciones.

Los líderes como ya se vio en los tipos de grupos, existen igualmente tres tipos, el autoritario, el carismático y el *laissez-faire*. El primero impone, el segundo recurre al consenso del grupo y el último deja que el grupo tomen las decisiones.

3.11.4. Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido

Identificaremos dos grupos en el proceso de producción analizado (la elaboración de la programación de servicios). Estos grupos no son primarios, son secundarios.

El primer grupo de trabajo está integrado por el gerente de servicios y el supervisor de servicios, en primera instancia, lo denominaremos como un grupo

Entre una gerencia y la otra...

democrático, el gerente pide la opinión del supervisor para la solución de los problemas que se presenta en relación al programación de servicios, pero en ocasiones el grupo se convierte en *laissez - faire*, cuando el grupo se encuentra frente a un problema que sale de su alcances, y necesita de la participación de un elemento externo, el director de ingeniería, para su pronta solución, sin embargo al no recibir respuesta del director, el grupo toma la decisión a su libre juicio, preponderando la decisión del supervisor de servicios sobre la del gerente de servicios.

El segundo grupo se encuentra integrado por el gerente de operaciones y secretaria de operaciones, en lo formal es un grupo autoritario porque la relación entre los dos miembros de dar órdenes por una parte y por la otra cumplirlas, pero en la cuestión del problema analizado la secretaria toma las decisiones y canaliza la información a las partes finales donde debe llegar.

El carácter secundario de estos dos grupos reside en que únicamente los integrantes se limitan a cumplir sus funciones para elaborar la programación de servicios.

Este sentido, los dos grupos cumplen una función positiva para la organización, son útiles para sus cometidos en ella.

Si entendemos a los cuatro elementos que participan en el problema analizado como un grupo de trabajo con un mismo objetivo, encontramos que es un grupo no eficiente, porque como tal está dividido en dos, la programación de servicios le compete a dos departamentos, lo ideal sería que fuese un sólo grupo de trabajo, para no hacer la distinción de dos y evitar la duplicidad de funciones.

En nuestro problema analizado detectamos dos grupos, pero dependiendo la situación, asumen el rol de líder cualquiera de los tres sujetos que tiene puesto jerárquico en la organización, en primera instancia el supervisor de servicios,

Entre una gerencia y la otra...

como primer elemento que entra en contacto con el problema analizado, y posteriormente los dos gerentes el de operaciones y el de servicios para obtener el consenso. Si entendemos a estos tres elementos como un grupo de trabajo, podemos decir que se trata de un grupo democrático, pero si tomamos en cuenta que dependiendo de la situación el rol de líder se mueve de posición estamos hablando de un grupo *laissez - faire*. Ojo no debemos perder de vista la posición de la secretaria de gerencia de operaciones, porque dependiendo de la situación o de la ausencia del gerente de operaciones actuaría como el líder para tomar las decisiones, su papel de mediadora de información de la gerencia de servicios hacia la gerencia de operaciones.

Como vemos, el rol del líder lo asume cualquier elemento dependiendo la situación o problema en el proceso de producción.

Es importante aclarar que la categorización de los líderes como democráticos o *laissez- faire* hace referencia únicamente a nuestro problema objeto de estudio, porque cuando los gerentes de operaciones y servicios entran en funciones con respecto a la premiación o castigo de los elementos con menor jerarquía en sus áreas, se tornan un tanto autoritarios. La finalidad de mencionar esto es con el afán de decir que los líderes cambian su forma de actuar con respecto a nuestro proceso de producción analizado.

Diagnóstico

De acuerdo a nuestra investigación resulta interesante mencionar que los flujos de información en el proceso de producción de la elaboración de la programación de servicios es la parte central del problema. La información recorre un camino muy largo, y otras ocasiones toma un camino más corto.

Para evitar esto, la información debería seguir una ruta de acuerdo al diagrama de flujo que se presentó anteriormente.



Entre una gerencia y la otra...

La comunicación juega un papel muy importante en el proceso de producción de la programación de servicios, los cuatro elementos de que lo integran deben estar en contacto para coincidir en las decisiones tomadas. El problema aquí es que no solo hay una fuente de información sino en ocasiones cuatro, para esto la comunicación debe ser más asertiva en el sentido que los cuatro integrantes coincidan.

Reducir el camino de la información y hacer la comunicación más oportuna en la elaboración de programación, haría a este proceso eficaz y eficiente.

El proceso analizado involucra a dos gerencias lo cual implica, dependiendo de la visión, a dos grupos de poder, esto trae consigo una negociación. También se podría evitar si siguiera el diagrama de flujo ideal de la programación de servicios lo que implicaría un reacomodo estructural dentro del área.

Si las entendemos como un grupo de trabajo, implica una nueva estructura, es decir, la organización tiene dividido en dos gerencias la tarea de la elaboración de la programación de servicios, lo ideal sería una única responsable lo cual beneficiaría a la organización en costos, calidad, es decir eficacia y eficiencia.

En consecuencia estamos hablando de redundancia de la información y de comunicación.

La comunicación nos remite a la forma que cada uno de los integrantes de nuestro proceso analizado hace referencia. Es decir, cada uno entiende su participación en el proceso debido a la participación del otro en el proceso. En ocasiones se sobreponen las decisiones de unos sobre otros. Lo que para unos debe ser, para otros no lo es.

Sucede así que la información no es la oportuna ni la privilegiada en el proceso de producción.

En la observación del proceso de la elaboración de la programación de servicios y operaciones se detectaron una serie de incidencias en el flujo de la información la gerencia de operaciones recurrió 20 veces a la gerencia de servicios para obtener información y ésta recurrió 31 veces a la gerencia de operaciones. Lo alarmante del asunto es que la información es necesaria para cada una de las gerencias, situación que se puede evitar si las dos gerencias se fusionaran estructuralmente para evitar el flujo innecesario de información y que ésta se desvle y se pierda o genere atrasos en la programación de servicios.

Lamentablemente, debido a la existencia de dos gerencias encargadas de la programación de servicios, PCTV paga anualmente la cantidad de \$552,000.00 pesos que corresponde a un gerente y una secretaria, lo que implicaría, si la organización decidiera reestructurar el área de servicios, la salida de ellos de la organización.

En la parte inicial de capítulo comentamos una serie de cambios de orden estructural en la organización, para reducir personal y por supuesto costos económicos. Por tal motivo desapareció la dirección de servicios y operaciones y los elementos restantes fueron integrados a otras direcciones, nuestro objeto de estudio cambio de rumbo y centró su atención en la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones, adsorbidas por la dirección de ingeniería.

La duplicidad de funciones en la programación de servicios y operaciones es un problema que se ha gestado desde antes de la reestructuración, es un problema vigente pese a los cambios suscitados a partir del 18 de diciembre del 2002. Lo recurrente del asunto es que esa reestructuración ha sido parcial y dejó

Entre una gerencia y la otra...

como una fotografía el proceso de producción que analizamos (la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV).

Es un hecho, que después de los cambios suscitados en PCTV, la programación de servicios y operaciones, para los dos gerentes en cuestión no representa ningún conflicto más bien forma parte de los acuerdos para que funcionen las dos gerencias en el sistema, pese a la rivalidad de poder.

Es también real que la organización no ha puesto atención en el proceso que analizamos, al igual es un hecho que la medición del problema nos arrojó un total de 90 incidencias recurrente al flujo de información a lo largo del proceso de la elaboración de la programación de servicios y operaciones. Aún más interesante resulta el hecho de la existencia de las dos gerencias para atender un proceso de producción que podría ser atendido por sólo una de ellas. Será importante reunir la información necesaria en el cuarto módulo de la opinión del problema por parte de las dos gerencias para conocer las representaciones de la situación que está viviendo PCTV con respecto a la elaboración de la programación de servicios y operaciones.

Es importante destacar que esa restructuración parcial que sufrió PCTV, en el caso de la gerencia de servicios el recorte de personal afectó a su plantilla de camarógrafos y en consecuencia se comenzó a generar tiempo extra en exceso a tal grado que el costo del tiempo extra igualó al pagó normal de nómina y se establecieron jornadas de trabajo de 07:00 a 23:00 hrs. lo cual implica cansancio y fatiga en el personal y a su vez faltas y retardos.

PCTV debe reconsiderar recontractar a parte del personal que despidió para cubrir la operación de las cámaras esto le costaría una tercera parte de lo que paga en tiempos extras y sobre todo el personal no estaría cansado.

Entre una gerencia y la otra...

Y sobre todo PCTV deba poner más atención en su reestructuración, es decir no quitar personal donde hace falta y evaluar las áreas donde están duplicados los puestos como es el caso de la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones, lo que ocasiona problemas de poder, gasto de energía en el proceso de elaboración de la programación de servicios y costos en sueldos para la organización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

LA COMUNICACIÓN REDUCE COSTOS

La comunicación reduce costos

Hoy en día el mundo de las organizaciones exige grandes retos a sus integrantes para que cada vez sean más productivos, con determinados estándares de calidad, es decir, las organizaciones apuestan sus recursos para que paulatinamente sus actores sean más eficientes y eficaces. Pero esto requiere de un costo o valor que la organización debe pagar y algunas veces el costo es muy alto, en ocasiones es lo justo y otras tantas son injustas al pagarlo. Pareciera que la organización es la única que paga un costo por la productividad, pero no es así, también los integrantes de la misma pagan un precio por trabajar en ella, puede ser tiempo, desgaste emocional o de energía.

Con esta lógica no debemos perder de vista las dos visiones, en primer lugar la de la organización que apuesta a la calidad, por la cual debe pagar un costo y la de los actores de la organización que obtienen beneficios de ella, pero también tienen que pagar un costo. Pero a su vez este costo puede ser muy alto y tendría efectos negativos para la organización, es decir, afecta a la productividad y por consiguiente eleva los costos de producción para la organización.

Todas las acciones de los actores en la organización tienen un costo, y también las acciones de la organización en pro de la productividad producen un costo. Toda acción genera un costo, según Moles, el costo "es la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser humano o de la organización, y en ese sentido el agotamiento relativo de sus recursos, sean cuales sean, donde el interés o beneficio más o menos bien entendido, a corto o largo plazo que se obtiene del acto, es mayor que los recursos internos debe consagrar a éste" (Moles, 1982: 40).

Las organizaciones tienen que afrontar los cambios o necesidades del entorno, es decir, se encuentran en una sociedad heterogénea que cada día se vuelve más compleja debido a la competencia. Esto supone si las organizaciones quieren mantenerse en esa lógica, deben ser competitivas y ajustarse constantemente a los parámetros establecidos por esa sociedad heterogénea.

Pero esto no es tan fácil, las organizaciones tienen y sufren grandes mutaciones para lograrlo, como es el caso de PCTV, que inició una reingeniería, en afán de reducir sus costos de operación, para ser más competitivos y ofrecer un servicio con calidad.

Los costos que se generan en una organización pueden ser diversos y a su vez los beneficios o consecuencias son de la misma índole.

Existen cuatro tipos de costos que en suma establecen un costo generalizado de la acción:

Costo económico, "el costo traducido al precio de una acción o un objeto, en la sociedad moderna un gran número de objetos y productos o servicios tienen cierto costo, las acciones de los servicios poseen un precio mínimo; es el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica" (Moles, 1982: 49)

Costo temporal, "todo acto, objeto o servicio y toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, una duración que es afectada para realizar, modificar y transformar las condiciones del costo" (Moles, 1982: 49)

Costo energético, "es traducido a la cantidad de energía consumida o economizada al realizar un acción" (Moles, 1982: 50), esto también se traduce en dinero.

Costo psicológico, "es la movilización del aspecto mental del ser en un comportamiento para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el sin embargo fundamentalmente difiere pero al que deberá atribuir sus recursos, los cuales se agotan" (Moles, 1982: 53)

Así pues, todas las acciones que se generan en una organización tienen un costo y la suma de los diversos costos tiene como resultado un costo generalizado de la acción. Habrá acciones que cuesten más a la organización y otras en las cuales es el pago justo, tanto para la empresa como para los actores, lo anterior en favor de la productividad, y cuando no sucede así los costos son muy altos y puede mermar los recursos de la organización entre ellos los actores que protagonizan la acción.

4.1. El costo de la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV

El en el apartado tres, centramos la atención de la elaboración de la programación de servicios de gerencia de servicios y de la gerencia de operaciones de PCTV, como se hizo mención en ese capítulo, el proceso de elaboración no es el adecuado, se tienden a duplicar las funciones y por consiguiente a triangularse la información, ésta recorre un camino muy largo y cuando llega su destino en ocasiones tiene deficiencias, y por consecuencia desgaste en los actores que intervienen en el proceso.

Nuestro proceso de producción analizado, la elaboración de la programación de servicios y operaciones, tiene de entrada un costo económico manifiesto, la misma duplicidad de las funciones, se elaboran tres programaciones de servicios por separado, una de la gerencia de operaciones y otras dos por parte de la gerencia de operaciones, sobre los servicios o facilidades de producción que ofrece la empresa, lo ideal sería la elaboración de una sola que concentrara la información y por tanto ahorraría a la empresa un desgaste en sueldos por la existencia de dos gerencias encargadas de lo mismo (\$552,000.00 pesos anuales), o mejor dicho aprovechar los recursos humanos en otras actividades o poner mayor énfasis en cada área correspondiente, para aumentar la eficacia y eficiencia.

La comunicación reduce costos

Cuando la información tiende a triangularse, ésta corre el riesgo de distorsionarse, llegar tardía, o en ocasiones no llegar a su destino y desgasta nuestros recursos humanos y materiales, lo cual origina que la comunicación como instrumento esté fallando. En nuestro caso para la elaboración de la programación de servicios y operaciones, ese triángulo tiene un costo de energía, sucede que si intervienen más elementos en el proceso de producción, estamos teniendo una fuga de energía importante, y si sumamos a eso que en repetidas situaciones se tiene que corroborar la información aumenta ese costo de energía, se está invirtiendo más energía de la requerida, pero la cosa no termina ahí, esto acarrea un desgaste psicológico entre los actores participantes en la elaboración de la programación de servicios y operaciones, el enviar la información por el triángulo y luego esperar su confirmación y no tener la certeza si fue recibida correctamente trae consigo un desgaste mental por la participación reiterativa en el proceso que debió ser rápido y certero. Lo anterior finalmente se reduce a costos económicos para la organización.

Así pues, PCTV debe poner mucha atención en este proceso para minimizar sus costos y evitar por tanto también un desgaste mental a los integrantes encargados de la elaboración de la programación de servicios y servicios, que a final de cuentas repercute en su productividad.

Por otro lado, debido a la reingeniería recortaron el staff de camarógrafos, lo que está ocasionando un costo a PCTV mensual en tiempo extra de \$43,259.00 y anualmente la empresa tendría que pagar \$519,108.00, pero el costo no sólo es económico sino también es emocional.

El costo de la falta de personal que se generó en ese periodo fue de cantidad similar a lo que se paga en la nómina sin generar tiempo extra (\$45,212.80). En un año la empresa tendría que pagar en tiempo extra la cantidad de \$519,108.00. Pero no sólo el costo es económico, sino también se refleja en el cansancio de los camarógrafos.

La comunicación reduce costos

Si PCTV contratará a tres camarógrafos cubriría sus necesidades de producción tendría un costo mensual de \$17,387.00 y anual de \$208,645.00 que comparado a los \$519,108.00 la empresa se ahorraría \$310,465.00, además de ahorrarse retardos y faltas que afectan las producción.

4.1.1. Causas de los problemas

Las causas de los costos pueden tener tres vertientes pueden ser de orden infraestructural, estructural o superestructurales.

Las primeras se refieren a los equipos y los recursos con que cuenta la organización.

Las segundas tienen que ver con el diseño y operación del trabajo.

Y las terceras son producto de la cultura idiosincrasia y representaciones de los actores de la organización.

Nosotros identificamos que el origen de nuestro problema es de orden estructural. La gerencia de servicio y la gerencia de operaciones de PCTV, operan de acuerdo a una estructura preestablecida y por tanto siguen un orden. La gerencia de servicios tienen a su cargo los camarógrafos y la gerencia de operaciones a los técnicos, esto trae como consecuencia la elaboración de programaciones de personal por separado para un mismo servicio que le solicitan al área, ya que el personal trabaja en conjunto como un sólo equipo.

Lo ideal, como se ya se mencionó anteriormente, sería la elaboración de una sola programación de servicios y operaciones, pero debido a la configuración de la estructura, las dos gerencias operan bajo la lógica de triangular la información y por tanto duplicar las funciones la una y la otra. Claro es que esto

La comunicación reduce costos

reduce los costos tanto para la organización como para los actores que intervienen en el proceso de producción.

Con respecto a la falta de personal operativo (camarógrafos), también de es de orden estructural y es una consecuencia de la reingeniería que adoptó PCTV.

4.1.2. Causas comunicativas – informativas

En la elaboración de la programación de servicios y operaciones de PCTV detectamos que la información recorre un camino inadecuado para llegar a su destino, pero esto es producto de un problema de orden estructural. La información se triangula y por tanto tarda en llegar a sus destino, lo que nos ocasiona un costo temporal, un desgaste de energía innecesario, y un cansancio mental en los actores por los cuales pasa la información repetidas veces.

La causa de la triangulación de la información es de orden estructural, la separación de las funciones de las dos gerencias (servicios y operaciones), la división del personal, trae consigo más inversión en el proceso comunicativo. Tanto de recursos humanos y material para concluir el trabajo. Los actores están dispuestos a participar en el proceso comunicativo, pero llega el momento que ese ir y venir de la información sobre un mismo tema termina por agotar a los actores. En el cuadro 2.4 del capítulo 2 elaboramos un grafo de la comunicación de la de la desaparecida dirección de servicios antes de que se comenzara a gestar la reingeniería, en él la comunicación se de manera descendente y la información parte de una sola dirección, después de la reingeniería las dos gerencias quedaron estructuralmente en la dirección de ingeniería, pero la gerencia de servicios comenzó a recibir indicaciones también de la nueva dirección de operaciones lo que ocasionó que se duplicara la información y los procesos de producción se complicarán, ya que dependiendo de donde vertiera la información, era lo ideal lo que se estaba haciendo y para la otra era lo incorrecto. Esto además

de reflejar una mala comunicación también deja entre ver una reingeniería que esta adoptando una mala estructura.

4.1.3. Costo de una inadecuada comunicación

La comunicación debe entenderse como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información con un objetivo determinado. En las organizaciones la comunicación se respalda por la estructura formal, pero a su vez si está estructura no permite el paso adecuado de la información o carece de los instrumentos necesarios para hacerla llegar a su destino, la comunicación no es la apropiada, ya que la información puede desviarse, distorsionarse o no ser oportuna, por tanto el ciclo de la comunicación no se cumple, y esto puede acarrear costos innecesarios para la organización y también para sus integrantes.

La comunicación "es la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información (Martín, 1992: 12) La discapacidad para comunicarnos acarrea grandes problemas en la vida cotidiana de las organizaciones, el intercambio de información resulta necesario para mantener relaciones de carácter comunicativo con la finalidad de cumplir ciertos objetivos en el trabajo, para esto es indispensable que la comunicación tenga un principio de orden que le otorga la intervención de la información en el proceso, la información " es aquel orden de datos que permite proveer y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de una organización" (Serrano, 2001: 61)

Para que se desarrolle el fenómeno de la comunicación según Manuel Martín Serrano, se necesitan cuatro elementos:

Primero se requieren de actores "cualquier ser vivo que interactúe con otro u otros seres vivos de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información" (Martín, 1992: 13)

La comunicación reduce costos

Segundo estos actores deberán tener la capacidad y las aptitudes necesarias para comunicarse y manifestar expresiones entendidas estas como "aquellas modificaciones que sufre la materia de la sustancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego, gracias a la cual (o las cuales) se le confiere a la propia sustancia expresiva, o se le transfiere a otra materia; un uso relevante en la intervención comunicativa" (Martín, 1992: 15)

Tercero es necesario el que los actores usen instrumentos, "estos son el conjunto de órganos biológicos o tecnológicos que aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo de Ego y el trabajo perceptivo de Alter" (Martín, 1992, 19)

Y por último a propósito de lo que expresa Ego, Alter se forma representaciones, "que son la capacidad del actor de referirse a los objetos, es decir, el actor es capaz de representarse las cosas, los seres y situaciones como objetos de referencia de la interacción comunicativa" (Martín, 1992: 23)

De acuerdo a lo anterior, la inexistencia de alguno de los elementos, no permite cumplir el ciclo de la comunicación, y por consiguiente puede ser causa de malos entendidos, o serios problemas en las organizaciones, o accidentes comunicativos que repercuten en la productividad.

Una mala comunicación en las organizaciones puede crear significados distintos a los que su emisor pretendía hacer llegar su receptor si no se cuidan los procesos de elaboración o se es pertinente y oportuno.

No todo es comunicación, habrá información que los actores desecharan porque no les es de gran utilidad, pero la clave de la comunicación radica en comunicar lo que se tiene o se quiere comunicar, para no saturar en un determinado momento a los actores de información innecesaria.

La comunicación reduce costos

La diferencia entre comunicación e información radica en su carácter uni o bidireccional. Mientras que la información no exige necesariamente una reciprocidad entre el emisor y el receptor, la comunicación encuentra en ese elemento el componente esencial. Lo ideal en la comunicación sería obtener la respuesta requerida del emisor. En las organizaciones es común observar que quienes piensan estarse comunicando con alguien, sólo están informándole algo y su vez dependiendo de la importancia de la información el receptor puede desecharla y peor aun se convierte en un sujeto desinformado que puede ocasionar un caos laboral.

La clave de una buena comunicación radica en la retroalimentación y por tanto en la respuesta adecuada al demandante.

4.2. La falta de información es un problema

Los problemas de información o la falta de ésta en las organizaciones modifican la vida laboral en ellas. Sucede que si la información no es la adecuada o la necesaria, la productividad en la organización se ve afectada.

El principio de la información es dar orden a un conjunto de elementos desordenados. La información desordena, provoca desorden, es decir, si introducimos información no adecuada a un sistema ordenado, ésta puede provocar un caos.

Los mismos suceden en las organizaciones cuando, por circunstancias de desinformación se suscitan problemas laborales, o entregas tardías de los productos solicitados.

4.2.1. La información como insumo para el trabajo

La organización está obligada a proporcionar toda la información para realizar el trabajo, esto es a través de la comunicación.

La razón de ser de la información es fluir y no ser retenida en un lugar, claro es que no toda la información se tiene que ventilar, hay información que es exclusiva para ciertos niveles y si por algún motivo se llegara a comunicar, puede ocasionar ruido o problemas laborales.

Es importante destacar que para la elaboración de un producto o proporcionar un servicio se requieren de insumos para después procesarlos. La información como insumo se vuelve sumamente importante, ya que sin ésta se paralizan o detienen momentáneamente los procesos de producción.

Un aspecto importante de la información como insumo, es que tiene que ser oportuna y pertinente, es decir, tiene que llegar a su destino en el momento que se le necesita y útil para los fines que se persiguen.

La información es un tipo de energía que pone en marcha los procesos de producción de las organizaciones, esta energía esta regulada por la comunicación, y si ésta es efectiva, nos puede ahorrar bastante energía, partiendo del principio de que se está administrando la información necesaria para desarrollar el trabajo en las organizaciones.

4.2.2. Flujos informativos

Dentro de una organización, los flujos informativos pueden ser de varios tipos, ya sea que se transmitan de arriba – abajo, de izquierda a derecha o a la inversa, además de que se pueden transmitir oralmente, por teléfono o por escrito.

Al hablar de flujos informativos debemos remitirnos a la forma en que se transmite la información suficiente para comunicar las órdenes o instrucciones para realizar el trabajo.

Los flujos informativos se dan de manera vertical y horizontal y en forma unidireccional, pero sucede que a veces la información es retenida por algún actor de la organización lo que nos origina un cuello de botella. "La manera en que se genera la información puede revelar puntos susceptibles de fallas de comunicación lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías" (Flores, 1989: 56)

Sustentado en la teoría de redes, Serrano explica que las redes de información pueden ser "en serie / cadena, radiales cíclicas, formarles o informales y dependiendo de su interacción dependientes o interdependientes" (Serrano, 2001: 100)

Red comunicativa es el conjunto de conexiones o canales de comunicación codificada que se encausa de modo que la información se transporte lo más directa y eficazmente del emisor al receptor dentro de una organización (Serrano, 2001: 101)

La información es un insumo importante para realizar el trabajo, de ahí la libre circulación por los canales de la organización, pero nos encontramos con un problema, porque no siempre es distribuida la información, sucede que a veces la

empresa no tiene los canales adecuados o hay un elemento que la detiene con el afán de controlar el proceso de producción en aras de obtener poder.

La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus miembros, quien maneje la información suficiente, o controle los medios de comunicación, aumentan sus capacidades de negociación y poder. A menor información, menos posibilidades de negociación.

4.3. La comunicación y los conflictos

Según Martín Serrano, entendemos a la comunicación como la capacidad que tienen los seres vivos para interactuar por la vía del intercambio de la información. Este fenómeno no es nada sencillo, se complica desde el momento que se involucran las percepciones que se generan a partir del intercambio de información, es decir, es necesario que los actores que intervengan en el proceso comunicativo estén en frecuencia. En otras palabras que las ideas que tienen de las cosas estén dentro de un marco de referencia compartido, de lo contrario la comunicación tendrán deficiencias o será nula.

Las características de los actores marcan las diferencias y los conflictos para comunicarse, carecer de los instrumentos adecuados, no compartir un marco de referencia y hasta el contexto generan grandes diferencias y conflictos comunicativos.

La fenomenología plantea que los actores de la comunicación construyen su realidad a través de sus interacciones con otros seres humanos y por tanto se transforma en una realidad colectiva. El mundo está en constante movimiento y esa evolución está dada por los seres humanos y la comunicación es un instrumento que transmite los sucesos pasados.

Moles construye un modelo donde ubica a las categorías perceptivas de los seres humanos, él plantea tres mundos, uno dentro de otro, el primero es el mundo propio (Wmwelt), el segundo circunscribe el mundo intermedio (Merkwelt) y finalmente encerrando a los anteriores encontramos al mundo lejano (fertwelt). En estas categorías perceptivas del mundo se mueven los seres humanos, que no solo tienen que ver con los sentidos sino con la experiencia y la conciencia, en síntesis el ser humano actúa por lo que percibe.

Entonces, es la percepción lo que diferencia a los seres humanos y a partir de la percepción de la cosas, producimos información con la finalidad de comunicarla, el conflicto existe cuando la percepción del otro no es la misma.

4.4. Las diferencias comunicativas de los actores.

Los actores de una organización son diferentes en esencia y son precisamente esas diferencias las que ocasionan los conflictos y a su vez estos llevan a los quiebres organizacionales, es decir, "existencia de un conflicto que impide que las organizaciones funcionen adecuadamente" (Flores, 1989: 53) para evitar un conflicto o en su caso solucionarlos, es preciso saber cuáles son las representaciones que los miembros tienen de la realidad que están viviendo.

Los actores participan activamente en la organización establecen relaciones formales e informales y se agrupan según sus características y afinidades ya sea para conseguir beneficios de índole laboral o personal "las personas son sujetos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinado e individuos que tienen ciertas percepciones, motivaciones que expresan valores, actitudes y habilidades, es decir, intereses" (Ávila, 2000: 50)

Estas características hacen ser muy particular a cada uno de ellos, cada uno percibe o se forma representaciones del otro o de la misma organización, diferentes lo cual puede originar conflictos sobre un mismo tema o forma de

pensar de acuerdo a la forma en que se representa en su mundo, "las representaciones son ideas formadas acerca del modo que ordena la sociedad" (Revilla, 2001: 5)

Las representaciones tienen que ver con la ideología la cual ofrece un versión reconocida de cómo funciona la sociedad o aspectos concretos de ésta, las representaciones se expresan de manera más o menos claras a partir de situaciones o fragmentos de la realidad social.

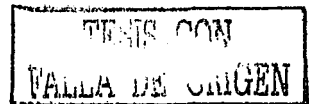
"Los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo cual quiere decir que aprenden a interactuar socialmente. Modelos aprendidos por varias vías, como la familia, escuela, comunicación; todas instituciones enculturadoras, por eso el modelo antecede o se antepone a las vivencias, para cuando los individuos llegan a sus primeras interacciones ya van sujetos a los modelos que representan esas relaciones primerizas (Revilla, 2001: 11)

Cada miembro cuenta con percepciones distintas de la vida y la realidad y del entorno en el que se desenvuelve. "Las representaciones pautan la interacción comunicativa" (Revilla, 2001: 43)

4.4.1. La entrevista semidirigida

Abordaremos de manera particular los conflictos que se originan en los flujos informativos y en las interacciones comunicativas entre las personas que intervienen en el acontecer de la información y la comunicación dentro de la organización.

El análisis de la realidad social para Ortí no sólo se toman en cuenta los hechos (acciones humanas o acontecimientos) sino también discursos de individuos y grupos (Ortí, 1986: 171)



La comunicación reduce costos

Para comprender la lógica en la que se relacionan los actores comunicativamente no es suficiente analizar el desarrollo de los procesos de producción, sino bajo la lógica de Ortl "conocer sus propios discursos en situaciones de comunicación más o menos controladas como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirigidas o las discusiones de grupo" (Ortl 1986: 171)

La entrevista semidirigida es una técnica cuantitativa "es una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de los actores sociales, en su orientación interna – creencias, valores, deseos, imágenes preconscientes, movimientos afectivos" (Ortl, 1986: 185) así pues, es una forma disfrazada de conocer la realidad donde el investigador permite al sujeto investigado que exteriorice sus percepciones.

Para efectos de nuestra investigación utilizaremos esta técnica cualitativa, la entrevista semidirigida a fin de obtener información útil y sin predisponer al entrevistado a fin de captar las representaciones que tienen los actores de la organización en los procesos de comunicación e información "la entrevista semidirigida se orienta (de modo intencionalmente específico) a captar (de forma concreta y comprensiva) para analizar e interpretar aspectos significativos diferenciados de la conducta y de las representaciones de los sujetos y / o grupos investigados.... entran en un contacto vivo esto es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y / o grupos investigados en condiciones en condiciones controladas" (Ortl, 1986: 195)

En la entrevista semidirigida se establece una relación cálida y afectiva entre el investigador y el entrevistado, con el afán de obtener información que el entrevistado en otras condiciones no nos proporcionaría, para esto es necesario disfrazar o gular la conversación mediante tópicos, es decir, temas que por su importancia resulta importante conocer la opinión de los entrevistados sobre un problema que se está gestando o está latente en la organización.

La comunicación reduce costos

Nuestra entrevistas tiene como objetivo central recopilar toda la información que los actores se representen a propósito de los problemas comunicativos o de los flujos de información con que cuenta la organización, para esto haremos uso de los siguientes tópicos:

Flujos de Información, comunicación y necesidades de comunicación e información.

Nosotros aplicaremos la entrevista semidirigida al gerente de servicios y al gerente de operaciones, ya que ellos son los responsables de las áreas respectivas y tienen la obligación de que funcionen correctamente, y sobre todo los que deben proveer de la información necesaria al personal operativo a su cargo. En las siguientes cinco páginas se muestran los fragmentos de los tópicos que nos interesan de las entrevista aplicadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FRAGMENTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES

Tópicos	Actor 1 Gerente de Servicios	Actor 2 Gerente de Operaciones
Flujos de información	<p>Cualquier solicitud que se le hiciera formalmete a la empresa, para utilizar esos equipos, tiene que se a través de servicios, ya que servicios lo ordena, lo pone en una tabla de programación, llamase lo que sea, operaciones lleva a cabo el servicio, pero es importantísimo que haya un filtro, que es una recepción central en donde se recibe exactamente toda la información, en el que las diferentes áreas solicitan servicios... servicios es muy importante</p>	<p>El Ing. Federico Hernández ha estado realizando reuniones cada fin de semana, para ver que problemas hay, que requieren, etc.... Empieza a fuir la información, a veces para mostrar sus inquietudes, sus inconformidades ... El Ing. escucha, el Ing. propone y las cosas de las cuales hay que dar prioridad me las comunica inmediatamente y nosotros tratamos de darle solución o llevarlos a los niveles que correspondan .</p>
Flujos de información	<p>Ahorita yo informo hasta nivel de jefes (se refiere sus subalternos), no voy a informar algo que no tienen que saber hacia abajo, en muchos casos no es necesario que se sepa, esa información que se quede en tus jefaturas, y ya las jefaturas sabrán tomar decisiones a la información que están teniendo, que por lo general no es cosa de desiciones sino de abocarse, llevar a cabo esas tareas y así involucras a la gente.</p>	<p>Ahorita yo creo que todavía es muy pronto realmente, esta restructuración lleva dos meses y medio, siento que apenas se están integrando todos los participantes, cuando menos en la dirección de Ingeniería y es evidente ha habido comunicación desde arriba hacia abajo, evidentemente falta adecuarla constantemente , pero todavía estamos en ese proceso.</p>
Flujos de información	<p>Yo no pienso que se estén duplicando las funciones en la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones, lo que paso, yo pienso que hay que depurar.</p>	<p>a veces tiene que triangulares tanta informacón, que cuando llega, llega un poco deformada, yo creo que lo que podemos hacer es entregar la información a todas las áreas implicadas, para confirmar que se está dando la comunicación seguiríamos con el proceso de los formatos, entregar una solicitud y recibir una solicitud.</p>

FRAGMENTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES

Tópicos	Actor 1 Gerente de Servicios	Actor 2 Gerente de Operaciones
Flujos de información		<p>a veces hay vicios... La información llega primero llega una persona que recibe como puede ser una secretaria, se lo pasa a uno de sus jefes y luego ese jefe se lo pasa a un trabajador, y a veces es como un teléfono descompuesto, la información va bajando de calidad y cuando el usuario llega a hacer su trabajo hay deficiencias.</p>
Comunicación	<p>La ventaja de ahorita es que todos estamos vinculados, todos reportamos a un director y entre nosotros a la hora de informarnos, entre colegas, todas las gerencias de la dirección de ingeniería... a mí me envían correos que no tengo nada que ver, pero me interesa saberlo, todos estamos involucrados en todo... o sea todos sabemos lo que hacemos todos, entonces estamos involucrados, yo pienso que es muy acertivo.</p>	<p>No creo que servicio y operaciones deban estar separadas, no se puede ser y juez y parte, pero si es un grupo de que trabaja junto creo que los errores que pudieran existir la falta de comunicación, tal vez que pudiera dar entre las diferentes áreas tiende a minimizarse cuando forma parte de una sola cabeza, o debiera minimizarse, la comunicación y creo que es un gran problema sobre los grupos de trabajo y a veces cuando existe con varios vicios, los errores y las diferencias tienden a ser mayores cuando hay grupos de trabajo trabajando en diferentes áreas, creo que cuando forman un sólo grupo se va a minimizar</p>

173

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La comunicación reduce costos

FRAGMENTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES

Tópicos	Actor 1 Gerente de Servicios	Actor 2 Gerente de Operaciones
Comunicación	<p>El departamento de servicios tiene buen nivel de comunicación, ahorita si, ahorita estamos eliminando papeles, cualquier cosa que hagamos, cualquier duda que tengamos se la ventilamos a nuestro horizonte de colegas y a nuestro jefe, todo se ventila, entonces a lo mejor lo que yo no se, los otros me lo explican y así todos nos vamos reintegrando, todos vamos apañando un poquito del otro.</p>	<p>Evidentemente es muy pronto para evaluar, para decir si se está dando o no la comunicación con el área de servicios, pero se percibe un ambiente agradable, integrable, yo creo que la misma dinámica en la que está entrando la empresa nos va ha llevar a todos evidentemente por la nueva estructura aque haya mayor comunicación formal, no sólo en áreas como son servicios y operaciones, sino con todas las áreas que están formando parte de la empresa.</p>
Comunicación	<p>Yo procuro tener informados a mis jefes (hace referencia sus subalternos), yo les informo, por ejemplo yo le envío un mail a Carmona, y no sabe abrir el correo, entonces no lo hago así, parejo para todos, porque se que algunos no lo van ha abrir, lo hago directo por teléfono, parte de mi chamba es avisar que es lo que se esta haciendo... que todos estemos enterados de lo que está sucediendo para mí es muy importante.</p>	<p>el correo es preciso y eficaz, pero tambien tiene que ver mucho a veces uno piensa que cuando está platicadô al transcribirlo a algo escrito ya no tiene una la misma finalidad... Yo creo que eso tiende a mejorar porque a veces tenemos un poco de deficiencia en cuanto, para poner en orden nuestras ideas y realmente a que nos expliquemos o que la otra parte entienda lo que quizá decir.</p>
Comunicación	<p>Yo pienso que en el área a mi cargo la comunicación si se esta llevando a cabo.</p>	<p>Antes el haber estado en diferentes sedes de trabajo dado que habia un grupo en un lugar, un grupo en otro lugar etc, no se daba bien la comunicación, ahora siento que va mejorar definitivamente.</p>

174

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La comunicación reduce costos

FRAGMENTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES

Tópicos	Actor 1 Gerente de Servicios	Actor 2 Gerente de Operaciones
Comunicación	el área de servicios está muy viculada con el área de operaciones, que llavan a cabo las cosas y servicios como lo dice es un área de servicios, sin inherentes	tal vez para la proxima yo tenga que darte una instrucción por escrito y preguntales dos o tres veces lo explicado, repito la comunicación es un proceso de mejora continua.
Comunicación		si la comunicación no es eficaz, no va a haber resultados y de eso va a depender la productividad
Comunicación		Hay personas que conocen muy bien su trabajo y con darles una indicación pequeña hace un buen trabajo, pero hay personas que aunque conozcan bien el trabajo hay que explicarles dos o tres veces, la comunicación no puede ser igual porque cada persona es tan diferente...
Necesidades de comunicación e información	PCTV necesita un intranet, no usar más papel y definitivamente no estamos ahí, y muchas empresa trabajan con esa filosofia hace 20 años.	Interactuo mucho con la gerencia de mantenimiento, la gerencia de transmisiones y la gerencias de servicios y con la de masters, yo creo que necesitamos organizar reuniones de trabajo, tal vez ventilar algunas cuestiones al mismo nivel... debemos establecer mecanismos, bueno ahora algo que nos ayuda mucho es el correo electrónico, porque si hay que resolver algunos problemas de trabajo podemos estar comunicados muy fácilmente con el correo, pero evidente yo creo que hace falta establecer algunas reuniones.

FRAGMENTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES

Tópicos	Actor 1 Gerente de Servicios	Actor 2 Gerente de Operaciones
Necesidades de comunicación e información	Yo creo que la gente está informada pero no les puedes dar gusto a todos	a veces se diseñan formatos pero no se toman en cuenta a todos los participantes que van a hacer uso de de la herramienta, con el tiempo debemos ponernos de acuerdo en los formatos y vamos a ser bastante concretos.
Necesidades de comunicación e información	la aplicación de sistemas en servicios que ya es un logro, todo va aser por correo, tiene que ser mucho más rápido, este tipo de sistemas a lo que te arrincona es a que la gente este ordenada para pedirte las cosas y que tengas mucha claridad para confirmar algo ... todo va ser mucho más eficiente ... ser altamente eficientes, dar respuesta inmediata a lo que nos piden.	evidentemente se están tratando de reducir los malos entendidos habrá que perfeccionar los formatos
Necesidades de comunicación e información		a veces triangular la información nos lleva a errores, deberiamos hacer un formato que conoscan todos
Necesidades de comunicación e información		creo que deben ser nuestros formatos más llamativos.....perdimos un tiempo que finalmente se traduce en molestias de la gente y a la mejor en consumo de energia, desgastes de equipo etc..

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.4.2. Análisis de los fragmentos de la entrevistas semidirigidas

En primer lugar tomaremos en cuenta los fragmentos a propósito de los flujos de información, y de acuerdo a los resultados encontramos lo siguiente:

El gerente de servicios considera al departamento como un filtro de información, donde se recibe toda la información para después distribuirla. El flujo de la información descendente únicamente la hacer llegar hasta los niveles de jefaturas y los encargados de éstas, toman la decisión si la comunican más abajo. Y no cree que la información se de desvíe debido a la duplicidad de funciones de la gerencia de servicios y operaciones, o mejor dicho afirma que no hay duplicidad de funciones. Un aspecto importante que hay que resaltar es que no menciona a la comunicación ascendente.

Por otro lado para el gerente de operaciones hace hincapié en una comunicación ascendente para conocer las inquietudes del personal a su cargo.

Aunque también habla de vicios en la comunicación y de triangulación de la información y por tanto de una comunicación con baja calidad, habla de un teléfono descompuesto. Pero también hace mención que la comunicación es un proceso de mejora continua.

En segundo lugar con respecto al tópico de la comunicación encontramos que:

El gerente de servicios considera muy importante que él si se encuentra informado con el horizonte de sus colegas, es decir los gerentes, entre ellos el gerente de operaciones, esto a través del correo electrónico, le envía información que para él no tiene utilidad, únicamente es meramente informativa, habla de un buen nivel de comunicación, pero únicamente entre sus colegas y su director, sin tomar en cuenta a los niveles más bajos, él recalca que la comunicación en su

La comunicación reduce costos

departamento si se logra y considera a la gerencia de servicios como inherente a la gerencia de operaciones por tanto la comunicación es de la misma manera.

Así mismo el gerente de operaciones considera debido a que su gerencia y la gerencia de servicios pertenecen a una misma dirección, los problemas tienden a minimizarse, tales errores pueden ser la falta de comunicación y por pertenecer a la misma dirección la comunicación debe ser mejor, aunque menciona que la comunicación con el área de servicios apenas se está gestando y espera que exista una mayor comunicación formal. Hace énfasis en la comunicación vía correo electrónico, pero no le resulta la más adecuada, le parece más eficaz la comunicación cara a cara, aunque también reconoce que a veces es necesario pasar por escrito una instrucción y verificar si se entendió lo solicitado y vuelve a recalcar que la comunicación es un proceso de mejora continua y que no es igual para todos, porque todas las personas son diferentes.

Por último, manejamos como tercer tópico a las necesidades de comunicación e información:

El gerente de servicios maneja como necesidades de comunicación e información, la creación de un Intranet, en el cual todos estén conectados, para no usar más papel. Así como la aplicación de un sistema del área de servicios para que los usuarios soliciten los servicios y el departamento pueda dar respuesta por la misma vía e informar a las partes involucradas, en este caso la gerencia de operaciones. Aunque resalta que no se les puede dar gusto a todos en cuestión de información. Es decir, hay cosas que no tienen que saber cierto niveles.

Por otro lado el gerente de operaciones considera como necesidades de comunicación realizar reuniones periódicas entre los gerentes, pese a que estén comunicados mediante un mecanismo electrónico, le es necesaria la comunicación cara a cara. Realizar formatos de solicitud de servicios concretos,

que los conozcan todos para evitar triangular la información y así evitar los malos entendidos.

4.4.3. Diagnóstico de la comunicación

Es un hecho que en la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones tienen problemas de comunicación, mientras que para una es ideal comunicarse por medio del correo electrónico, para la gerencia de operaciones le hace falta la comunicación cara a cara, y piensa que no se comunica con la gerencia de servicios, que existen malos entendidos a consecuencia de una mala comunicación. La gerencia de servicios está saturada de información que no le sirve para realizar sus funciones, pero sin embargo para el gerente esto es sinónimo de comunicación.

Por otro lado una de las gerencias, la de servicios, descuida la comunicación descendente y ascendente, la información se queda en ciertos niveles y dependerá de la decisión de las jefaturas si se informa a la parte operativa. El gerente de operaciones pone más énfasis en la comunicación ascendente y considera que la comunicación debe no ser igual para todos, sino que tiene que ser diferente de acuerdo a las personas o el nivel.

Para el gerente de servicios la información es un gusto que no se les puede dar a todos, mientras que para el gerente de operaciones la comunicación es un proceso de mejora continua.

Para el gerente de servicios la comunicación si se da en su departamento mientras que para la gerencia de operaciones hiciera falta rediseñar los formatos de las solicitudes de los servicios a manera que todos los puedan entender y evitar los malos entendidos.

La comunicación reduce costos

Por tanto la comunicación en los dos gerentes tienen deficiencias que deben resolverse para mejorar la calidad del trabajo y sobre todo proveer de la información particular necesaria para el trabajo al personal operativo y abrir los canales de la comunicación, para que sean más certeros.

Es importante hacer notar que los dos gerentes es más importante estar comunicados entre ellos o sus colegas, pero dejan relegado al personal operativo a su cargo, es urgente una reestructuración de la comunicación en las dos gerencias.

4.5. La comunicación una solución

"La comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales, así los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados – controlados – verificados por la emisión – recepción de señales, por el intercambio de la información (Ávila, 1997: 27). Por medio de la comunicación podemos establecer las diferencias para transformarlas en acuerdos, además de que la comunicación economiza energía y "propicia competencias al garantizar la interrelación, interacciones y retroalimentaciones (Ávila, 1997: 27)

Habermas propone un código ético de la comunicación y con ello explica que la base de ésta es el acuerdo, sin éste las organizaciones por su naturaleza misma, por sus diversidad, por sus relaciones entre individuos y grupos no se resuelven los conflictos; para ello es necesario planear el trabajo, determinar las reglas a seguir, llegar a cumplir con los objetivos, sin que ello implique costos extras para la organización y sus miembros, el código ético es el siguiente:

Igualdad- escuchar y ser escuchados , sin importar el rango o la posición que se ocupe dentro de las organizaciones.

La comunicación reduce costos

Autenticidad- despojarse de la careta del engaño, la comunicación es imposible de llevar a cabo si con alevosía se pretende engañar.

Pertinencia- respetar las normas, tanto directivos como los miembros de la organización deben ajustarse a ellas.

Acuerdos- toda persona que participa en el diálogo (actor – organización) debe tener voluntad de llegar a un acuerdo, para Habermas este es el principio ético más importante en las relaciones dentro de la organización.

Es importante rescatar este código ético de la comunicación para ponerlo en práctica en la organización, si queremos evitar algún quiebre.

"La comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización" (Serrano, 2001: 252) Pese a la visión de algunos administradores, la comunicación es un fenómeno dentro de las organizaciones que está vinculado dentro de todos los procesos de producción, claro que no es la panacea, pero sí permite y facilita el ahorro de energía si se cumple con el proceso comunicativo adecuadamente. Todas las prácticas de la comunicación deben estar encaminadas a evitar los quiebres, la competencia de la comunicación "es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan" (Flores, 1989: 56)

4.5.1. La comunicación en la organización

Todas las organizaciones requieren de una adecuada comunicación, sin ella está expuesta a los quiebres organizacionales, la comunicación es una herramienta que se puede anticipar a eso, "es necesario implementar un diseño generado en la prudencia, para anticipar lo que puede venir, y tener la capacidad

La comunicación reduce costos

para evaluar el futuro como una manera en el que el presente se interpreta así mismo" (Flores, 1989: 53-54)

Todos tenemos experiencia en comunicarnos con otros en distintas situaciones. Sin embargo hay niveles de competencia distintos. "Competencia denota una habilidad para relacionarse con éxito en el mundo, las cualidades administrativas y la responsabilidad y el cuidado por los otros. La competencia comunicativa es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan" (Flores 1989: 54)

Cuando comuniquemos algo en la organización tenemos la responsabilidad de hacerlo adecuadamente con claridad es de decir con calidad.

Para esto se tienen que evaluar constantemente los procesos comunicativos, para asegurarnos que realmente nos estamos comunicando y el feed back debe cambiar de positivo a negativo, es decir, hay que estar sensible a los cambios del otro, "es posible diseñar un equipo de supervisión para la competencia comunicativa que puede ser enseñado en el lenguaje nativo de la gente dentro de la organización" (Flores, 1989: 57)

Una relación sana de comunicación en las organizaciones es la que permite la competencia entre los actores, esto les permitirá administrar el conflicto.

4.5.2. La estrategia y la táctica

Como nos dimos cuenta, la comunicación entre la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones tiene deficiencias, para lo cual planteamos la siguiente estrategia:

La comunicación reduce costos

La estrategia es lograr que las dos gerencias se comuniquen entre ellas en términos de competencia y bajo la misma lógica y se aseguren de establecer los canales adecuados para informar al personal operativo y sobre todo abrir los canales de abajo hacia arriba. Además de rediseñar el formato de las solicitudes de servicios, que sean concretas y de fácil entendimiento para los que las usan.

La táctica sería la siguiente:

- Los dos gerentes deben establecer las reglas para comunicarse, es decir, deben definir, los medios y la forma para hacerlo, puede ser por correo electrónico o cara a cara.
- Deben rediseñar el formato de solicitud de servicios, desde la lógica que es una herramienta que transporta información y de ella depende el desempeño de los operadores.
- Establecer reuniones periódicas con el personal operativo para conocer sus inquietudes o propuestas, donde también participen los jefes de departamento.
- Mantener los canales abiertos para recibir cualquier información que sea urgente.
- No minimizar la información que puedan recibir desde abajo.
- Realizar comunicados, donde se incluya el personal de las dos gerencias como un sólo grupo de trabajo.
- Mantener informado al personal operativo sobre asuntos de interés general de la organización.

4.5.3. Comunicación y cultura organizacional

La cultura organizacional es "conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen

La comunicación reduce costos

formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido / apropiado" (Robbins, 1987: 13)

De acuerdo a lo anterior, entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer las cosas y sobre todo de comunicarlos.

La gerencia de servicios y la gerencia de operaciones deben adoptar una nueva cultura para comunicar las cosas y por consiguiente obtendrán un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos y materiales, los costos serán menores y la productividad mayor.

El enfoque de una mejor cultura, se encamina a cambios en la cultura de la organización, parte de esta cultura es la comunicación, que funge como proceso de producción, reproducción y consumo de lo que se quiere de la organización.

La lógica de la organizaciones es ser cada día más eficaces y eficientes y para esto deben apostar sus recursos a la cultura de calidad, donde la comunicación es la herramienta privilegiada para traducir en términos de cultura, el concepto de cultura que se quiera implantar en la organización.

Diagnóstico

A manera de conclusión podemos decir, que la gerencia de servicios y la gerencia de operaciones no tiene bien estructurada su comunicación, la información se pierde por recovecos, se queda estancada y posteriormente ya no sirve, o se triangula demasiado que cuando llega a su destino está distorsionada. Y peor aún la gerencia de servicios se encuentra en un dilema al tener dos fuentes de información para realizar sus funciones, pero con distintas indicaciones lo que ocasiona conflictos en el personal y que el proceso de comunicación sea más lento en lo que se definen las indicaciones correctas.

La comunicación reduce costos

Pero la cosa no para ahí, esta mala estructuración de la comunicación genera costos innecesarios, como son sueldos, tiempos perdidos, desgaste humano y un uso excesivo en el manejo de la comunicación, a final de cuentas repercute en la economía de la organización y el estrés psicológico de sus integrantes.

Esta mala estructura de la comunicación se debe a la estructura general de la organización, es decir, la existencia de dos áreas encargadas de lo mismo trae como consecuencia que se tenga que emplear más energía en un proceso comunicativo más largo. Esta estructura caprichosa producto de la reingeniería, dejó a la gerencia de servicios bajo la tutela de dos direcciones y por tanto estable dos procesos de comunicación para un mismo suceso, esto parecería una perfecta de asegurarse que el trabajo se cumpla, el problema radica en que los tutelares (dirección de ingeniería y dirección de operaciones) se contraponen a las indicaciones. Este tipo de proceso, además de dejarnos ver un mal proceso de la comunicación, no pone de manifiesto una situación de poder por controlar el área de servicios.

Así pues, de acuerdo a nuestra investigación, la información en el proceso de elaboración de la programación de servicios y operaciones recorre un camino muy largo, por tanto disminuye la productividad.

Aunado a lo anterior, la comunicación en las dos gerencias no es adecuada, por tanto, se deben, comunicar, poner de acuerdo o replantearse una estrategia comunicativa global para anticipar los posibles quiebres organizacionales que se están gestando.

Y sobre todo proveer al personal operativo de la información pertinente y necesaria además de crear canales de comunicación eficientes y eficaces.

CAPÍTULO 5

LA CULTURA, EJE DE LA ORGANIZACIÓN

La cultura, eje de la organización

En el mundo de las organizaciones, el dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades; nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes e investigaciones y diagnósticos profundos, serios.

El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su flexibilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo, sino de su capacidad para promover cambios significativos en sus procesos de producción y sobre todo en la forma de asimilarlos.

Cuando hablamos de las organizaciones, las entendemos como el resultado de las limitaciones y necesidades humanas. En ellas se coordinan las actividades y esfuerzos de personas con el fin de producir, ofrecer o vender algún bien o servicio. Una organización es el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio, es decir, se comparten una serie de valores, creencias, símbolos, mitos y modo de hacer las cosas por un grupo de individuos.

Cuando una organización tiene problemas respecto a su cultura (valores, creencias, símbolos, mitos y modo de hacer las cosas), la idea de cambio pasa por las mentes de los directivos con el afán de mantener o mejorar un orden establecido.

Iniciar cambios en una organización supone o pretende la continuidad de ella en el sistema, para tal efecto, es necesario conocer su cultura, cómo opera ésta, y cómo se comunica, con el objetivo de crear estrategias de cambio, asimilar problemas y en su defecto reforzar la cultura de la empresa, de lo contrario la organización corre el riesgo de adoptar conceptos erróneos y por consecuencia repercutir en problemas laborales.

Las investigaciones de la cultura organizacional han adquirido gran importancia para algunos empresarios. Conocer la cultura de su organización les

La cultura, eje de la organización

ha llevado a resolver problemas, la cultura permite incorporar elementos reflexivos para enfrentar las crisis, enmarcar las fantasías y el modo imaginario de cómo la organización es vivida por sus participantes. La cultura señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que se debe hacer, pensar y decir.

Así, tanto en el seno social como en el de las organizaciones, la cultura es el eje para entender su interior.

Es necesario señalar que las características de la cultura de una organización son aspectos asimilados o que deben asimilarse por sus integrantes.

El beneficio de identificar los rasgos culturales de organización son muy variados, pues permitirá resolver problemas o iniciar grandes cambios, de lo contrario la organización podría estacionarse en una actitud de indiferencia y por consiguiente en una crisis que frustrará su desarrollo.

A través del conocimiento de la cultura se detecta la importancia prestada a los diferentes aspectos que limitan o permiten el desarrollo de los objetivos de la organización.

Un diagnóstico de la cultura arroja información valiosa para la planeación estratégica de la toma de decisiones y adecuarlas a las aspiraciones y posibilidades reales de la organización.

Es importante señalar que el proceso de comunicación es vital para cualquier grupo, organización o sociedad humana. La comunicación dentro del contexto organizacional, sería inútil si no tuviera como objetivo mejorar la calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros.

La cultura, eje de la organización

Al hablar de comunicación en una organización, nos referimos a eficacia, eficiencia y oportunidad con la cual se intercambian ideas y significados los actores, es decir, cuando hablamos de comunicación, estamos haciendo referencia a un sistema cultural compartido.

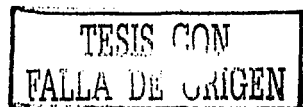
De ahí que la comunicación constituya no sólo parte importante de la cultura, sino que también es un instrumento mediador de la misma.

5.1. Orígenes de sus estudios en las organizaciones

A principios del siglo XX surgieron grandes teóricos de las organizaciones con la idea de que la gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Entre ellos Frederick Taylor, mejor conocido como "el mayor enemigo del trabajador".

Surge entonces la teoría clásica de la organización, ésta establece que la característica de la organización es trabajar tan exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia. Los patrones de autoridad hacen como puentes de resistencia para limitar las actividades en una dirección y potenciarlas en otras.

La teoría clásica de la organización consiste en sugerir que las organizaciones deben o deberían ser sistemas racionales que actúan tan eficientemente como sea posible. Así pues los teóricos clásicos y a sus vez los empresarios, prestan poca atención a los aspectos humanos de la organización, aunque reconocen la necesidad de algunos factores que influyen en la motivación humana (liderazgo, la iniciativa, la benevolencia, la equidad, etc.), por tanto surgen autores que ponen énfasis en las necesidades humanas, y retoman los aspectos descuidados por los autores clásicos.



La cultura, eje de la organización

Estos nuevos autores tienen la convicción de que los empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse. Ellos trabajan bien cuando están motivados por las tareas que realizan, el proceso de motivación depende de permitir al personal conseguir recompensas que satisfacen sus necesidades personales.

El trabajo enriquecido, combinado con un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleo surgió como una alternativa al autoritario y deshumanizado trabajo generado por la teoría clásica.

Las teorías "X" y "Y" establecen las normas de trabajo, las motivaciones por las cuales los actores permanecen en las organizaciones.

En la teoría "X" se busca el control absoluto del trabajador en su actuar dentro de la organización, la cultura de la organización se impone a los trabajadores, siempre supervisa y recompensa de manera económica, dejando de un lado otras alternativas de incentivo.

En contra parte la teoría "Y" toma en cuenta el factor humano, lo considera y motiva no sólo económicamente, también lo utiliza para lograr fines productivos, lo manipula y lo hace sentirse importante, siempre y cuando le de buenos resultados.

Algunas organizaciones optaron por la mediación de ambas, obteniendo resultados positivos, esto de acuerdo a los objetivos que persiguen.

Así pues, las formas de trabajo que se fueron gestando son producto de la cultura de una sociedad, Estados Unidos había caldo en un principio de la racionalidad, es decir, el estilo de trabajo occidental era lo bueno y lo lógico.

La cultura, eje de la organización

"El principio de racionalidad no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de los muchos posibles de existencia. La supuesta racionalidad universal, única, neutral y absoluta se convertía en un modo de pensar particular específico y lo que es peor etnocéntrico de la sociedad de la sociedad occidental... esta conciencia etnocéntrica ha revelado a los teóricos que, o se adopta una visión de las organizaciones como artefactos culturales y sometidos a dinámicas culturales o de lo contrario, se cae en un etnocentrismo fatuo, erróneo y perjudicial" (Ruiz: 1999, 215).

Los investigadores de las organizaciones se comienzan a dar cuenta de la existencia de los factores culturales que contribuyen a la organización y no sólo el aspecto económico, como un factor que aumenta el rendimiento. Esta cultura está regida por las prioridades, valores y creencias compartidas por los miembros, utiliza estos recursos culturales para resolver problemas del trabajo.

El mito de la racionalidad se convierte en una visión cultural de las organizaciones en las cuales se deben considerar los valores y creencias como parte importante de ella. "Respondiendo a quienes pretendían presentar a la cultura organizacional como un todo unificado y monolítico, en efecto, los investigadores más recientes han intentado buscar indicadores que demuestren que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples solapadas y a veces conflictivas entre sí" (Ruiz: 1999, 237). Esto nos obliga a pensar que la cultura no es única y que se transforma conforme pasa el tiempo y que incluso en ésta se gestan subculturas, porque las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con otros sistemas, es decir, con otros sistemas culturales.

Al hablar de sistemas, tenemos que retomar los conceptos de Gareth Moran en su libro Imágenes de la Organización donde explica la importancia de los sistemas abiertos y su interacción con su entorno y entre sus subsistemas.

La cultura, eje de la organización

Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan satisfacer sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales del entorno. Deben conseguir una relación apropiada con éste si quieren sobrevivir, de tal forma que se crea una dependencia.

Según Fernández de Collado " las organizaciones son concebidas como sistemas, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes" (Fernández: 1991, 49).

De esta manera creemos que las organizaciones son influenciadas por sus entorno y sus partes, a tal grado que se ven en la necesidad de modificar su estructura, comportamiento y constelación de valores para poder dar respuesta a los estímulos internos y del medio ambiente. Es decir tomar en cuenta esas formas de pensar del exterior que tienen influencia en la cultura de la organización. "Quedan sentadas las bases de uno de los postulados centrales de la cultura organizacional, a saber, que toda organización guarda una relación estrecha de interdependencia con el sistema cultural de la sociedad general que la rodea" (Ruiz: 1999, 221)

5.1.1. Sentido e importancia de la cultura en las organizaciones

Según Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein en su libro Identidad de las Organizaciones, "la cultura es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. La cultura señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización" (Etkin, 1989: 210)

Para ellos, la cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje. Las normas administrativas y políticas devienen de pautas culturales, en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo o la organización.

La cultura, eje de la organización

En la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones.

La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa.

Para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura organizacional se integra por los siguientes elementos:

- a) Los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta.
- b) La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- c) La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- d) Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos.
- e) Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- f) Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- g) El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Por definición la cultura es intangible, implícita y se da por sentada su existencia en las organizaciones. Para efectos de análisis la cultura denota la manera en que los integrantes viven, trabajan, sienten y se expresan de su empresa.

Para Robins, la cultura organizacional "se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que distinguen a una organización

La cultura, eje de la organización

de otras" (Robins: 1996, 681). Y al igual que Allaire y Firsirotu proponen un concepto de cultura "como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de sus 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 reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos, leyendas; arquitectura, emblemas etc." (en Abravanel: 1992, 45). Esta concepción de la cultura implica dar forma y realidad al pensamiento, establecer maneras de actuar de acuerdo a la colectividad que comparte ese marco de referencia.

La cultura de una organización la podemos percibir a través de la percepción asimilación y participación que tienen sus integrantes con respecto al funcionamiento y operación de la misma, es decir, parafraseando a Pérez, "la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización como intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, ideología, costumbre, tradiciones, concepciones, opiniones y representaciones, es decir, factores humanos" (Pérez: 1998: 15)

La cultura de una organización la podemos entender como símbolos compartidos por sus integrantes o los grupos que se conforman en ella, así pues, la cultura desempeña una función simbólica, en cuanto es una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo. "La cultura tiene una función de identificación, ésta se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad... el comportamiento del individuo le hace parecer integrado en el grupo con el que se identifica" (Ruiz: 1999, 228)

La cultura, eje de la organización

"La cultura corporativa es entendida como un producto de la organización. Las organizaciones son instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como un subproducto, también producen artefactos culturales tales como ritos, leyendas y ceremonias" (Ruiz: 1999, 229) Estos productos culturales pueden ser utilizados para lograr un compromiso más intenso, para transmitir la filosofía de la organización, establecer las reglas de trabajo, motivar al personal y facilitar la socialización.

Una de las tareas principales de las investigaciones sobre cultura organizacional consiste en descubrir como los sujetos perciben el mundo en cual se encuentran laborando "la cultura es un sistema de conocimientos y creencias compartidas que organiza los fenómenos materiales, los hechos sociales, las emociones y es generada por la mente humana, al mismo tiempo controlada por una serie concreta de reglas y normas" (Ruiz: 1999, 230). Los integrantes de una organización comparten significados y símbolos lo que los hace comportarse de una manera muy particular, lo cual se convierte en una rutina cotidiana.

La postura de la cultura formal o legítima de la organización, debe considerar la existencia de subculturas como añadiduras o parte de esa cultura oficial. Cuando se estudie la cultura se debe considerar como un sistema abierto, que se retro alimenta del exterior y también de los elementos que conforman su interior "rechazando la idea de un concepto unitario de cultura, es necesario hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos" (Ruiz: 1999, 237) es aquí donde la tarea del comunicador organizacional cobra relevancia, al definir las culturas, encontrar las diferencias, la coyuntura que une a los miembros para lograr una organización habitable. "La cultura empresarial es vista como un punto de partida para marcar la relación empresa individuo y orientar las técnicas de gestión del personal" (Ruiz: 1999, 243) claro es que algunas organizaciones al conocer las virtudes de la cultura, pueden utilizarla como un instrumento de manipulación social.

La cultura, eje de la organización

La cultura, puede ser importada, es decir, rebasa las fronteras de la organización, puede estar dividida por su estructura, áreas o departamentos (fragmentadas en subculturas) o también puede ser producto de innovación tecnológica o puede ser de tribus o grupos informales.

Las culturas de las organizaciones en parte son creadas por sus líderes, esto debido a su influencia e impacto con sus seguidores, ellos son conductores y creadores de pautas de comportamiento, estos sujetos pueden cambiar la cultura de la organización, y si son bien encausados, son de gran ayuda para los beneficios de la empresa.

"La cultura es la energía social que impulsa a una corporación hacia la acción, orienta las políticas de la organización y determina la estrategia, la estructura y los procedimientos de la organización" (Ruiz: 1999, 234)

En los procesos de enculturación, resulta importante el papel de la comunicación en la creación y la expresión de la cultura organizacional (mitos, historias, discursos etc.)

La cultura explica los valores, significados, mitos, normas de conducta de los miembros de una organización y debido a la asimilación de los mismos se establece una cultura fuerte y a su vez un comportamiento sólido y viceversa, una cultura débil reporta un rendimiento organizacional escaso.

A su vez, la cultura puede ser funcional o disfuncional para la organización. En el caso de ser disfuncional, se deben establecer las características de la misma a efecto de planificar los cambios culturales y con ellos obtener los beneficios deseados. La cultura puede diseñar un modelo cultural como revitalizar o debilitar la que existe, todo con la finalidad de mejorar la organización.

La cultura, eje de la organización

Los elementos de la cultura organizacional son los componentes estructurales de más lento movimiento; leer la cultura de una organización implica una lectura global de cómo es vivida la realidad de una organización por sus integrantes.

El objeto de una organización es permanecer, pero para esto se tiene que actuar, ejecutar acciones que se ven asimiladas por un cambio, es decir, estar a la vanguardia de su entorno. La idea de cambio en una organización, pretende la reestructuración material, filosófica y simbólica, así como también se debe tomar en cuenta el entorno, los modos de pensar, creer y hacer las cosas, es decir, la cultura organizacional.

Para efectos de nuestra investigación entenderemos a la cultura organizacional, como una forma específica de pensar y actuar de los integrantes de una colectividad, que a su vez tienen un marco de referencia compartido (mitos, historias, valores e ideología) en donde la estructura de la organización, el entorno (tecnología, competencia, clientes y el mismo contexto social) condicionan las actividades y el desarrollo de la empresa.

5.1.2. Elementos de la cultura

Lo que deben perseguir todas las organizaciones que presuman de serlo, es una cultura donde se reconozca al individuo como responsable de lograr resultados (eficacia) haciendo las cosas bien (eficiencia), claro es, sin dejar de tomar en cuenta la afectividad entre el empleado y la empresa.

La cultura de una organización es muy amplia, debe contemplar todos los aspectos que influyan en el comportamiento colectivo, sin dejar a un lado el equilibrio entre lo justo para las partes que conforman la organización.

La cultura, eje de la organización

Se deben reconocer las diferencias y similitudes de los actores para establecer mecanismos productores de una nueva cultura a favor de mejorar la situación en la organización.

No se debe pretender que exista una sola cultura, se debe reconocer que existen subculturas y por tanto encontrar los elementos que las unen o dividen.

La cultura tiene una función útil para la organización, ella nos permite la creación de significados compartidos, con la finalidad de construir una cotidianidad agradable para los integrantes de la organización.

5.2. Propósito de PCTV

En este apartado entenderemos como propósito a la misión de la organización "la misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da propósito y sentido y gran cantidad de razones por las cuales el trabajo de una organización es importante. Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de la acción para la organización y sus miembros" (Pérez: 1998, 23). Cuando la organización carece de la misión, sus miembros pierden la visión global y el sentido del trabajo, disminuye la motivación y el compromiso con la organización. La misión orienta el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional.

PCTV carece de una misión, los empleados no conocen el propósito de las acciones que realizan. Su trabajo son actividades cotidianas, actos rutinarios sin justificación alguna en un futuro. Pese a la existencia de objetivos, que no consideran toda la acción de la organización y a su vez sus funciones no definidas se requiere de un mayor esfuerzo, por no saber a ciencia exacta cual es la misión de PCTV. Lo anterior por supuesto genera un costo a la organización, tanto en el ámbito colectivo e individual debido a la falta de sinergia.

5.2.1. Comportamiento, actitudes y valores

"Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre los principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejor la disposición o voluntad de las personas, que se reflejan en un comportamiento en función de los objetivos de una organización" (Pérez: 1998, 20)

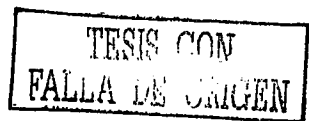
La constelación de valores formales de PCTV, se reduce a un reglamento interior de trabajo, que se entrega a los trabajadores a su ingreso a la organización, y después no saben de su existencia. En él se hace énfasis en la puntualidad, medidas disciplinarias en caso de faltas a la moral, actos de violencia a los compañeros, tratar durante las horas de trabajo asuntos ajenos a la empresa o utilizar los recursos de la empresa en provecho individual.

Así pues, nos encontramos ante una organización en la cual no están establecidos los valores como tales, sino únicamente medidas coercitivas que en la práctica no se cumple o dependiendo la persona, la situación o las relaciones con las autoridades de la organización se pasan por alto. Es un reglamento interior de trabajo que se aplica de acuerdo al criterio de los jefes.

La preocupación por garantizar un comportamiento ético en todos los niveles de la organización hace indispensable describir un código de comportamiento, ya que de él dependerá el tipo de conducta que se espera de los actores de la organización.

5.2.2. Conocimiento

"El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa" (Pérez: 1998, 33)



La cultura, eje de la organización

En PCTV sucede o sucedía un fenómeno muy curioso, el personal se contrata adquiere sus habilidades para el trabajo con la rutina del mismo, la capacitación se realiza bajo la lógica prueba – error. PCTV no tiene definido el perfil del personal que requiere para ocupar sus vacantes y peor aún, no están claras las funciones que deben realizar.

El conocimiento es un producto de la misma cultura de la organización, por eso en las organizaciones se debe fomentar, al igual que el desarrollo tecnológico, lo cual sería una estrategia de la organización para la superación y el cumplimiento de sus objetivos.

5.2.3. Claridad Organizacional

"La claridad organizacional es 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" (Pérez: 1998, 28). Es el aprovechamiento óptimo de la energía (información) para evitar desgaste y dispersión, a mayor certeza de la información, el esfuerzo individual se suma a la colectividad y permite el buen funcionamiento de la organización.

El fenómeno de la sobrepoblación en PCTV trajo consigo poca claridad organizacional, es cierto que se genera la información necesaria para realizar el trabajo, pero ésta se pierde, se triangula o no llega a su destino, debido al camino tan largo que tiene que recorrer, se genera una dispersión a tal grado que no se aprovecha el esfuerzo individual y se genera una colectividad que trabaja de más.

5.2.4. Comunicación

"La comunicación es el instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo... la comunicación organizacional tiene como tareas la conducción de la organización,



enculturización, auto-heteroregulación y coordinación- articulación" (Pérez: 1998, 45).

En los procesos de comunicación, la calidad y la oportunidad se convierten en factores importantes para la eficacia de ella. Cuando la incertidumbre aparece en el contexto laboral, es necesaria la precisión de la información y la expresión de ésta mediante códigos compartidos para evitar un caos o desorden y por supuesto no descuidar el carácter bidireccional que le da trascendencia a la comunicación.

Por otro lado, la comunicación es el agente mediador de las formas de pensar y actuar de la organización. Retroalimenta y genera la cultura de la organización.

En PCTV la comunicación tiene como una de sus características la direccionalidad, es decir, ésta es descendente, pero pocas ocasiones sucede lo contrario. Aunado a esto, la comunicación carece de un soporte de calidad para lograr mejores resultados en los productos de la organización, es decir, no se cuenta con una filosofía o ideario para que la comunicación se apoye en ella y logre su cometido. Es aquí donde la comunicación encuentra una doble función, en primer instancia como instrumento para el trabajo y en segundo lugar como agente transmisor de la cultura de la organización.

5.2.5. Liderazgo

"El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer.. exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles" (Pérez: 1998, 36).

La cultura, eje de la organización

Existe un líder, reconocido como tal por sus aciertos y experiencia en el rubro de la ingeniería, es el director del área. El personal adscrito a la dirección de ingeniería cree y confía en su autoridad y experiencia. Pero en contra parte el nuevo director de operaciones es carismático y permite la comunicación ascendente.

5.2.6. Imagen interna y externa

La imagen interna y externa son dos aspectos que debe ir de la mano, es decir, tienen que ser congruentes una con otra. "Se supone que una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización" (Pérez: 1998, 50). En caso de suceder lo contrario, puede causar desconfianza e incertidumbre, ya que el empleado de la organización es el promotor de esa imagen interna hacia el exterior, lo ideal es una buena imagen externa en función de su cultura de la organización, previamente estudiada y reforzada, no debemos perder de vista que las organizaciones son sistemas abiertos y por tanto se encuentra en un constante intercambio de información con su entorno. La mejor publicidad para una organización es la que hacen sus propios empleados y cuando sucede esto, estamos hablando de una cultura fuerte y funcional.

La cultura interna busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Esta premisa implica renovar y desarrollar lo interno para modificar e influenciar realmente en lo externo.

5.3. La Cultura de PCTV

La reingeniería que se comenzó a gestar en PCTV, a partir del 18 de diciembre del 2002, y hasta el 31 de julio del 2003 ha sacado de su nómina a 126 elementos que formaban parte de la empresa: directores, gerentes, jefes de departamento, secretarías, asistentes, mensajeros personal sindicalizado (camarógrafos, técnicos) y hasta personal de intendencia. Hay que hacer notar que estos cambios se suscitaron a partir del cambio del consejo administrativo de PCTV y el nombramiento del nuevo director general de la empresa.

Es importante resaltar que la empresa no atraviesa por crisis económica, el recorte de personal obedece a una lógica particular de pensar: porque gastar de más en sueldos, si se puede hacer el trabajo con la mitad de personal. Esta lógica suscitó una reestructuración que no afectó la operación de la organización, pero sí generó costos en tiempo extra, por ejemplo en el área de servicios con los camarógrafos. La sobrepoblación en la organización era uno de los factores que descuidó la antigua administración, a tal grado que la organización se convirtió en una empresa con altos costos de producción debido a la duplicidad de funciones, el desvío de información y la complicidad con las autoridades.

Debemos reconocer que esta reingeniería a tenido resultados favorables para la organización, en la cuestión económica se ahorró mensualmente la cantidad de \$1,825,038.00 y en un año la reingeniería reeditaré la cantidad de \$21,911,256.00 a los accionistas de PCTV. Pero a ciencia cierta, los directivos han descuidado la parte anímica de la empresa. La gente que permanece en ella, tiene resentimientos por la forma de proceder ante sus compañeros de trabajo, con los cuales convivieron por varios años. Los directivos de PCTV no se han dado a la tarea de informar a sus participantes el porque de esos cambios tan radicales y cual es el objetivo que se persigue con esto.

5.3.1. "El gobierno del cambio"

En la pasada administración, las oficinas de gobierno tenían una característica muy particular, la burocracia en su esplendor, era sinónimo del mismo gobierno, no se debe entender el término como orden y razonamiento, sino todo lo contrario, visitar una de estas oficinas implicaba pérdida de tiempo, trámites engorrosos y sobre todo una mala atención de sus representantes y lo peor de todo no siempre se concluía lo iniciado. Además, quienes ostentaban el poder lo ejercían como tal, pero a su favor, otra característica esencial de esa forma de gobierno era el compadrazgo, bastaba con que un familiar o un viejo conocido no tuviera trabajo y a la quincena siguiente engrosaba la nómina del gobierno. Bueno, no todo era tan malo, por ejemplo la corrupción casi no se notaba... siempre y cuando no nos afectara. Pese a todo lo anterior esta forma de gobernar se mantuvo por muchos años y permitió crecer al país... ¿quién sabe si poco o mucho en caso de haber sucedido lo contrario?

Hoy, "el gobierno del cambio", consciente o inconsciente de los problemas gestados por esos años de "crecimiento", procura no cometer los mismos errores, claro es que está en un proceso de saneamiento, difícil de cumplir por los vicios adquiridos en años pasados.

En el cambio de sexenio, personal cercano a esa administración dejó de engrosar la nómina del gobierno, por supuesto que esto no dio por terminado el compadrazgo, la corrupción y las vacas sagradas, pero sí inició una reestructuración en algunas formas de trabajo y se intenta una simplificación administrativa en aras de un mejor gobierno. Por ejemplo en algunas delegaciones, "el gobierno del cambio" tramita la licencia de conducir automóvil en diez minutos.

PCTV, a lo largo de doce años, creció a tal grado que se denomina como la productora de televisión por cable más grande de América Latina, esto implicó

aciertos y errores, lo cual suscitó un crecimiento no controlado de su personal. El fenómeno del compadrazgo hizo su aparición a tal grado que se llegaron a crear gerencias de asuntos sin importancia, y por tanto, la información se triangulaba, los procesos eran más largos, es decir, se hacía más compleja la operación y algunas personas únicamente obstaculizaban el trabajo y otras tantas se hacían de la vista gorda al solapar los errores y faltas al reglamento de trabajo.

Hoy, "la administración del cambio de PCTV", está implementado fuertes programas de restructuración, lo cual implicó la salida de 126 personas de la vieja administración, se pretende simplificar los procesos de producción, es decir, sistematizar la operación... esto es algo así como obtener la licencia de conducir automóvil en diez minutos. Pese a lo anterior se mantienen viejos vicios y costumbres difíciles de cambiar, como es el caso del compadrazgo que se mantiene en la medida de lo posible y de que tan bien le caiga al nuevo director.

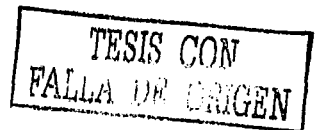
Por cierto, "algo que la nueva administración del cambio, no ha cambiado", son los viejos comportamientos, costumbres y forma de pensar que la gente adquirió en la administración pasada.

5.3.2. Fortalezas y debilidades de PCTV

Fortalezas:

- PCTV es una organización contingente y flexible.
- Es eficaz
- Responde sensiblemente al entorno, se adapta al cambio
- Economía sólida
- Su cultura es funcional

Debilidades:



- No es eficiente
- Su estructura no es la adecuada
- Carece de una filosofía bien definida
- Descuida algunos aspectos de su tecnología
- Improvisa los cambios
- Existe el fenómeno del compadrazgo
- Lee su entorno, pero no mejora su imagen al exterior
- Su cultura es débil, pero funcional
- Desvío de información
- Los directivos incrementan la incertidumbre al no informar el porque de los hechos de trascendencia para la organización.
- Carece de medios oficiales de información.
- Falta de capacitación
- Falta de motivación al personal

5.4. Plataforma estratégica

Nuestra propuesta de intervención, centra su atención en los problemas encontrados a lo largo de nuestra investigación, se han detectado problemas reales, que dificulta la operación y el desarrollo de PCTV.

Estos problemas se resumen en los siguientes puntos:

- Falta de un ideario de la organización.
- Desconocimiento por parte de los miembros de PCTV de los objetivos de organización.
- Falta de valores que cohesionen a los miembros de PCTV.
- Los miembros no se sienten comprometidos con la organización.
- Falta de congruencia por parte de las autoridades en el decir y hacer.
- La aplicación de una reingeniería que descuida los aspectos más profundos y sensibles de la organización.

La cultura, eje de la organización

- Duplicidad de funciones y por tanto costos innecesarios para la organización y sus integrantes (estructura mal organizada).
- Una mala imagen interna y externa de la organización.

A partir de la comunicación, y tomando en cuenta la cultura de PCTV, nos permitirá elaborar un sistema de significados compartidos, en el cual se refleje el compromiso y la participación de los integrantes de la organización.

5.4.1. Estrategia de comunicación en PCTV

Por estrategia entendemos a "aquel conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva, así como también aquellas acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja, hace alusión a la correlación de fuerzas" (Pérez: 1998, 1)

Nuestra estrategia a seguir es la siguiente:

Difundir una cultura de compromiso, participación e información hacia adentro y hacia fuera de PCTV, a través de la aceptación por parte de los miembros de la organización, del cambio que está viviendo la empresa.

Debido a la reingeniería que está viviendo PCTV, es importante mencionar que es urgente que la empresa inicié una cultura donde se informe a todos integrantes los asuntos de relevancia que de una u otra manera afecte la situación del empleado en la organización y además se le facilite la información necesaria para realizar su trabajo.

5.4.2. Constelación de valores de PCTV (vocabulario rector).

Este vocabulario rector, son los valores en forma de conceptos que se tienen que manejar en todos los mensajes institucionales de PCTV, esto es con la

La cultura, eje de la organización

finalidad de evitar la ambigüedad en algún concepto que se utilicen en los mensajes, para tal efecto proponemos los siguientes:

Compromiso- lo entendemos como la adhesión y la lealtad personal con las metas y los principios que dan sentido a la organización. Esto implica asumir con responsabilidad los deberes que se derivan de la función propia de la organización.

Responsabilidad- cada miembro debe considerar que día a día adquiere y asume responsabilidades, es decir, cada uno tiene una tarea específica que cumplir en tiempo y forma, a tal grado que es muy importante se haga de la mejor manera, para beneficio de todos.

Cooperación- los integrantes deben unir fuerzas para lograr el bien común. Se debe entender que todos necesitan de todos, tanto para el beneficio individual y colectivo.

Iniciativa- Todos los miembros tienen la capacidad de ser entes creativos, proponer soluciones alternativas a los problemas que se desarrollan en el trabajo, así como optimizar los recursos, teniendo cierta libertad de acción.

Comunicación oportuna- tanto los directivos como los empleados deben comprender que no deben existir barreras para expresar, aclarar y preguntar todas las dudas que se pudieran generar en el contexto de la organización, sin perder la temporalidad.

5.4.3. Misión / Visión de PCTV

La misión es el propósito que persigue una organización, la visión es la forma como se vislumbra en un futuro la empresa.

La cultura, eje de la organización

La misión que proponemos para PCTV es la siguiente:

Producir y administrar señales de televisión competitivas para los sistemas de televisión por cable socios de PCTV, y a su vez los industriales del ramo ofrezcan variedad, seriedad y entretenimiento a los suscriptores de televisión por cable.

La visión que debe tener PCTV es la siguiente:

Ser la administradora y productora de señales de televisión por cable más importante de México, a través del esfuerzo, compromiso y responsabilidad de sus empleados.

Para esto se implementaran planes, programas o acciones y estrategias comunicativas.

"Un plan es el curso de acción prevista con antelación, es un proyecto general de actividades" (Pérez: 1998, 1)

"Un programa es un proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción" (Pérez: 1998, 1)

Los productos comunicativos son el medio por el cual se deben difundir los planes y los programas o acciones.

5.4.4. Crear conciencia a los directivos

Plan:

-Crear conciencia en los directivos de la organización de que una reingeniería no basta para sanar a PCTV, sino también es necesario tomar en cuenta el factor humano.

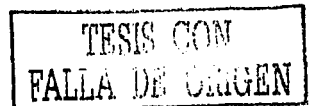
Acción:

-Presentar a la parte directiva de PCTV los resultados de nuestra investigación y de la importancia de fortalecer la reingeniería aplicada a la organización con la consideración de los aspectos culturales que comparte los empleados con el afán de consolidar a PCTV.

Producto comunicativo:

-Pláticas del director general con todos los empleados de PCTV, él tiene que dirigirse a todos los empleados de la organización, a través de pláticas o reuniones con los grupos de trabajo en las diferentes instalaciones y horarios de labores. En estas pláticas el director debe informar a los trabajadores de la necesidad de los últimos cambios y sobre todo indicar el rumbo que está siguiendo la empresa. Esto permitirá el acercamiento y confianza de ambas partes. Estas reuniones deben dar a conocer la misión y visión de PCTV, así como guiar su plática por medio de la constelación de valores. En ella se deben aclarar todas las dudas que pudieran tener los trabajadores, y en contra parte el director debe responder con honestidad y certeza lo que está diciendo. Se contempla que estas pláticas duren veinte minutos y en un periodo de tres días se halla logrado el objetivo de este producto.

-Posteriormente (una semana) los gerentes deben abrir el diálogo con el personal a su cargo. Los gerentes deben tomar conciencia de la nueva cultura de PCTV, a partir de la asimilación de la filosofía, misión, visión, valores, historia y objetivos de PCTV, para que a su vez ellos hagan reuniones o pláticas informales con el personal a su cargo y comiencen una labor de fomento a la nueva cultura. Los gerentes deben valerse de material de apoyo como un video de ocho minutos que resuma la nueva cultura de PCTV y un folleto donde se expliquen de manera más amplia, además de explicar la importancia de las funciones que desarrollo cada uno para concluir un trabajo. Este proceso debe ser posterior a las pláticas del director general y se estima que duren no más de treinta minutos y máximo en dos días se halla cumplido con el objetivo.



5.4.5. Filosofía del cambio

Planes:

- Establecer una filosofía a partir de los cambios que se están gestando en PCTV.
- Dar a conocer a todos los actores, quién es PCTV, su historia, sus objetivos, misión, visión y valores.

Acciones:

- Se debe difundir la nueva cultura de PCTV, es decir, su filosofía, de la siguiente manera:

El director general de PCTV tiene que dirigirse a todos los empleados de la organización; a través de pláticas o reuniones con los grupos de trabajo en las diferentes instalaciones y horarios de labores. En estas pláticas el director debe informar a los trabajadores de la necesidad de los últimos cambios y sobre todo indicar el rumbo que está siguiendo la empresa. Esto permitirá el acercamiento y confianza de ambas partes.

Se debe concientizar a los gerentes de la nueva cultura de PCTV, a partir de la asimilación de la filosofía, misión, visión, valores, historia y objetivos de PCTV, para que a su vez ellos hagan reuniones o pláticas informales con el personal a su cargo y comiencen una labor de fomento a la nueva cultura. Los gerentes deben valerse de material de apoyo como un video de ocho minutos que resuma la nueva cultura de PCTV y un folleto donde se expliquen de maneras más amplia. En estas pláticas los gerentes deben establecer un diálogo donde expongan los derechos y obligaciones que espera la nueva empresa.

Productos comunicativos:

-Video institucional, este producto debe exponer la nueva cultura de la empresa, es decir, su filosofía, misión, visión, constelación de valores, historia, quién es PCTV. Este producto debe tener imágenes de las instalaciones, tecnología y personal laborando, así como una narración que inspire confianza y seguridad. La duración del video no debe ser mayor de ocho minutos, y el área encargada de realizarlo sería el área de imagen y promoción. El video fungirá como material de apoyo para los gerentes cuando realicen sus pláticas y cuando ingrese un nuevo miembro a la organización.

-Folleto, en él se debe reiterar y explicar claramente la filosofía, misión, visión, constelación de valores, historia y quién es PCTV, debe ser de tamaño media carta, ilustrado con fotografías a color, de seis páginas y debe estar dirigido a todo el personal y entregado durante las pláticas de los gerentes y cuando ingrese un nuevo miembro.

5.4.6. Lo formal

Plan:

-Plantear la elaboración y práctica de un perfil de puestos, un proceso de selección de personal, procesos de socialización y capacitación.

Acciones:

-Esta reingeniería que se está gestando no debe dejar de lado la elaboración de un perfil de puestos, así como las funciones y actividades que debe cumplir cada elemento de la organización.

-La selección del personal no puede ser de manera arbitraria, ni partiendo de recomendaciones o compadrazgos, el área de recursos humanos debe ajustarse a los lineamientos que establezca los perfiles de puestos y de las necesidades de la vacante, así como de una entrevista inicial con el gerente del área que solicita

La cultura, eje de la organización

cubrir la plaza, donde se expondrá brevemente quién es PCTV, y que es lo que se requiere del aspirante al puesto.

La socialización de los nuevos integrantes debe iniciar con una explicación del gerente de área, donde deje muy claro quién es PCTV, su historia, su misión, visión, valores y los objetivos que persigue, así como lo que se espera en particular de él a través de sus funciones. El gerente tendrán material de apoyo como es video donde se resume la filosofía y un folleto donde se reitera la filosofía, después el gerente debe guiar un recorrido por las instalaciones y hacer las presentaciones correspondientes.

La capacitación es un proceso importante para incorporar a los nuevos integrantes a la organización, la capacitación debe anteceder a la delegación de funciones y no debe ser menos de dos semanas de entrenamiento.

Productos comunicativos:

- Se deben elaborar manuales de procedimientos generales
- Se debe elaborar un manual de bienvenida
- Y elaborar un reglamento de políticas de reclutamiento de personal

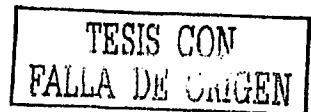
5.4.8. El boletín informativo

Plan:

- Retomar el proyecto del boletín informativo.

Acciones:

- PCTV debe tener un medio oficial de información, es decir, retomar el proyecto del boletín informativo que se dejó de imprimir en febrero de 2003. Éste debe estar regido por nuestra constelación de valores



Producto comunicativo:

-Boletín informativo, éste debe contener información general de la empresa (logros, avances, compromisos), una sección de humorística, publicar las fechas de cumpleaños, tener una sección tipo mini reportajes de los protagonistas de la vida cotidiana de PCTV, tener un espacio abierto para quien desee escribir algo lo pueda realizar. Su publicación debe ser quincenal y debe ser de ocho páginas como máximo.

5.4.7. La motivación

Plan:

-Establecer métodos de motivación y participación.

Acciones:

-Es importante hacer notar a los directivos de la organización, que es necesario permitir el desarrollo profesional a los elementos destacados y con capacidad para ocupar puestos de mayor jerarquía. Esto generaría un espíritu de competencia y compromiso con PCTV.

Producto comunicativo:

-El boletín informativo debe tener una sección concursos y la publicación de los ganadores; los premios de los concursos serían viajes todo pagado que a la empresa no le cuesta ya que son por intercambio.

Realización de cursos de actualización para el personal operativo y administrativos. Estos cursos pueden ser otorgados a el personal más destacado en su desempeño laboral.

Conclusiones Generales

La sociedad se estructura de tal manera que se crean organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos, así pues, en el mundo moderno existe una variedad de organizaciones en las que se agrupan las personas con el afán de alcanzar sus aspiraciones particulares.

Esas organizaciones se convierten en el segundo hogar de los individuos, los habitantes de una organización comparten una serie de significados y a su vez exteriorizan frustraciones y diferencias. Transportan su cultura y sus conocimientos a la organización. Son los transmisores y creadores de la cultura de una organización.

La misma sociedad en la que se encuentran operando las organizaciones son creadoras de la cultura empresarial. En ocasiones importan un modelo cultural de otra sociedad, y ésta otorga a las organizaciones un sin fin de oportunidades de crecimiento.

PCTV es producto de una sociedad, donde la improvisación rige su operación, la planeación se encuentra en segundo término y el comportamiento interno de sus habitantes son influencia de las costumbres y hábitos aprendidos de la sociedad a la que pertenecen. es decir, los socios de PCTV (los sistemas de televisión por cable) la han llevado a lo que es ahora, a ellos le interesaba en un inicio y que hasta ahora han logrado, disminuir costos en la renta de señales de televisión. Pero se descuidó el aspecto de la organización interna de la empresa, es decir, la estructura de PCTV se fue gestando de acuerdo a las necesidades que se fueron presentando, no hubo una planeación apropiada de la estructura y ésta fue creciendo arbitrariamente generando plazas injustificadas.

La reingeniería que inició PCTV es respuesta de ese letargo que vivió por 14 años y un descuido por parte de sus accionistas y después de un cambio de

administración dieron inicio a una reestructuración que consiste en un recorte de personal y disminución de beneficios económicos que no están en el contrato individual de trabajo.

No debemos negar que esta reingeniería era necesaria, pero la organización descuidó el lado ético y se basó el factor económico, pasó por alto el factor humano y no considera la importancia de éste ni las consecuencias que está acarreando la forma de actuar de los directivos.

Es urgente que PCTV reconsidere cambiar su actitud con respecto a su personal y le haga participe e informe lo necesario sobre los aspectos importantes de la empresa y hacia donde se encamina.

La situación que vive PCTV desde que comenzó la reingeniería el 20 de diciembre de 2002 y hasta hoy 7 de septiembre de 2003, es desgastante para sus integrantes, en la empresa el factor incertidumbre se apodera de los empleados y comienza a generarse días antes de la fecha de pago los rumores y el "radio pasillo" que se apodera de ellos. La falta de información y de un medio oficial genera más incertidumbre, el mismo personal comienza a especular de los posibles candidatos que saldrán de PCTV la quincena próxima. Esto genera una situación de tensión y hostilidad hacia la organización y peor aún genera resentimientos y rencores del personal hacia la organización que aún vive en ella.

Los integrantes de PCTV están dolidos en contra de ella, no aprueban la manera ética en la que ha procedido, se les hace inaudito que después de once, ocho, cinco o dos años de prestar sus servicios en la empresa el día de pago se les mande hablar y a través de un abogado se les informe que la empresa ha dejado de requerir de sus servicios y lo peor de todo es que la liquidación no es al 100% sino a un 50%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En consecuencia los integrantes han tomado una actitud de indiferencia hacia la organización que se refleja en el trabajo. Ellos piensan que no hay que esforzarse por una empresa que a final de cuentas los va finiquitar, otros tantos se han dado la tarea de buscar empleo en otras organizaciones y deciden retirarse antes de que suceda lo inevitable.

Apremia en PCTV crear conciencia en los directivos, porque está situación de reducción de cotos está generado una fuga de personal calificado, situación que pone en desventaja a la organización.

No debemos negar que PCTV necesitaba un ajuste de personal. Durante catorce años se descuido la estructura de las misma y esto generó un cantidad de vacantes injustificadas. La empresa creció considerablemente en cuanto a sus producción y es un negocio muy redituable para los socios, pero no avaluaron la visión de la misma y descuidaron la estructura. En la administración pasada se generó el fenómeno del "compadrazgo" y se generaron demasiados puestos directivos, gerencias, jefaturas y plazas sindicales. Pero está reingeniería no es nada distinta a la administración pasada, también se reproduce este fenómeno y hay en la organización puestos privilegiados y protegidos.

La reingeniería que dio en PCTC no evaluó realmente las áreas y puestos donde realmente se necesitaba un ajuste de personal, por ejemplo en el área de los camarógrafos el recorte le está costando a la organización \$43,259.40 en tiempo extra debido a la falta de personal, además de generar cansancio en los mismo que se manifiesta en faltas y retardos que también le cuestan la organización. En contra parte, se han mantenido puestos, como es el caso de la gerencia de servicio y la gerencia de operaciones encargadas de hacer lo mismo, es decir, tienen dividido el trabajo para justificar los puestos en el organigrama, y esto está costando a la organización \$46,000.00 mensuales.

Si hablamos de una reingeniería, PCTV necesita una reestructuración donde se considere realmente los puestos necesarios y el personal más calificado y productivo para la organización. Pero mejor hablemos de una cultura de productividad generada a partir de la motivación de los integrantes y el compromiso recíproco con la organización.

En PCTV conocer su cultura, nos ha llevado a proponer un estrategia para convertirla en una organización informada a favor de la afectiva y tranquilidad de sus integrantes, basada en el flujo de información descendente y ascendente. Pero la labor no termina ahí, se debe reconocer que PCTV es una ente social que cambia y se adapta a las inclemencias del entorno y si acepta la propuesta de intervención tendrá elementos para establecer una cultura sólida que soporte las turbulencias de una reingeniería. No debemos perder de vista que la organizaciones son sistemas abiertos que necesitan de importar y exportar energía así como un constante cambio de información.

Como PCTV, hay muchas organizaciones que improvisan sus actividades, hasta sus funciones, esto parece ser un síntoma de las organizaciones mexicanas, por eso otras tantas adoptan modelos de otras culturas que consideran más eficaces y eficientes, y así como PCTV también aplican una reingeniería. Lo ideal desde nuestro punto de vista, es mejor, conocer su propia cultura y adaptarla o transformarla en una cultura fuerte a partir de sus debilidades y fortalezas. Y sobre todo atender las necesidades del contexto y las demandas de entorno.

En contra parte a nuestra propuesta, todo apunta a una mecanización, PCTV se está convirtiendo en una organización rígida en donde los directivos apuestan todo a la sistematización así como a la reducción de costos y descuidando el factor humano, sin reconsiderar que éste es el eje de la organización para que funcione adecuada y productivamente. Sería un grave error que PCTV no valore lo que hace que una organización produzca más eficiente y eficazmente... los integrantes que la habitan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El estudio de las organizaciones supone la regulación y transformación de su cultura para obtener eficacia y eficiencia ante un mundo competitivo, donde la comunicación adquiere relevancia por ser un instrumento para la acción colectiva, con la finalidad de ahorrar energía, a partir de la mediación de significados para implementar estrategias de cooperación, consenso y negociación.

Pero no todo es tarea de la comunicación, también debemos aprender a respetar las diferencias de los otros y abrir nuestros sentidos a los beneficios de otras formas de trabajo como son la administración y la psicología.

No todo lo puede resolver la comunicación, hay que dejar hacer a los especialistas de otras ramas su trabajo y también reconocer los beneficios de un reingeniería.

La gran aportación de la comunicación a las organizaciones, consiste en convertirse en un instrumento capaz de transmitir eficazmente oportunamente y afectivamente, las inquietudes, aspiraciones, formas de trabajo, para hacer competitiva a la organización en el mundo que la rodea.

El estudio de las organizaciones es un trabajo nunca termina debido a que las empresas cambian constantemente ya sea por su entorno o sus caprichos internos. Nosotros dejamos este trabajo a consideración de los directivos, como propuesta o complemento a las decisiones tomadas y sobre todo como un inicio para futuras investigaciones de comunicación organizacional en PCTV.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

Abrvanel, Allaire, Cultura Organizacional, Colombia, Legis Editores, 1992.

Ávila Xavier, De la Cibernética a la Organización Comunicante, En cuadernos del colegio No 1

Crozier y Friedberg, El Actor y el Sistema, Alianza Editorial, México, 1990.

Etkin, Jorge y Schvarteln, Leonardo. Identidad de las Organizaciones, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1989.

Fernández Collado, Carlos, y otros, La Comunicación en la Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1991.

Flores Carlos, Inventado la empresa del siglo XXI, Hachete, Santiago, 1989.

Johansen B. Oscar, La Comunicación y la Conducta Organizacional, Editorial Diana, México, 1979.

Jos S., Méndez, y otros, Dinámica Social en las Organizaciones, Editorial Mc. Gil, México, 1990.

Martín Serrano M., Teoría de la Comunicación, UNAM Acatlán, 1996.

Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Madrid, Editorial Alianza Universidad, 1996, 188 p.

Moles Abraham, Teoría de los Actos, México, Trillas, 1982.

Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización, México, Editorial Alfaomega / RA-MA, 1991..

Olmsted M. S. El Pequeño Grupo, Piados, Buenos Aires, 1996.

Ortí Alfonso, Análisis de la Realidad Social.

Pérez, Jaime, Diversidad y Comunicación, Documento son publicar, Acatlán, 1998.

Pérez, Jaime, Recursos Culturales de la Organización, Acatlán, 1998.

Revilla Mario, Teoría de la Representación, Cadec, Tesis de Maestría, 2001.

Robins, S. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México, Pretice Hall, 1996.

Ruiz Olabuenaga, Ignacio, Sociología de las Organizaciones, Ed. Deusto, Bilbao, 1999.

Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth, Control e Ideología en las Organizaciones, México, Editorial FCE, 1984.

Schein, Edgar H. Psicología de la Organización, México, Editorial Prentice Hall, 1982.

Sierra Francisco , Apuntes sobre Metodología Cualitativas, Mirmeografiado, 1998

Otras fuentes

www.pctv@.com.mx

www.canitec.org