

20424
921



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

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

"DACP: LOS OJOS QUE CUIDAN SIN SER VISTOS"

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO
TALLER EXTRACURRICULAR
ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN Y CULTURA
P R E S E N T A :
ELIA KARINA SOULÉ ANGELES**

ASESOR : LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE



ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO

SEPTIEMBRE DE 2003

**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.

Dedicatorias

Sin dudarlo, gracias Dios por acompañarme hasta aquí.

A mis padres, por ser el amor en vida

A mis hermanos, por su gran apoyo y comprensión

A tu amor y paciencia, tu sabes quién eres

A mis profesores, sin ellos este texto no existiría

A mis compañeros de seminario

A todos los que vivieron conmigo este trabajo

A todos

Mi corazón de corazón

Karina

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

	Pág.
Introducción	8
1. Capítulo 1. Análisis del entorno de la DACP	12
1.1 Antecedentes de TV Azteca	14
1.1.1 ¿Y antes de Imevisión?	14
1.1.2 La estatización	15
1.1.3 TV Azteca: 1993-2002	16
1.2 TV Azteca hoy	21
1.2.1 Dirección General de Estaciones Locales	23
1.2.1.1 Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla	26
1.3 TV Azteca como sistema	27
1.3.1 TV Azteca en su ambiente	29
1.3.2 El ciclo de eventos de la DACP	33
1.3.3 Las fronteras de la DACP	35
1.3.4 La DACP y su interrelación con los demás sistemas	37
1.4 DACP: respuesta al medio ambiente	38
1.4.1 DACP: la caracterización de su medio ambiente	39
1.4.2 Fuentes de incertidumbre de la DACP	43
1.4.3 La DACP en busca de información	46
1.4.4 DACP: Ahora decido	50
Conclusiones del capítulo 1	54

<p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

	Pág.
2. Capítulo 2. Una mirada a la dimensión formal de la DACP	57
2.1 Exploración, observación y descripción de la organización	58
2.1.1 TV Azteca: qué tipo de organización es	59
2.1.2 Su filosofía	61
2.1.3 Sus objetivos	65
2.1.3.1 Objetivos y estructura de la organización	68
2.2 Estructura de la DACP	70
2.2.1 División formal de trabajo	72
2.2.2 Horario y condiciones de trabajo	75
2.2.3 Organigramas	77
2.2.4 Manual de procedimientos y otros documentos	79
2.2.5 Grado de formalización de la organización	80
2.2.6 Proceso formal de trabajo	81
2.2.7 Inventario de recursos humanos y tecnológicos de la DACP	83
2.2.8 Estructura de autoridad	85
2.2.9 Estructura de comunicación	90
2.2.10 Proceso formal de reclutamiento, selección e inducción	95
2.3 Supuestos gerenciales en la organización	102
Conclusiones del capítulo 2	110
3. Capítulo 3. Funcionamiento, grupos y actores de la organización	111
3.1 ¿Formal vs real? Proceso, problema y diagnóstico de la DACP	112
3.1.1 La DACP como sistema social	113
3.1.1.1 ¿Cuáles son los elementos de un sistema?	113
3.1.1.2 La DACP como elemento y sistema de la DGEL	115
3.1.1.3 La DACP entre problemas de elementos y relaciones	122
3.2 El proceso de auditoría: diagramas de flujo de la DACP	123
3.3 Inspección en la DACP	127
3.3.1 Hoja de inspección sobre la calidad de las grabaciones	130

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	Pág.
3.3.2 Hoja de inspección sobre el tiempo de entrega del sciel/optv	131
3.3.3 Hoja de inspección sobre el tiempo de entrega de la información sobre los clientes	132
3.3.4 Hoja de inspección sobre los tiempos de entrega del reporte de la DACP	133
3.3.5 Hoja de inspección sobre la afectación de las estaciones locales a TV Azteca por el tiempo aire vendido no reportado	134
3.3.6 Hoja de inspección sobre la publicidad con defecto de transmisión	135
3.4 ¿Y cuánto cuesta?: el costo de la calidad	137
3.5 Los actores que intervienen en el proceso de la DACP	149
3.5.1 Quién es qué: los actores que intervienen en el proceso de la DACP	150
3.5.1.1 Características de base	150
3.5.1.2 La personalidad de los actores y sus tipos	154
3.5.1.3 La observación como técnica para conocer a los actores	155
3.5.1.3.1 Construcción del instrumento de observación	156
3.5.1.4 Test de personalidad: quiénes dicen ser	164
3.5.1.5 Encuesta de clima organizacional	172
3.6 El poder y el actor en la DACP	179
3.6.1 La estrategia del actor	181
3.6.2 Fuentes de poder	182
3.7 El grupo y los actores en relación al proceso de trabajo de la DACP	186
Conclusiones del capítulo 3	191
4. Capítulo 4. La comunicación en el proceso de trabajo de la DACP	194
4.1 El costo de la acción	195
4.1.1 El costo del problema medido	197
4.1.2 Causas comunicativas e informativas del problema	201
4.1.2.1 Conflictos de información	205
4.1.2.1.1 Flujos informativos	206

	Pág.
4.1.2.1.2 El modelo de la información como poder	208
4.1.2.1.3 El libre flujo de la información	209
4.1.2.2 Los conflictos comunicativos	210
4.1.2.3 Las interacciones comunicativas	211
4.2 Los actores y sus diferencias	213
4.2.1 Las representaciones del actor	213
4.3 La entrevista	214
4.3.1 Resultados de las entrevistas	218
Conclusiones del capítulo 4	228
5. Capítulo 5. La cultura de la organización. Propuestas de intervención	231
5.1 Recursos culturales de la organización	233
5.1.1 Valores, cualidades y habilidades de TV Azteca	236
5.1.2 TV Azteca: su misión y su propósito	239
5.1.3 Claridad organizacional. La visión de TV Azteca	240
5.1.4 Conocimiento	243
5.1.5 Participación	246
5.1.6 Liderazgo	246
5.1.7 Ritos organizacionales	248
5.1.8 Tótem corporativo	253
5.1.9 Ideología organizacional	254
5.1.10 Comunicación	255
5.2 Integración de los diagnósticos	259
5.2.1 Diferencias y similitudes en los diagnósticos	260
5.2.2 Problemática de la organización	263
5.2.3 Los proyectos de la empresa	269
5.3 La propuesta de intervención: apuesta a la mejora de la organización	271
5.3.1 Plataforma estratégica	272

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	Pág.
5.3.2 Proyecto de cambio organizacional	274
5.3.2.1 Estrategia de comunicación. Propuesta	275
5.3.2.1.1 Plan 1: Entorno de la DACP	278
5.3.2.1.2 Plan 2: El plano formal de la organización	280
5.3.2.1.3 Plan 3. Funcionamiento y liderazgo	282
5.3.2.1.4 Plan 4. La comunicación y la información	284
5.3.2.1.5 Plan 5. Desarrollo de la DACP	286
Conclusiones del capítulo 5	288
Conclusiones generales	290
Bibliografía	292
Anexos	295

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Introducción

El mundo en el que vivimos cambia cada vez más rápido y se aproxima más, modificando el modo de vida. Las tecnologías como el internet permiten otro tipo de relaciones que hasta hace pocos años no existían: poder comunicarse con alguien en otro país a través del chat, o iniciar una relación de pareja, incluso algunos han llegado a casarse después de conocerse por este medio.

La globalización también ha modificado las relaciones laborales. "La sociedad actual vive dos tendencias contradictorias. Por un lado, el crecimiento de la flexibilidad laboral y por otro el deterioro de la seguridad en el trabajo. En efecto, el trabajo se volvió mucho más plástico: podemos llevarlo con nosotros, podemos hacerlo en diferentes lugares, puede ser soportado en diversos materiales, puede ser transportado y almacenado en maneras y sistemas complementarios. En todos los sentidos, el trabajo dejó de ser un lugar físico, para convertirse en una función, en una tarea, en la creación de valor. Sin embargo, al mismo tiempo, desapareció en buena medida la noción de certidumbre laboral que conducía la vida de muchas personas y organizaciones. Durante siglos enteros, un ser humano definía su oficio en algún momento de su vida y esa decisión casi no tenía posibilidad de ser revisada o de reorientarse. De manera más reciente, quien ingresaba a una industria o a una empresa podía unir su futuro de manera casi insoluble. Las organizaciones tomaban la responsabilidad de cuidar al colaborador si éste era leal, honrado,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

eficiente, disciplinado y agradecido. Nada de eso es igual ahora. Nadie puede sentir seguro su trabajo en el futuro."¹

De la misma forma en que las condiciones del trabajo han cambiado, el estudio también se actualiza para comprender a la sociedad introduciéndose en las nuevas formas. Así, nació una disciplina dedicada a estudiar a las organizaciones: la comunicación organizacional.

El estudio de la comunicación en las organizaciones en México es reciente. "No sabemos como llegó, pero en 1987 ya estaba instalada en varias organizaciones; algunas educativas como el Tecnológico de Monterrey del Estado de México y el Centro Avanzado de Comunicaciones y en otras productivas como IBM y XEROX de México."²

"A principio de 1990, principalmente en la ciudad de México se empezó a darle fuerza a esta disciplina dándole carácter de licenciatura en la Universidad de la Comunicación al igual que en la Autónoma de Aguascalientes, en ese mismo momento el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC) inicia su maestría en Comunicación Institucional con el objetivo de formar profesionales capaces de analizar el proceso de regulación, autorregulación y heterorregulación que realizan las organizaciones por medio de sus acciones comunicativas."³

Esta disciplina busca generar interés entre las personas que tienen bajo su mando a organizaciones para propiciar la integración de la infraestructura material con la humana y generar ambientes de trabajo donde sea posible conjuntar el desarrollo del

¹ GONZÁLEZ Almaguer, José de Jesús. *La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral*, en *Razón y palabra* (versión electrónica). Consultado el 15 de agosto de 2003. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/actual.htm>

² VÁZQUEZ Arteaga, Manuel. *Una década de la comunicación organizacional en México*, en *Razón y palabra*, (versión electrónica). Consultado el 15 de agosto de 2003. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/decada.htm>

³ *idem.*



individuo con el de la organización. Que el trabajador se sienta verdaderamente parte de organización, que se identifique con ella. Esto puede introducirse en ella a través de la comunicación.

Diversas teorías sobre la organización han tenido lugar en este campo de estudio. La manera de conocerlas es a través de las diversas técnicas de la metodología cuantitativa y cualitativa.

A lo largo de la presente investigación se detallarán las técnicas utilizadas de acuerdo a lo que se quiso estudiar. Sin embargo, Cabe mencionar que para esta investigación, el investigador es también parte del sistema investigado.

En este sentido Francisco Sierra menciona que "La experiencia fenomenológica parte del supuesto de que lo subjetivo no sólo puede ser fuente de conocimiento, sino incluso presupuesto metodológico y objeto de la misma ciencia. Es la propia experiencia, a través de la intuición eidética, la principal fuente de conocimiento que utiliza el investigador para tratar de acercarse al estudio, análisis y conocimiento de la realidad."⁴ Es así que la experiencia laboral del investigador en la organización objeto de estudio contribuirá a explicarla.

El presente trabajo es producto de los llamados Seminarios Taller Extracurricular impartidos en la UNAM. En este caso se trata del Seminario Taller Extracurricular denominado "Organización, comunicación y cultura", producto del esfuerzo colectivo de un grupo de profesores de la Enep Acatlán que se han encargado de impartirlo desde hace varios años, contribuyendo así al proceso de titulación.

Éste es un reporte de investigación que expone lo analizado en el objeto de estudio: la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, perteneciente a la Dirección General de Estaciones Locales, de TV Azteca. La investigación se llevó a cabo de septiembre de 2002 a abril de 2003.

⁴ SIERRA, Francisco. Apuntes sobre metodología cuantitativa. Mimeografiado, 1998, s/pág.

Aquí, se observan cinco capítulos, correspondientes a cada módulo del Seminario Taller Extracurricular. Cada uno de ellos diagnostica una situación definida, aunque no por ello desarticulada de los demás.

En el primer capítulo, se exponen las características del entorno del objeto de estudio para establecer un diagnóstico de esta situación.

En el segundo, la investigación se orienta al aspecto formal de la organización, es decir, a las políticas establecidas por la propia organización, ya que cada organización se explica de determinada manera desde la organización.

En el tercer capítulo, se establece el funcionamiento real de la organización, es decir, la manera en que los actores inciden en ella. Aquí, se muestran las características de los actores, cómo dicen que son y su sentir en la organización. Las pruebas ofrecidas corresponden a la aplicación de técnicas de la metodología cuantitativa.

En la cuarta parte, se estudiaron dos aspectos fundamentales en toda organización: la comunicación y la información. Comunicación como articulador. Estos conceptos abarcan todos los capítulos.

Después, se encuentra el capítulo 5, en el que se analiza la cultura de la organización con base en los cuatro capítulos anteriores a fin de establecer una propuesta de intervención que ayude a la solución de los problemas encontrados en la organización.

A esto le siguen las conclusiones finales y después los Anexos, donde se pueden ver algunos cuadros y técnicas aplicadas en la investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 1

1. Análisis del entorno de la DACP

El objetivo de este primer capítulo es determinar los elementos del entorno de la organización que servirá como objeto de estudio de esta investigación. Para realizar el diagnóstico, se revisará la evolución histórica de TV Azteca para determinar cuáles han sido sus éxitos o fracasos. El objetivo es establecer un patrón de información que nos permita acercarnos a detectar las causas, externas o internas, de los altibajos de la organización.

Cabe señalar que además de la historia de TV Azteca, se podrá encontrar una breve historia de la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL), para llegar a la del objeto de estudio de esta investigación: la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla (DACP).

Por otro lado, se explicará qué sucede en la actualidad con TV Azteca vista como organización. Ésta se entiende, según Edgar Schein, como "la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".⁵

Asimismo, se realizó un análisis sistémico a la dirección objeto de estudio con el fin de determinar su ambiente general y activo, su ciclo de eventos, sus fronteras y los grados de interrelación con otros sistemas.

⁵ Edgar Schein, en MÉNDEZ, Jos, et. al. Dinámica social de las organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill. México, 1990, p. 81

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con un texto de la Universidad de Chile, se plantea que la Teoría General de Sistemas (TGS) "es una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, a la vez, como orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo al integrar diversas disciplinas."⁶

Se señala que la perspectiva de la TGS "surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales."⁷

Al poco tiempo de ser aplicada, se menciona en el texto, se desarrollaron diversas tendencias, como la cibernética, la teoría de la información y la dinámica de sistemas. Al usar la TGS en "fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus orígenes están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas)."⁸

A pesar de sus limitaciones, esta teoría ha aportado aspectos y conceptos importantes que permiten estudiar a las organizaciones y a las empresas, que es el objetivo del presente trabajo.

En el tercer apartado de este capítulo se encontrará el análisis contingente de sistema. Ahí, se observará la caracterización del medio ambiente, las fuentes de incertidumbre y los mecanismos que la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla utiliza para obtener información de su entorno y, finalmente, la toma de decisiones respecto de éste.

⁶ ARNOLD, Marcelo; OSORIO, Francisco. Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Cinta de Moebio No. 3. Abril de 1998. Consultada en septiembre de 2002. Disponible en : <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>

⁷ *Idem.*

⁸ *Idem.*

La teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto. Martínez de Velasco dice que "debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde."⁹

Martínez afirma que en esta teoría hay que entender que "lo más relevante son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad. Estas fuerzas integradoras también deberán definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que lleven a la integración, no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas."¹⁰

Así, mediante la observación y la investigación documental de la organización se elaboró en este capítulo un diagnóstico del entorno de la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, de TV Azteca.

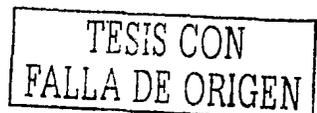
1.1 ANTECEDENTES DE TV AZTECA

1.1.1 ¿Y ANTES DE IMEVISIÓN?

El Canal 13 inició sus operaciones el 1o. de septiembre de 1968 con la transmisión del entonces presidente Gustavo Díaz Ordaz. Después, la señal fue retirada para realizar pruebas de imagen y sonido y regresaría para la transmisión de los Juegos Olímpicos, efectuados en México.

⁹ FERNÁNDEZ C., Carlos, et. al. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1991, p. 54

¹⁰ *ibid.*, p. 57



En ese tiempo, "eran aproximadamente 42 empleados y las instalaciones estaban en el sótano de la Torre Latinoamericana. Sólo contaban con un estudio y dos cámaras blanco y negro.

"El equipo para iniciar operaciones fue traído de Inglaterra. Se transmitía en blanco y negro, pequeños noticiarios, cápsulas de concursos, musicales y, más tarde, series como los 'Thunderbirds' y 'La Isla de Gilligan'.

"Tiempo después, el canal cambió de dirección a la calle de Mina #24, atrás del Teatro Blanquita, donde ya tenían tres estudios."¹¹

1.1.2 La estatización

En 1972 el Estado expropió el canal 13, con el interés de "participar de manera más activa en la comunicación nacional. Se prohibió tener en su publicidad la cerveza, el licor y el tabaco, y sólo podían comercializar 4.5 minutos por cada programa.

"En 1985 inició operaciones el canal 7, orientado a resaltar los valores nacionales, las manifestaciones culturales y deportivas. En ese año, nace el Instituto Mexicano de la Televisión (IMEVISIÓN), que empieza a transmitir con los canales 7, 13 y 22.

"Los canales 7 y 22 se desincorporaron de Imevisión en 1990. El canal 7 se explotó comercialmente y transmitía repitiendo la señal del canal 13, mientras que el canal 22 se mantuvo como canal cultural gracias a la petición de 800 intelectuales de México."¹²

Fue en 1993 cuando se publicó la convocatoria para la adquisición de un paquete de medios de comunicación. El paquete de medios consistía en la Compañía Operadora de Teatros, Estudios América, TV Azteca, además de 28 empresas más. Con la

¹¹ TV Azteca. Antecedentes de TV Azteca. Consultado el 23 de septiembre de 2002. Disponible en <http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/antecedentes.shtml>

¹² *Idem*.



experiencia previa, TV Azteca inició la carrera de expansión, transmisión, servicios y cobertura de programación.

Cabe mencionar que TV Azteca forma parte del grupo de empresas de Ricardo Salinas: el Grupo Salinas, que comenzó su historia cuando el propio Salinas heredó de su papá y de su abuelo las tiendas Elektra y las transformó en plataformas de servicios para la clase baja, siguiéndole los negocios The One, Salinas y Rocha, la radiolocalización con Biper, Movil Access y la transferencia de dinero a través de Western Union, CNCI, entre otros.

Entonces, en 1993, Salinas se fijó en la licitación del paquete de medios del gobierno federal el cual adquirió con ayuda del negocio de Elektra, de sus socios y de Raúl Salinas de Gortari.

1.1.3 TV AZTECA: 1993-2002

Ricardo Benjamín Salinas Pliego, presidente de TV Azteca, recibió "un préstamo de Raúl Salinas por 29 millones de dólares y la cantidad de 160 millones de dólares de sus socios Alberto y Moisés Saba, además de que gracias a su negocio (Elektra) pudo conseguir otros 420 millones de dólares. Así, se lograron pagar buena parte de los 643 millones de dólares que había propuesto en la licitación para la compra de estas empresas. *¹³

De esta manera nació otra empresa en el sector terciario de la economía; su ramo es el de las comunicaciones y su giro es, una televisora cuyas etapas más significativas y que tiene que ver con su entorno son:

¹³ TV Azteca. Prensa. Revista Expansión (versión electrónica). Vorágine empresarial. Consultado el 24 de septiembre de 2002. Disponible en: http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/prensa/tva_medios/expansion_a01_1.shtml

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993

TV Azteca inicia operaciones el 2 de agosto.

1994

Para recuperar parte de la inversión por su compra, solicita a sus clientes un pago anticipado por la venta de tiempo aire. "Termina el año con 52 clientes y entra en mayo en una serie de acuerdos con la National Broadcasting Company (NBC); quien le proporcionaría programas y asesoría técnica por 7 millones de dólares y el derecho de comprar el 10% de las acciones. Salinas dijo al poco tiempo que la televisora estadounidense no cumplió con el trato y que por eso renunciaba a sus derechos, pero la NBC pidió una indemnización por 300 millones de dólares. Finalmente, el problema se arregló cuando TV Azteca pagó 46 mdd y NBC compró una participación de 1.08% de las acciones de la televisora mexicana."¹⁴

1995

TV Azteca "adquiere el equipo de fútbol Club Deportivo Veracruz. Además, inicia un acuerdo con la National Basketball Association (NBA) por los derechos exclusivos de transmisión de sus juegos en México. Termina el año con 125 clientes."¹⁵

1996

La televisora funda Azteca Music para "producir, promover, distribuir y desarrollar música de talento popular. Asimismo, funda Azteca Digital, un centro de producción con tecnología de punta y produce su primera novela "Nada Personal". En este año también adquiere el equipo de fútbol Club Atlético Morelia y comienza un acuerdo de programación y coproducción

¹⁴ TV Azteca. Prensa. Revista Expansión (versión electrónica). *Ex socios*. Consultado el 24 de septiembre de 2002. Disponible en:

http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/prensa/tva_medios/expansion_a01_3.shtml

¹⁵ TV Azteca. *Historia de TV Azteca*. Consultado el 26 de septiembre de 2002. Disponible en: <http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/inversionistas/esp/historia.shtml>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con Telemundo. Produce 5,280 horas de programación y exporta 800 horas.¹⁶

1997

Realiza su primera oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y cotiza Global Depository Zares (GDS) en la Bolsa de Nueva York (NYSE). Transmite la telenovela 'Mirada de Mujer'.

Además, "adquiere el canal 12 de televisión en El Salvador; comienza un acuerdo de comercialización con Cinemark. También funda su escuela de talento: Centro de Formación Actoral (CEFAC).

En este año produce siete mil horas de programación y exporta 3,400. Finaliza el año con un total de 290 clientes. También se crea Fundación Azteca y lanza su campaña Plantel Azteca."¹⁷

1998

TV Azteca inicia un acuerdo con Televisora del Valle de México (TVM), propiedad de Javier Moreno Valle, y Corporación de Noticias e Información (CNI), para "la operación del canal Azteca 40, que se transmitía en el área metropolitana de la Ciudad de México a través de la banda UHF. Esta asociación se deshizo en el 2000.

"Compra el canal 4 de televisión en Chile y un año después lo vende con una utilidad de 1.8 mdd. También compra el canal 4 de televisión en Costa Rica y lo vende 2 años más tarde, con una utilidad de 0.6 mdd. Comienza un acuerdo de distribución exclusiva con Buena Vista Televisión Internacional, la división de programación de Walt Disney Televisión Internacional. Lanza su sitio de internet www.tvazteca.com.mx como canal de distribución de contenido, así como proveedor de noticias, deportes y

¹⁶ TV Azteca. *Historia de TV Azteca*. Consultado el 26 de septiembre de 2002. Disponible en: <http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/Inversionistas/esp/historia.shtml>

¹⁷ *Idem*.

entretenimiento. Además, produce 8,100 horas de programación y exporta 5,500 horas. Termina el año con 300 clientes."¹⁸

1999

"Establece un acuerdo por un año de programación y coproducción con Telemundo. Es la primera cadena de televisión en México en recibir la certificación ISO-9002 con relación a las operaciones de sus canales de televisión abierta (programación nacional). Produce 9,553 horas de programación y exporta 8,800 horas. Termina el año anunciando a 467 clientes, con 1,115 marcas.

"Fundación Azteca recibe el premio de la Sociedad Civil de las Naciones Unidas, por su campaña Vive sin drogas."¹⁹

En 1999, TV Azteca "ya contaba con suficientes recursos para financiar la compra de Unefón, proyecto de Ricardo Salinas. En un principio, Salinas pensaba este negocio como propio, pero en ese entonces la economía rusa se derrumbó. "Por ser México un mercado emergente era imposible pararse frente a un gerente de fondo o un banquero de inversión y hablarle del nuevo proyecto. Fue así, que Salinas tuvo que recurrir a los accionistas minoritarios y a sus antiguos socios, los Saba, para que Unefón comenzara a funcionar."²⁰

2000

TV Azteca "adquiere el 50% del portal de internet: Todito.com. Con NBC, llega a un acuerdo después de un litigio de muchos años. Establece un convenio de distribución de programación con Echostar. La televisora decide separar su inversión en Unefón hacia sus accionistas para diciembre de 2002 y concentrarse en su negocio principal de medios.

¹⁸ *idem.*

¹⁹ *idem.*

²⁰ TV Azteca, Prensa. Revista Expansión (versión electrónica). Vorágine empresarial. Consultado el 24 de septiembre de 2002. Disponible en:
http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/prensa/tva_medios/expansion_a01_1.shtml

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Produce 9,270 horas de programación y exportan 10,130 horas. Al final del año, anuncia 1,290 marcas.*²¹

2001

TV Azteca lanza Azteca América, "el nuevo canal de televisión enfocado al mercado hispano en los Estados Unidos. Este canal se transmite desde la estación KAZA-TV canal 54, en Los Angeles, cubriendo el 20% del mercado hispano en dicho país.*²²

2002

TV Azteca cumple nueve años de haber iniciado operaciones, produciendo una variedad de programas que incluyen telenovelas, noticiarios, transmisiones deportivas, programas musicales, de concursos, de discusión y de comedia.

Aquí se puso una cronología con el fin de ver cómo la organización se ha relacionado con su entorno a lo largo de estos nueve años de operación como TV Azteca, en el que ha tenido un crecimiento importante observable en los equipos tecnológicos, en el incremento del número de empleados, en las condiciones de las instalaciones, en las ventas, etc. Una parte de ello se debe a las relaciones que el presidente de ella, Ricardo Salinas, tiene con otros empresarios, o gente de distinta profesión que ha colaborado con esta empresa lo que le ha permitido esta expansión. Por ejemplo sus relaciones con el gobierno para obtener la concesión de la televisora, o para operar la telefónica, o para abrir o ampliar sus otros negocios. O sus relaciones con gente que también tenga una gran cantidad de dinero y que pueda prestarle cuando lo necesite para aprovechar la oportunidad de realizar un nuevo negocio, como ha sucedido con las empresas pertenecientes al Grupo Salinas: Unefon, Todito.com, Azteca América, etc.

²¹ TV Azteca. Historia de TV Azteca. Consultado el 26 de septiembre de 2002. Disponible en: <http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/inversionistas/esp/historia.shtml>

²² *idem*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los inicios de TV Azteca, se criticó el resultado de la licitación, se discutía el hecho de que se le hubiera dado el paquete de medios a una persona que se había dedicado, hasta ese entonces, a vender muebles. Sin embargo, con el tiempo, la empresa se expandió con rapidez acallando aquellos rumores.

Respecto a los fracasos de TV Azteca, se presentan cuando no se lee el entorno, y generalmente se presenta en producciones que no captan la atención del público, las que al cabo de poco tiempo salen del aire. Otro fracaso para la organización en este tiempo, fueron las negociaciones que Salinas realizó con Javier Moreno, de canal 40, puesto que el intento por operar este canal no funcionó.

1.2 TV AZTECA HOY

TV Azteca junto con Televisa son los mayores productores de contenido en español para televisión en el mundo. Se ha consolidado como la segunda empresa de televisión abierta en México, Televisa es su competencia. Opera dos canales de televisión: Azteca 7 y Azteca 13.

Debido, en parte, a la crisis económica por la que atraviesa el país por la recesión que se vive en los Estados Unidos y que afecta directamente la economía mexicana, la televisora ha tenido sus altibajos. Por ejemplo, cuando Unefón se creó, varios accionistas y clientes se retiraron porque pensaban que la televisora se tendría una caída. Otro ejemplo, está en las cosas que expresa hacia el exterior como en el caso del asesinato de Francisco Stanley en el que Salinas compareció ante la autoridad judicial en dos ocasiones. O las negociaciones con el canal 40. O en el sentido de los ingresos, fue un mal momento el del mundial, en el que sus ventas cayeron en un alto porcentaje, pero es un éxito el de La Academia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de esta evolución, TV Azteca se interesa en la expansión y pretende posicionarse como la primera empresa más importante de televisión en México, además de incrementar su presencia en el extranjero.

Para cumplir con estos objetivos es necesario atender a los clientes, que al comprar tiempo aire para la transmisión de su publicidad, aportan la mayor parte de los ingresos de la televisora. El éxito que se ha tenido se debe también, en gran parte, Ricardo Salinas, ha tratado de conducirla y allegarse personas de confianza y con la capacidad suficiente de respuesta ante las demandas del entorno para adaptar la organización de acuerdo a los cambios del medio y a las necesidades y gustos de sus televidentes, los que son más y le dejan mayor ganancia. Para ello sólo muestra interés en una audiencia específica.

La audiencia de TV Azteca se compone de los segmentos ABC+, C y D+. *Estos televidentes representan 63% de la población y 92% de ingreso total por hogar.

*La Audiencia Comercial no incluye el segmento D/E que consiste en los hogares más humildes de México. El ingreso promedio mensual de estos hogares es menor a US\$400.

*Televidentes de los segmentos ABC+, C y D+ tienen la educación, ingreso, y el poder adquisitivo para comprar los productos y servicios que ven en la televisión. Aunque los televidentes de la clase D/E pueden comprar algunos productos y servicios que ven en la televisión, estimamos que el 50% de estos productos y servicios están fuera de su presupuesto, tales como computadoras, autos, paquetes de vacaciones, bebidas alcohólicas de marca, electrodomésticos, seguros y servicios bancarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Los anunciantes pueden esperar recibir grandes utilidades de dinero invertido para influenciar las decisiones de compra de la Audiencia Comercial porque ésta tiene todos los recursos económicos para comprar todos los productos y servicios."²³

Con esto TV Azteca tiene como objetivo producir los programas que agraden a este segmento de población. La explicación anterior la da TV Azteca a sus anunciantes y la publica en su página de internet. Sin embargo, escapa la situación económica por la que atraviesa el país. Cada vez hay más gente sin trabajo y se ha visto reducido el poder adquisitivo de los mexicanos. Entonces la organización tiene que buscar otras formas de llegar a la gente.

En su deseo de expansión al interior del país, directivos de la televisora decidieron crear la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL), que a continuación se verá.

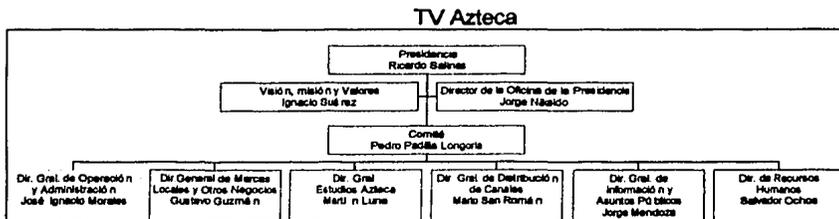
1.2.1 DIRECCIÓN GENERAL DE ESTACIONES LOCALES

Con el fin de expandir su cobertura en el territorio nacional, TV Azteca creó la Dirección General de Estaciones Locales en 1995, ubicada dentro de la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios (creada en 1994), que planea, organiza, dirige y controla las acciones del área de ventas, para lograr las metas y objetivos de la empresa. Asimismo, establece canales permanentes de comunicación para fortalecer las relaciones con los principales clientes.

A continuación se muestra el organigrama de TV Azteca con el fin que poder ubicar a la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios, consultado a través de

²³ TV Azteca. Corporativo. Inversionistas. ¿Por qué son importantes los segmentos demográficos?, Consultado el 23 de septiembre de 2002. Disponible en: <http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/inversionistas/esp/audiencia/sld006.shtml>

intranet²⁴ (la red electrónica interna de la empresa). Esta información es de acceso restringido, pues aunque se supone que todos la podrían consultar, no todos los empleados tienen computadora y además necesitan de una clave de acceso que no a todos se les proporciona.



Cuadro 1. Organigrama de TV Azteca

Dentro de la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios, existen otras 5 direcciones, la de interés para este estudio es la de Estaciones Locales, encargada de dirigir las 42 operadoras o estaciones locales, de planear las ventas y la operación de éstas, además de mantener relaciones con las operadoras y los clientes foráneos, es decir, al interior de la República Mexicana.

Sin embargo, cabe destacar que la Dirección de Ventas Nacionales es la que vende el tiempo aire para los programas producidos en la Ciudad de México. Por ser la señal nacional, esta dirección es la primera en importancia del corporativo de TV Azteca, por la cantidad de dinero que ingresa, pues sin estos recursos la organización no tendría un sustento económico con el cual pudiera sobrevivir.

La segunda en importancia es la DGEL. Esta importancia tiene que ver con los recursos que ingresan a la empresa por la venta de tiempo aire. La DGEL tiene una función similar a la de la Dirección de Ventas Nacionales, sólo que la DGEL se encarga de controlar y dirigir la venta de tiempo aire para publicidad, de empresas particulares o de gobierno, al interior del país, es decir, la que es producida por las

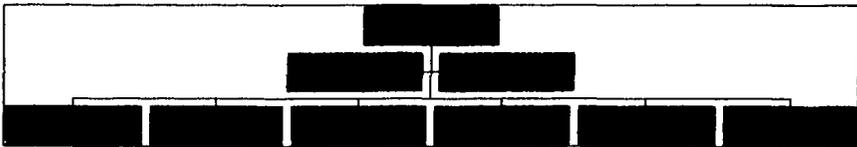
²⁴ TV Azteca. Organigramas TVA Ajusco. Consultado el 23 de septiembre de 2002. Disponible en: <http://radiopasillo.com.mx>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

propias estaciones locales y transmitida en la entidad en la que se encuentran o a otra. Asimismo, se encarga de dirigir la producción de los programas locales a través de las mismas estaciones locales y en los que también se venderá tiempo aire, así como en los nacionales.

La tercera dirección en atraer recursos a la empresa es la Dirección de Ventas al Gobierno y Partidos Políticos, en lo nacional.

Las cifras exactas o aproximadas sobre la venta total de tiempo aire para la transmisión de la publicidad están restringidas a la mayoría de los empleados, también las tarifas, puesto que se trata de evitar alguna fuga de información a la competencia, lo que impide cerrar los contratos con el cliente. Únicamente ciertos miembros de la organización la conocen. Para este estudio se le pidió al investigador no publicarlas, aunque sí se le permitió verlas. Aquí, el organigrama de la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios:



Cuadro 2. Organigrama de la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios

Por su parte, la Dirección General de Estaciones Locales está conformada por cinco direcciones: la Dirección de Sistemas, la de Ventas, la de Administración, la de Operación y la dirección que es el objeto de estudio de la presente investigación: la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla (DACP).

El organigrama de la DGEL no se encuentra en intranet, tampoco se encuentra registrado en los documentos de la organización que guarda la Dirección de Recursos Humanos. Se sabe que existió uno cuando se creó la DGEL, sólo que se extravió y por ello no está en intranet. Ya no se ha realizado otro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.1.1 Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla:

Tras varios años de que la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL) había comenzado sus funciones, el Director General planteó la posibilidad de que los socios de las estaciones locales pudieran hacer fraudes en la venta de la publicidad dentro de sus plazas, es decir, que reportaran menos dinero y a la vez menor tiempo aire del que realmente se vende.

Esta inquietud aumentó con el tiempo. Es así que el primero de febrero de 2002 la Dirección de Auditoría de Pantalla inició sus operaciones.

No existe información escrita en la organización, en la que se encuentre el origen de la DACP, ni su organigrama. Sin embargo, por el tiempo la experiencia del investigador al trabajar en la organización, así como la asistencia a las juntas para la creación de la DACP en la que se encontraban los directores de la DGEL y de la DACP, se sabe que esta dirección fue creada con los objetivos de vigilar el funcionamiento y operación de las Estaciones Locales a fin de detectar las fallas en sus reportes de ventas o sciel y en las minibloqueadoras, las que permiten interrumpir la señal nacional para que entre al aire la programación o publicidad local. Así, el objetivo a mediano plazo es que la DGEL y las mismas Estaciones Locales sean capaces de reducir la cantidad de fallas.

De acuerdo con los archivos de la DACP que se revisaron, de febrero a septiembre de 2002 se han auditado aproximadamente 10 locales y se planea seguir haciéndolo con las plazas restantes.

Otro de los proyectos de la DACP, a mediano plazo, es atraer recursos a la empresa por medio de la instalación de un sistema que permita reducir el tiempo para terminar una auditoría determinada, pero no sólo a las locales de TV Azteca, sino para ofrecer este servicio a los clientes que lo requieran.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así, TV Azteca es considerada aquí como una organización. Schein, destaca que una organización "es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad." ²⁵

Asimismo, la DGEL y la DACP son organizaciones que tienen un número identificable de miembros, que intentan perseguir un objetivo común, existe la división del trabajo, así como una jerarquización de la autoridad establecida a través del organigrama. Cabe señalar que la dirección objeto de estudio es la DACP, sin embargo, por ser una dirección que está en constante relación con su entorno, es decir, con otros miembros o direcciones de la DGEL y por el simple hecho de pertenecer a la DGEL, la DACP no es independiente, como veremos de aquí en adelante. Por ello, a lo largo del trabajo, se hará referencia a la DGEL, en cuanto afecte las actividades de la DACP.

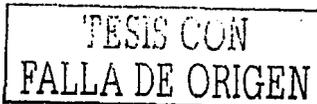
De esta manera, es importante que una organización conozca su entorno para saber qué sucede en el exterior, qué hacer con la información obtenida y de qué forma puede afectarla, como se verá en el siguiente apartado.

1.3 TV AZTECA COMO SISTEMA

En este segundo apartado se podrá conocer el ambiente relevante de la organización estudiada, sus estímulos primarios y secundarios, los procesos o ciclos de eventos, las fronteras y los grados de interrelación con otras áreas o sistemas o con el suprasistema.

La teoría de sistemas, de acuerdo con Katz y Kahn "abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con

²⁵ Edgar Schein, en MÉNDEZ, J. et.al. *Op. Cit.*, p. 81



toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.... Da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno."²⁶

De acuerdo con la definición de Martínez de Velasco sobre el sistema se entiende que es "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".²⁷

La DACP se considera un sistema puesto que es un conjunto de elementos que se interrelacionan y que actúan en función de un todo.

La DACP se relaciona con otros sistemas integrados en un suprasistema, que es la Dirección General de Estaciones Locales y ésta a su vez en otro suprasistema mayor: la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios, y ésta a su vez existe dentro de TV Azteca.

Las empresas no existen en el vacío, se relacionan con otras a través de clientes, proveedores, competidores, otras áreas que conforman el ambiente de una organización.

Varios autores mencionan la existencia de un sistema abierto y otro cerrado. En este sentido, la DACP, se considera del primero porque está en interrelación continua y directa con el medio que le rodea. Según Johansen, 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 le rodea."²⁸

²⁶ FERNÁNDEZ C., Carlos. et. al. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1990, p. 53

²⁷ *Ibid.*, p. 49

²⁸ JOHANSEN Bertoglio, Óscar. La comunicación y la conducta organizacional. Ed. Diana, México, 1979, p. 27

Johansen menciona además, que la mayoría de los sistemas abiertos tienen fronteras que "al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen."²⁹ La DACP requiere del exterior para poder funcionar. Es un sistema abierto en cuanto a que exporta e importa elementos del exterior, pero al mismo tiempo es un sistema cerrado que no permite la salida de otros elementos, es decir, la DACP es una dirección que se relaciona con su medio ambiente.

Para Rogers y Rogers y Aldrich el ambiente de una organización está formado por "todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones."³⁰ El tipo de relaciones que opera al interior o al exterior de una organización determina influye en el ambiente que en ella existe.

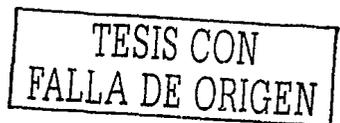
1.3.1 TV AZTECA EN SU AMBIENTE

Otro elemento a considerar en el estudio del entorno de una organización es el ambiente. Es importante que una organización determine su ambiente porque al conocerlo, puede tomar mejores decisiones que le ayuden a cumplir sus objetivos con efectividad. Asimismo, al conocer las posibles fallas que pudieran ocurrir en el sistema debido a los factores que en el ambiente existen, se pondrían en marcha planes para reducir el margen de error o coordinar acciones para que la organización pueda responder a los cambios, demandas o modificaciones de los factores del ambiente.

Pilar Baptista dice que "las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo

²⁹ *Ibid.*, p. 26

³⁰ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, p. 277



aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. ³¹

Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio.

Levinson divide el ambiente relevante en estímulos primarios y secundarios. Los primarios abarcan las condiciones del mercado, de los proveedores y las condiciones laborales. Por su parte, los segundos, están constituidos por "lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos); el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país.... Los estímulos secundarios son importantes, pero de un modo más general, ya que afectan al entorno completo de una organización, incluso a los estímulos primarios."

³²

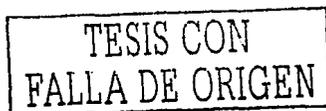
Los estímulos primarios son los que afectan de manera más directa a la organización.

TV Azteca es una organización dedicada a hacer y a distribuir programas de televisión en México y en el mundo. Para ello, se vale del dinero obtenido de la venta de tiempo aire para publicidad.

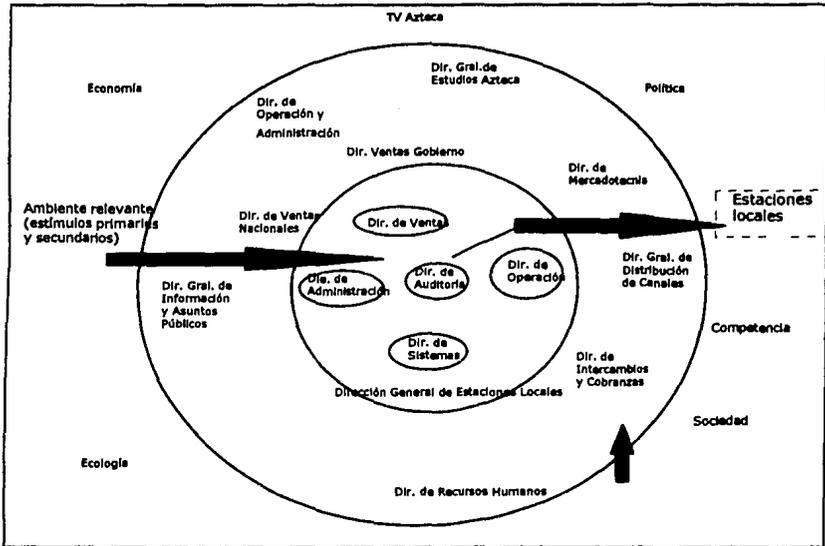
A la televisora, en conjunto, le afectarían en forma secundaria diversos factores del exterior como la televisión de paga, las casas productoras, la televisión de Canadá, etc. porque son estímulos secundarios, no los necesita para funcionar. En cambio, le afectaría de manera directa la economía, la Bolsa Mexicana de Valores, la Bolsa de Nueva York (porque ahí tiene inversiones); lo cultural, para establecer la programación de sus canales; lo tecnológico, para estar al día en cuestiones de producción, calidad de audio y video; las acciones de la competencia (Televisa), los proveedores y, principalmente sus clientes, pues de ellos obtiene sus recursos

³¹ *ibid.*, p. 277

³² *ibid.*, p. 278



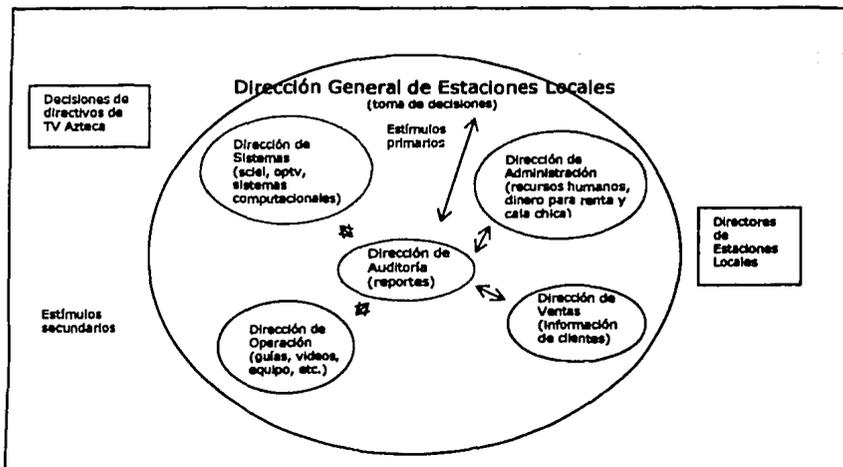
económicos. Estos son los estímulos primarios, los que necesita para funcionar. (Ver cuadro 3)



Cuadro 3. Ambiente de TV Azteca

En cuanto al objeto de estudio, la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, el entorno se vería de la siguiente manera:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Cuadro 4. Ambiente de la DACP

El sistema, la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla (DACP), es afectado por todas las direcciones de la DGEL, unas en mayor medida que otras, principalmente de la Dirección de Sistemas, la de Ventas y la de Operación, ya que éstas proveen a la dirección gran parte del material que son necesarios para trabajar, son sus estímulos primarios.

Por otro lado, el ambiente secundario o general está conformado por la economía de la empresa o en un grado más amplio, del país. Al sistema en estudio no le afecta lo que realice el Centro de Formación de Actuación, o las relaciones públicas que tenga TV Azteca con el exterior, las ventas nacionales o los factores que influyen directamente en la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios.

Existe una relación más o menos formal con las demás áreas de su ambiente relevante, puesto que cada una tiene la mayoría de sus funciones definidas. Las áreas de Operación, de Sistemas y de Ventas tienen la función de manera formal de proporcionar a la DACP los insumos. Este proceso se detallará en el siguiente punto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.2 EL CICLO DE EVENTOS DE LA DACP

De acuerdo con la definición de sistema abierto, en el que se intercambia energía con el medio, se realiza un ciclo de actividad, es decir, se importan insumos del exterior, luego se realiza la transformación y finalmente sale un producto.

Este ciclo se puede dividir en tres partes, según Fernández Collado:

1. En primer lugar están los insumos, que es una energía de entrada. Fernández explica que "los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma.....las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales y financieros, e información."³³

2. Transformación: Para el mismo autor, la transformación es "el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos...La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta."³⁴

3. Por último, "el producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente."³⁵

Es así como la organización repite el ciclo una y otra vez. En el sistema sobre el que recae el estudio, el ciclo de eventos para las auditorías de las estaciones locales se presenta de la siguiente forma y será revisado con más detalle en los capítulos 2 y 3 como proceso productivo de la DACP:

INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTOS
- Energía eléctrica - Recursos humanos - Recursos tecnológicos: sistemas o programas de	De los insumos obtenidos, se revisan las grabaciones con las guías MCAS, se coteja toda la publicidad con el sciel u optv	- Reportes

³³ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, p. 14

³⁴ *Ibid.*, p. 15

³⁵ *Idem.*



<p>computación (proporcionado por la Dir. de Sistemas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos materiales: cintas de video, videocaseteras, televisiones, computadoras, etc. - Información: guías MCAS, ASR, sciel, tarifas, cartas de programación, horarios, etc. (proporcionado por las áreas de Sistemas, Operación y Ventas) - Grabaciones (en ocasiones las hacen la propia DACP, pero la mayoría de las veces las proporciona la Dirección de Operación) - Información sobre los clientes (por parte de la Dirección de Ventas) 	<p>(reportes de ventas de las locales), se realiza un reporte sobre las irregularidades y se graban los testigos (videos editados que contienen los errores)</p>	
--	--	--

Esto es sólo para indicar que el sistema tiene intercambio con el exterior y éste le influye en su funcionamiento.

El ciclo de eventos en el sistema es constante y dinámico, no espera a que concluya una auditoría para comenzar otra, es decir, puede iniciar un ciclo cuando no esté finalizado el anterior.

Se ha visto cómo es el ciclo de eventos. A continuación se explicará cómo la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla se interrelaciona con el entorno para obtener la información que requiere a través de sus fronteras, pues en el sistema existen las puertas por las que se permea la información, por las que entran o salen los insumos o los productos, por ejemplo.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

1.3.3 LAS FRONTERAS DE LA DACP

Cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente "por lo menos en un nivel abstracto. Por lo general, esa frontera se define en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinados."³⁶

En un texto de la Universidad de Chile sobre la Teoría General de Sistemas se menciona a Johansen que dice: "en términos operacionales puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él."³⁷

En la Dirección de Auditoría de Pantalla, se observan las siguientes fronteras:

- Una frontera física: es una oficina bien delimitada, apartada de las demás instalaciones y a la que muy pocas personas tienen acceso. Esto sucede porque se piensa que es posible que los empleados de las otras direcciones pertenecientes a la Dirección General de Estaciones Locales, incluso de otras áreas, pudieran estar involucrados con gente de las locales en los presuntos fraudes respecto a la venta de publicidad. Entonces, se pretende aislar a la DACP para evitar que los demás sistemas se enteren de lo que se está auditando en un momento dado.

- Las fronteras humanas: los auditores no tienen relación con el exterior, es decir, con las demás direcciones o personas que quieran saber lo que se está auditando en un momento determinado o cualquier información que no deba salir del sistema estudiado. En la DACP, el papel de frontera lo tienen el director y el supervisor. Ellos son los que salen o se interrelacionan con otros elementos de otros sistemas para conseguir los insumos y, una vez obtenido el producto, vuelven a salir para relacionarse con las áreas a las que les es útil el producto y, en ocasiones, regresan con otros insumos.

³⁶ *Ibid.*, p. 14

³⁷ ARNOLD, Marcelo; OSORIO, Francisco. *Op. Cit.*



- Las fronteras del tiempo y espacio: Cuando el horario termina y los empleados de esa dirección salen, se quedarán los demás elementos, pero si no se juntan todos a la vez ya no será una organización como tal, pues la frontera, según la definición de Arnold y Osorio, descrita arriba, se define a partir de los integrantes de la organización en un tiempo y lugar determinados.

Las fronteras de este sistema actúan en el proceso que a continuación se describe:

La Dirección General de Estaciones Locales y la de Auditoría de Pantalla llegan a un acuerdo sobre la local o plaza a auditar. Después se habla con la Dirección de Operación para que se mande grabar lo acordado, durante el tiempo y los canales determinados. Una vez que llegan los videos, se le solicitan a esta última dirección las guías MCAS o pauta para cotejar lo que se ve en pantalla con lo que dice la pauta que debió pasar.

Por otro lado, la Dirección de Ventas le proporciona a la de Auditoría de Pantalla las tarifas de la local auditada, así como información sobre los clientes de ese lugar, mientras que a la Dirección de Sistemas, a través del Jefe de Sciel, le es solicitado el sciel u optv (reportes de ventas).

Al salir el producto, que son los reportes, se tienen juntas con el personal de la Dirección de Ventas y con los socios o directores de la local auditada, a fin de que la afectación económica a TV Azteca quede saldada o se les quite la local, es decir, se toman decisiones.

Como se observa, el sistema se interrelaciona con otras áreas para obtener información. Los grados de estas interrelaciones en la DACP se estudiarán en seguida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.4 LA DACP Y SU INTERRELACIÓN CON LOS DEMÁS SISTEMAS

Los grados de interrelación se refieren a la cantidad de relaciones del sistema estudiado con los otros sistemas. La Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla tiene un grado de interrelación con las demás direcciones demasiado alto y constante, principalmente de la de Operación para la obtención de las guías MCAS; de la de Sistemas, para que le sea proporcionado el sciel u optv; y de la de Ventas por las tarifas e información de los clientes locales. A su vez, esta última dirección depende de la de Auditoría para tomar decisiones relacionadas con la operación de las Estaciones Locales.

Este alto grado de interrelación no puede ser de otro modo por el tipo de trabajo de la DACP y porque por sí misma no tiene una forma inmediata de obtener todos los insumos que requiere por su cuenta, a menos que se tomaran medidas para ello.

Como se mencionó en el 1.3, la DACP es un sistema más o menos abierto, porque, por un lado se abre al exterior para recibir todo lo que requiere para trabajar y saca un producto que es de utilidad para otros sistemas. Sin embargo, también es un poco cerrado en el sentido de que la información sobre las auditorías que se realizan en un momento dado no debe escapar de la DACP hasta que se haya terminado el reporte.

Asimismo, el grado de interrelación de la DACP con los otros sistemas, es decir con su ambiente relevante y en específico con los estímulos primarios (descritos en el punto 1.3.1 de este capítulo), se observa que es alto, puesto que esta dirección depende del exterior para funcionar, aun así la DACP se ve obligada a dar los resultados esperados en los tiempos y formas acordados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 DACP: RESPUESTA AL MEDIO AMBIENTE

En este apartado, la investigación se orienta hacia un análisis contingente de la organización. Se estudiará el medio ambiente del sistema, la DACP, sus fuentes de incertidumbre, los mecanismos para obtener información de su medio y la toma de decisiones, además de su capacidad de respuesta, es decir, qué tan contingente es.

De acuerdo con la teoría contingente, ésta "da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el 'estímulo'; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la 'respuesta'. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.... Esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido, su profundidad dependerá de si son 'contingentes' al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización."³⁸

Por su parte, se entiende por contingencia "la dependencia del cumplimiento de una condición. Por lo tanto...contingencia equivale a condicionalidad. En un mundo en que cada cosa fuera necesaria y no existiera nada contingente, la organización no es necesaria."³⁹

La contingencia tiene relación con la interdependencia que tienen las partes del sistema y para ello se tienen que conocer las características del medio ambiente.

³⁸ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, p. 54

³⁹ JOHANSEN B, Oscar. *Op. Cit.*, p. 32



1.4.1 DACP: LA CARACTERIZACIÓN DE SU MEDIO AMBIENTE

Uno de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que le rodea. De acuerdo a la clasificación de los atributos o características del ambiente descrita por Pilar Baptista, el de la DACP es:

1.4.1.1 Estable:

"Un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes."⁴⁰

La Dirección de Auditoría de Pantalla es más o menos estable. Por una parte, no se ve afectada cuando su entorno es turbulento porque no importa, por ejemplo, si en la Dirección de Ventas bajan las ventas, repercutirá en la economía de la Dirección General de Estaciones Locales y de TV Azteca, pero no el funcionamiento del sistema estudiado. Sin embargo, el ambiente se torna inestable para la DACP si alguno de sus proveedores de insumos no cumple con entregárselos a tiempo, entonces desestabilizará a la DACP en su funcionamiento, puesto que tendrá que reorganizarse para disminuir las consecuencias de este posible hecho. Por el archivo de la DACP que se revisó, se sabe que sí tiene afectaciones por parte de otras direcciones, por ejemplo que el sciel u optv llega a la DACP demorado la mayoría de las veces.

En TV Azteca una situación económicamente desfavorable provoca recortes de personal. Sin embargo, la DACP no se ve influida en este aspecto en su funcionamiento por ser un área de gran interés para la DGEL y para la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios, porque les permite conocer el ambiente, respecto a la veracidad del reporte de ventas de las estaciones locales, además de conocer también una parte de su funcionamiento.

⁴⁰ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, p. 282



Si se habla de TV Azteca en general, le afectará, por ejemplo, que el índice de precios y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores descienda de manera rápida. Otro ejemplo, es la competencia con Televisa, en cuestión de ganarse al cliente. A TV Azteca sí le afecta esta situación. Por ello, tiene necesidad de investigar las tarifas de su competencia. Así como si en lugar de los programas de TV Azteca el público decide ver los programas de Televisa, la organización, en estos casos, se encuentra en un ambiente un tanto turbulento porque todo esto afecta su economía.

1.4.1.2 Noble o benigno:

"Es un ambiente seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización... Un ambiente noble apoya nuevas acciones."⁴¹

Respecto al sistema estudiado, tiene un ambiente amplio en oportunidades y seguro, porque siempre estarán ahí los otros sistemas que lo pueden abastecer de lo necesario para subsistir, aunque se demoren. Es rico en oportunidades porque puede ampliar el servicio a clientes que así lo deseen, además del trabajo que se realiza para la empresa.

Los problemas para la DACP son, por lo que se ha observado, al exterior, pero su funcionamiento siempre está inmerso en la DGEL, no es al exterior de TV Azteca, por lo que se considera que aunque se presenten estos problemas pueden ser controlables por la misma DACP o, en su caso, por la DGEL siempre y cuando los problemas sean del conocimiento de quien los pueda resolver y esté en disposición de hacerlo.

En cuanto a TV Azteca, en la mayoría de los casos es un ambiente noble hacia el entorno, porque lejos de producir frustraciones, apoya otras acciones para

⁴¹ *Idem.*



contrarrestar un ambiente de hostilidad. Aumenta sus horizontes al ampliar su cartera de clientes, o incrementar el número de repetidoras o de estaciones locales; por ejemplo, Azteca América, en los Estados Unidos; o el Canal 4, en El Salvador; o que la televisora saque al aire nuevas producciones que tengan éxito. En este sentido, las cifras oficiales de la televisora enviadas a los empleados de la DGEL por correo electrónico, señalan que a pesar de que Televisa les sigue ganando en rating global, TV Azteca se ha ido posicionando cada vez más en el gusto del público.

Además TV Azteca ha gozado de un ambiente noble en cuanto a que apoya nuevas acciones, por ejemplo la expansión de las Estaciones Locales, o la apertura de otras empresas del Grupo como Unefón y Telecosmos.

1.4.1.3 Homogéneo:

"Un ambiente es homogéneo para una organización cuando ésta sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado."⁴²

La dirección objeto de estudio, intercambia siempre los mismos productos con su medio ambiente y se interrelaciona casi siempre con las mismas áreas: Dirección de Sistemas, Dirección de Operación y Dirección de Ventas, principalmente. Todas ellas se encuentran dentro de la DGEL. Además, el producto, resultado del ciclo de eventos, se entrega sólo a los otros sistemas con los que se interrelaciona (Dirección de Ventas, de Operación, de Sistemas y al director de la DGEL). Por lo tanto, no tiene una gran necesidad de adaptar su producto para varias personas, aunque sí tiene diversos proveedores.

Por su parte, TV Azteca y la DGEL sí tienen que preocuparse por dos cuestiones primordiales y que están ligadas: la primera, es producir o comprar programas que gusten al público; y la segunda, es que gracias a la programación que más le agrada

⁴² *ibid.*, p. 284



a la gente, la televisora puede elevar sus precios y conseguir más anunciantes que paguen más dentro de estos espacios. Es por ello que a TV Azteca le interesa adaptarse a las necesidades de cliente, puesto que de ellos obtiene los mayores recursos económicos que le permiten operar.

1.4.1.4 Grado de integración:

"Este atributo se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado."⁴³

La Dirección de Auditoría se encuentra en un ambiente de relativa integración. No existe una integración total porque se perciben fallas; por ejemplo, en ocasiones los demás sistemas o subsistemas no envían el material necesario, adecuado o con rapidez a la DACP. Sin embargo, tanto en la DGEL, en la DACP y en TV Azteca, existen reglas, reglamentos y normas que permiten, aunque con altibajos, que la organización funcione.

1.4.1.5 Abundancia o escasez:

Pilar Baptista se refiere a que "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 de la sobrevivencia del sistema."⁴⁴

Las fallas que se observan en la Dirección de Auditoría, de acuerdo con los archivos revisados, son ocasionadas por la escasez de ciertas materias primas, provenientes del exterior, que sin ellas sería imposible realizar el trabajo. El sistema, la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, tiene un sólo proveedor por cada cosa que

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Ibid.*, p. 285

necesita para funcionar. En situaciones contingentes hay otras personas que proporcionen la información o las materias primas, excepto en el caso del sciel u optv (reportes de ventas) que sólo el Jefe de Sciel lo puede dar.

En este aspecto, en la DGEL, se percibe que existe una falta de recursos humanos capacitados en el área de sciel y optv, que permitan continuar con el trabajo de la DACP y de la Dirección de Ventas, que también utiliza esta información para trabajar.

El ambiente de la DACP puede modificarse, puede mejorar o empeorar. Por ejemplo, si además del retraso del optv y sciel, las demás direcciones tampoco entregaran los insumos a tiempo, la DACP tendría que reacomodar su funcionamiento interno para seguir dando resultados y prever las posibles contingencias.

Por medio de esta lectura de las características del ambiente, se obtiene información, que permite reducir la incertidumbre.

1.4.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Huse define la incertidumbre como "el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad.... La incertidumbre puede originarse tanto desde adentro de una organización como desde las fuentes externas."⁴⁵

De acuerdo con los atributos descritos en el punto anterior, se puede identificar el ambiente de una organización. Fernández Collado menciona que la combinación de estos atributos para la situación de cada empresa es una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas.

⁴⁵ HUSE, Edgar, et. al. El comportamiento humano en la organización, Ed. Sitsa, México, 1980, p. 69

1.4.2.1 Obstáculos:

Según Khandwalla, un obstáculo es "algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, tal y como son las imposiciones de la Ley Federal del Trabajo."⁴⁶

En TV Azteca un obstáculo es la competencia con Televisa, pues siempre estará ahí y tendrá que vivir con ella.

El obstáculo de la DACP es que depende en alto grado del exterior para obtener los insumos para su funcionamiento, aunque esta dirección pudiera obtener los insumos de manera independiente, siempre estaría sujeta a las reglas y normas de la DGEL y de TV Azteca.

1.4.2.2 Contingencia o coyuntura:

Khandwalla dice que una contingencia es "un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones."⁴⁷

El sistema podría ser afectado si la Dirección de Operación no puede grabar en su totalidad los días que se le indican por falta de personal que envíe a las locales para este trabajo. Entonces, la DACP lo pronostica y manda a una persona al lugar para que realice las grabaciones correspondientes por otra vía, que puede ser grabar en el hotel.

Otra situación que podría presentarse en la DACP es que alguno de los equipos de computación fallara a causa de un virus o de una probable interrupción de la energía eléctrica. La DACP puede preverlo al comprar equipo que garantice la continuidad

⁴⁶ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, p. 285

⁴⁷ *Ibid.*, pp. 285, 286

del trabajo, ya sean no breaks, o una planta de luz, además de tener al día las computadoras en cuestión de antivirus.

1.4.2.3 Oportunidad

En cuanto a la oportunidad, Khandwalla señala que "es una situación potencial de ganancia para la organización. Éstas deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo."⁴⁸

En el caso de la DACP, existe ya un proyecto realizado por la DACP y por el director de la DGEL. Este proyecto es el de vender las auditorías que hace la DACP a anunciantes en televisión, a los clientes potenciales. Esto sería una oportunidad para la DGEL de obtener mayores ingresos.

Los clientes potenciales para la DACP son las empresas que venden productos muy conocidos y que se distribuyen en toda o en gran parte de la República Mexicana como Coca-Cola, o Cervecería Modelo con la Cerveza Sol, o Bimbo, etc. Por ser empresas cuyos productos anuncian en los estados en donde se encuentran las estaciones locales de TV Azteca, la auditoría podría ser más amplia, es decir, abarcar más estaciones locales a auditar, entonces los ingresos serían mayores porque, de acuerdo al proyecto, el precio por este servicio es por plaza, o sea, por estado auditado. La DGEL no tendría que invertir mucho dinero en esta operación y obtendría buenas ganancias. Esto se sabe porque al inicio de la DACP, se realizó una prueba de este servicio a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y se encuentra en el archivo de la DACP.

En cuanto a TV Azteca, las oportunidades podrían ser, por ejemplo, adquirir los derechos de transmisión de los eventos que más atraen a sus televidentes como las finales de los torneos de fútbol, o las olimpiadas. De esta forma, TV Azteca se encontraría en la posibilidad de vender tiempo aire en el que más anunciantes

⁴⁸ *ibid.*, p. 286



querrán comprar espacio y por tanto obtener más ganancias económicas. Esto teniendo en cuenta, según información en correos de la propia organización, que la venta de tiempo aire es la fuente de ingresos que le permite operar.

1.4.2.4 Problema

Por último, Khandwalla dice que un problema es "simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal; por ejemplo, que se detenga en una aduana una máquina que se compró."⁴⁹

En la DACP, de acuerdo con los archivos de esta dirección sobre la elaboración y entrega del reporte, existen algunos problemas en su interrelación con los demás sistemas:

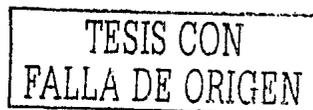
- La Dirección de Operaciones, en ocasiones, envía a la DACP un material de video mal grabado.
- El retraso en el sciel u optv.
- La demora en la información acerca de los clientes.

Todo esto provoca que, en ocasiones, el reporte de la DACP sea entregado en una fecha posterior a la pactada. Para que el sistema pueda conocer de manera más amplia su entorno y pueda reducir la incertidumbre, necesita obtener información. Los mecanismos para conseguirla se observan en el siguiente punto.

1.4.3 LA DACP EN BUSCA DE INFORMACIÓN

El principal problema al que se enfrenta una organización es la incertidumbre, que se contrarresta con la información. Es por eso que las organizaciones buscan información de su ambiente para poder tomar decisiones acertadas que la beneficien.

⁴⁹ *ibid.*, p. 286



De acuerdo con Arnold y Osorio, "la información es la más importante corriente negentrópica de que disponen los sistemas complejos."⁵⁰

Según Pilar Baptista, existen algunos mecanismos para obtener información del ambiente:⁵¹

1.4.3.1 La organización recibe retroalimentación del medio ambiente:

La retroalimentación, según la Teoría General de Sistemas, "son los procesos mediante los cuales el sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de outputs fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes."⁵²

La DACP recibe retroalimentación del entorno a través de los comentarios de los individuos que laboran en los otros sistemas con los que se interrelaciona.

1.4.3.2 La organización busca información, investiga lo que sucede en su medio ambiente. La DGEL y TV Azteca tienen una búsqueda activa de información para tener un diagnóstico de su medio. Por ejemplo, a través del conocimiento del rating, de las necesidades de los clientes, de si el material de la DACP llegará a tiempo, o si la Dirección de Operación puede mandar gente a grabar la programación en una determinada local, etc.

⁵⁰ ARNOLD, Marcelo; OSORIO, Francisco. *Op. Cit.*

⁵¹ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, pp. 287-289

⁵² ARNOLD, OSORIO. *Op. Cit.*



Por su parte, la información que la DACP obtiene para reducir su incertidumbre es es por una vía informal: la comunicación oral con algunas áreas con las que se interrelaciona en su ciclo de eventos.

En cambio, la Dirección de Ventas sondea su ambiente a través del producto de la DACP, porque los reportes les permiten ver cuánto se está vendiendo, a quién, en qué horario, a qué costos, con qué calidad en un periodo determinado, etcétera. Asimismo, la Dirección de Operación revisa el producto de la DACP porque se da cuenta de los errores técnicos en la transmisión de la publicidad en las diferentes estaciones locales, por ejemplo, que la minibloqueadora esté descompuesta, o que las grabaciones no se efectúen como debieran, etcétera. Otro sistema que busca la información de su ambiente es la de Sistemas, puesto que de los reportes o producto final de la DACP, observa los errores en el sciel y optv -reportes de ventas- de cada local.

1.4.3.3 La organización puede tener control sobre los eventos que se produzcan en su ambiente a través de la reglamentación. Katz y Kahn afirman que "el control puede ser directo o indirecto. El directo puede tomar dos formas: de reglamentación y la de incorporación externa."⁵³ Por ejemplo, en los procesos de selección y reclutamiento de las personas.

La DACP establece controles de reglamentación interna al escoger al personal a través de una prueba de auditoría, a fin de asegurar que el perfil del individuo corresponda al que se requiere en el sistema: personas que se concentran, responsables, etcétera. También se establecieron reglas para el funcionamiento de esta dirección como en el horario de trabajo, en el de comida, etc.

1.4.3.4 El cuarto mecanismo propuesto por Pilar Baptista, explica que "la organización expande su frontera adquiriendo una nueva empresa que ya existía en el medio ambiente."⁵⁴

⁵³ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, pp. 287, 288

⁵⁴ *Ibid.*, p. 288

Este mecanismo no se presenta en el sistema objeto de estudio puesto que está integrado a la Dirección General de Estaciones Locales y no tiene facultades propias para expandirse. Más bien, la DGEL fue la que se expandió al incorporar a la DACP para obtener información de su ambiente, en particular de las estaciones locales.

1.4.3.5 Por último, se menciona que la organización "establece un control indirecto a través de campañas de relaciones públicas, dado que una organización no tiene la capacidad para controlar todo su ambiente, trata de influir en él de manera indirecta."⁵⁵

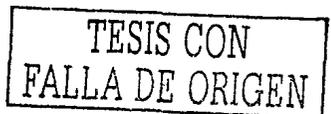
En la DACP este mecanismo no existe al exterior porque no trata de influir sobre las direcciones, áreas o personas con las que se interrelaciona, aunque al interior el director de la DACP en las juntas siempre ha hecho comentarios de aprobación al trabajo de sus subordinados y de la función de la DACP en la DGEL y en TV Azteca.

Por su parte, TV Azteca sí recurre a su mismo medio, la televisión, para difundir y tratar de influir a los receptores con sus valores, identificaciones de la televisora y de los canales, de las propuestas de programación, de proyectos de asistencia social como Fundación Azteca o Movimiento Azteca.

Es así como el sistema puede obtener información confiable de su medio ambiente, a fin de reducir la incertidumbre y tener un equilibrio u homeostasis.

Este concepto de homeostasis está especialmente referido a los organismos vivos en tanto sistemas adaptables. "Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente, corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica, es decir, hacia la conservación de su

⁵⁵ *ibid.*, p. 289



forma. La mantención de formas dinámicas o trayectorias se denomina homeorrosis (sistemas cibernéticos).⁵⁶

En este intento por mantener el equilibrio en un sistema, los mecanismos para obtener información del ambiente sirven para ello. Una vez que el sistema cuenta con la información necesaria sobre su ambiente toma decisiones, lo ideal es que éstas sean las que lo beneficien.

1.4.4 DACP: AHORA DECIDO

Con base en la información obtenida del ambiente, la organización toma decisiones para cumplir con sus objetivos. Si el sistema no lee de manera adecuada su entorno, las decisiones podrían ser erróneas y perjudiciales para el sistema. En cambio, si un sistema decodifica su ambiente, puede adelantarse a los hechos y prever. Esto es vital para la sobrevivencia de una organización.

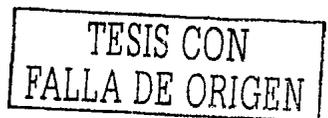
Con respecto al tema organizacional, la decodificación es "saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información 'de facto' que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización."⁵⁷

La principal fuente de incertidumbre de la DACP, de acuerdo a los comentarios en las juntas de la DACP, es si el director de la DGEL se interesará en conocer los problemas de la DACP y si los resolverá. Además de saber si el proyecto de vender el servicio a clientes externos se pondrá en marcha o no.

En cuanto a la DGEL, la mayor incertidumbre la ocupa la venta de tiempo aire de las Estaciones Locales, puesto que esta dirección tiene cuotas que cubrir cada mes. Los Ejecutivos de Cuenta que no logren la meta, son sometidos a castigos económicos, de lo contrario obtienen premios, también económicos. Por ello, es necesario el

⁵⁶ ARNOLD; OSORIO. *Op. Cit.*

⁵⁷ FERNÁNDEZ, *Op. Cit.*, p. 286



conocimiento de los movimientos de su entorno, por ejemplo de Televisa en cuestión de tarifas o paquetes al interior de la República, a fin de que los miembros de la DGEL puedan obtener contratos que les beneficien.

Respecto de TV Azteca su principal fuente de incertidumbre es el rumbo o las acciones de la competencia para obtener más y mejores clientes, es decir, que compren más tiempo aire a un buen precio, porque si las ventas de TV Azteca caen, también se reducen los presupuestos para todas las producciones y proyectos de toda la organización, pues este ingreso es el que la sostiene.

Respecto a los tipos de administración, Tom Burns y Stalker mencionan que existen dos tipos, que "se refieren a las condiciones de cambio del entorno: el mecánico y el orgánico."⁵⁸

La dirección objeto de estudio, la DGEL y TV Azteca se identifican en parte con el tipo de administración mecánico, porque al exterior son más o menos estables y las reglas están formalizadas aunque no siempre escritas. Según Johansen, este tipo de administración se caracteriza por ser "bastante simple en cuanto a su estructura; sus partes son estables y no se afectan en forma permanente o apreciable por formar parte de un sistema.... Las relaciones se encuentran estrechamente prescritas con muy pocos grados de libertad en cuanto a la conducta de sus componentes."⁵⁹ En este aspecto, la DACP no tiene parte en la toma de decisiones de cuestiones que escapen a su funcionamiento interno, es decir, a lo que está relacionado con los auditores y el supervisor. De ahí en fuera, aunque la DACP se dé cuenta de lo que sucede en su entorno, no está facultada para decidir.

En contraparte, según Martínez de Velasco, el estilo administrativo orgánico se caracteriza por su "flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una

⁵⁸ *Ibid.*, p. 55

⁵⁹ JOHANSEN B., Óscar. *Op. Cit.*, p. 20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones.⁶⁰

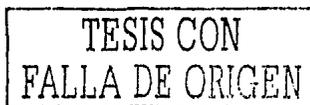
La DACP y TV Azteca, en general, también tienen al exterior un tipo de administración orgánica, puesto que tienen que ser flexibles para adaptarse a las demandas del entorno. Respecto a la DACP también cumple con este tipo de administración porque es más flexible que las otras dos, además de que, en las cuestiones internas de esta dirección, participan en la toma de decisiones todos los niveles de la jerarquía.

Si fuera lo contrario, se estaría hablando de una administración mecánica, lo cual le impediría responder a los cambios con la rapidez y efectividad requeridas. Si TV Azteca tuviera totalmente este tipo de administración, por ejemplo, que no le importara el aspecto tecnológico, o la adaptación de los programas al gusto del público, el trabajo se realizaría mucho más lento y cuando se terminara, los resultados y los clientes ya no serían exactamente los mismos; en fin, no se obtendría el mismo efecto que si se utilizan las nuevas herramientas tecnológicas para agilizar el trabajo y responder en menor tiempo a las demandas del ambiente.

Sin embargo, esta situación problemática de un estilo de administración mecánica sí se presenta en la DGEL en relación con el proceso de trabajo de la DACP, que se verá en los capítulos siguientes. La DGEL sí intenta leer su entorno, el problema es que no responde a esa lectura con la rapidez que debiera, en parte porque, por lo que se ha visto, la toma de decisiones está concentrada, en la mayoría de los casos, en una sola persona que sale de viaje de manera constante, que es el director de la DGEL.

Según los resultados del reporte entregado a la Dirección de Ventas y en acuerdo con el director de la DGEL se tendrían que tomar decisiones como quitarle la estación local al socio para hacerla propia o cobrarle la cantidad resultado de la

⁶⁰ FERNÁNDEZ C., Carlos. *Op. Cit.*, pp. 55,56



auditoría. Además, haciéndole caso al reporte se puede tener conocimiento de los errores propios de la operación: si el sciel lo capturan de forma inadecuada, o si la minibloqueadora está descompuesta, etc., y así tener la oportunidad de corregirlos.

En el caso de que la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla no entregue su producto, la toma de decisiones estará retrasada y los otros sistemas no podrían saber del funcionamiento de las locales ni de las fallas que se ubicaron para poder corregirlas.

Dir. de Auditoría de pantalla

Dir. de la D.G.E.L. *
Dir. de Ventas
Dir. Sistemas

*** Toma decisiones a partir del reporte de la DACP = retraso**

Cuadro 5. Toma de decisiones del ciclo de eventos de la DACP

En el cuadro anterior se esquematiza el proceso para la toma de decisiones que se ha observado con base en el ciclo de eventos de la DACP, expuesto en este capítulo.

Aquí se ve también dónde se encuentra el retraso en la toma de decisiones respecto a lo que sucede una vez entregado el reporte de la DACP. Este proceso ya es competencia de otras direcciones como la de Ventas, la de Sistemas, o la de Operación. En este sentido, la DACP no ve afectado su funcionamiento a pesar de que esta dirección depende en mucho de su entorno para poder trabajar. Pero la organización se entiende no sólo por su entorno también hay que adentrarse para conocer sus reglas, su funcionamiento, los actores y la cultura de la que en ella existen.

Ante todo lo expuesto en este capítulo acerca del entorno de la DACP, se tienen las conclusiones a continuación.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

Del análisis del entorno realizado en este capítulo se desprende el siguiente diagnóstico de acuerdo con lo investigado en los archivos, en los documentos de la organización, de la experiencia del investigador en ella y de la observación:

- a) Es de gran importancia que TV Azteca como organización, en la que se incluye el objeto de estudio, lea su entorno de manera adecuada. Al hacerlo, obtendrá información para tomar decisiones acertadas que le permitan continuar con los éxitos hacia el exterior que ha tenido hasta ahora, incluso incrementarlos.
- b) Televisa representa una poderosa competencia para la televisora del Ajusco, por lo que ésta debe estar al tanto de todo lo que le rodea, porque repercute en su economía, no sólo de la televisora, hay que recordar que ésta tiene varias empresas.
- c) Hacia el exterior, TV Azteca debe poner especial atención para conocer su audiencia, a través de la búsqueda de información o de llevar a cabo encuestas, grupos de discusión, sondeos de opinión, estudios de mercado. Esto con el fin de saber si un programa puede tener aceptación por parte del público o qué tipo de clientes estarían interesados con estas nuevas propuestas. Una vez que lo sabe, toma decisiones; por ejemplo, establece las tarifas que se cobrarán por la venta de tiempo aire y se aprueba finalmente el producto para que comiencen las grabaciones del programa.
- d) La DACP es un sistema clave para los demás sistemas y suprasistemas con los que se interrelaciona porque les permite tener un mayor conocimiento sobre el ambiente, en específico de las estaciones locales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) La Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla es contingente en el sentido de que prevé las situaciones que tienen la posibilidad de presentarse como es el que la Dirección de Operación no envíe personal a una local para realizar las grabaciones acordadas o en el tiempo establecido. Entonces la DACP, envía personas a grabar a fin de cumplir con sus objetivos.

f) De esta manera, se diagnostica que el sistema objeto de estudio continuará creciendo como lo ha hecho en sus ocho meses y medio de operación siempre y cuando tenga oportunidades de desarrollo. Si el sistema de monitoreo para auditoría que se pretende instalar funciona, se reducirá el tiempo de trabajo, además de que esta dirección podría ofrecer el servicio a otras empresas al mismo tiempo que realiza el trabajo para las Estaciones Locales. Al tener una cartera de clientes más numerosa se obtendrían mayores ganancias. En consecuencia, sería necesario otro lugar para trabajar, pues con la amplitud del mercado el actual sería insuficiente.

g) Los problemas que existen en relación a la DACP con los otros sistemas con los que se interrelaciona, pueden resolverse. La cuestión es que algunos sistemas y sus subsistemas de la DGEL no tienen un alto grado de contingencia, por ejemplo, la tardanza en que los elementos del sistema envíen la información que al DACP requiere para trabajar, además de que se observa que los empleados de la DGEL están demasiado ocupados.

h) Se observa también que una parte de la problemática existente en la DACP es ocasionada por la estructura formal, como ciertos aspectos de una administración mecánica que opera en la DGEL, como la centralización de la toma de decisiones.

i) Para mantener la homeostasis o equilibrio en el entorno, la DACP tiene que compensar la corriente de cambio con una acción que la conserve. Por ejemplo, si existe un retraso en la entrega del sciel u optv (reportes de ventas) afecta a la DACP en sus tiempos de entrega. La DACP, por su parte, compensa este hecho con que los trabajadores alarguen su jornada para terminar el reporte a tiempo, o con la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

menor demora posible. Esta situación no hay que perderla de vista, pues hasta ahora, parece ser ya una constante.

j) El entorno de una organización y la manera en que ésta responde a ellos no es obra sino de individuos.

k) El éxito o fracaso de una organización no sólo obedece a la capacidad de su presidente, sino a todos los miembros que trabajan en ella. La organización, por su parte, siempre establece reglas, normas, etc. a fin de dirigir los esfuerzos de los empleados hacia los objetivos de la organización, que también son personas.

Por lo pronto, en el siguiente capítulo se estudiará el aspecto formal de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2

2. Una mirada a la dimensión formal de la DACP

Después de haber revisado el entorno del objeto de estudio: la DACP, perteneciente a la Dirección General de Estaciones Locales, de TV Azteca, el presente capítulo tiene como objetivo conocer a la DACP en lo formal, es decir, cómo dice la organización que es. Para ello, es necesario adentrarse en su estudio en diversos aspectos como su estructura, autoridad, motivación, reclutamiento y selección, grupos, entre otros.

A través de esto podemos saber cuáles son los papeles de los miembros de una organización, cuál es la estructura de autoridad y cuál es la de comunicación. No sin antes introducimos a los antecedentes de la misma a fin de comprender los aspectos históricos para que esté estructurada como es.

Otro de los aspectos importantes que permite determinar cómo la organización dice que es, es su filosofía, que incluye la misión, la visión, los valores. Se verá cómo la organización induce a los miembros que a ella pertenecen a actuar según las expectativas de ésta.

Cabe mencionar que se tienen dos variantes en el análisis de una organización. Según Alvin Goulder existen dos modelos de concebir a la organización: el racional y el de sistema natural. "Se diferencian en que su interés primordial recae en el logro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del objetivo —en el modelo racional- y en otra en la autopreservación de la organización —en el modelo del sistema natural-.”⁶¹

Para realizar un análisis integrado de la organización en esta investigación se estudiarán los dos aspectos. Sin embargo, como se ha mencionado, en este capítulo se enfocará al de manera primordial al análisis del modelo racional que se dirige a una adecuación óptima de la organización al fin, aunque también se tocarán algunos temas que no están formalizados pero que existen en ella, a través de a exploración y descripción del objeto de estudio a fin de establecer un diagnóstico del aspecto formal de la organización.

2.1 EXPLORACIÓN, OBSERVACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para el presente trabajo, la descripción de los hechos se entiende como la “operación elemental que se hace con ellos, se reduce a su fijación, a su enumeración, a cierta agrupación, a la instauración de sus conexiones con los conceptos científicos”⁶²

Por su parte la exploración o investigación exploratoria de acuerdo con Raúl Rojas Soriano es aquella cuyo propósito es “recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas, fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias para formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitiva.”⁶³

⁶¹ MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Alianza Editorial (5ta. Reimp.), España, 1990, pp. 64

⁶² Padua, en ARTEAGA Romero, Carolina, et. al. Características de Forma de los Trabajos Científicos. Elaboración de Materiales Científicos, México, documento sin publicar, 17 de octubre de 2002, p. 5

⁶³ Rojas, en ARTEAGA Romero, Op. Cit., p. 6

Así, en el texto de Arteaga y otros se comenta también que estas dos formas lógicas de un trabajo científico, permiten conocer con mayor profundidad la organización objeto de estudio.

Por su parte, en el aspecto teórico de este capítulo, Mayntz menciona que el sistema social constituye la concepción teórica del análisis de la organización. "Los problemas que se derivan de esta concepción son válidos para todas las organizaciones porque todas las organizaciones se caracterizan por rasgos distintivos que están en relación recíproca e influyen unos sobre otros, y a todas las organizaciones son comunes los problemas de la realización del objetivo, de la acción recíproca con el mundo circundante, de la autopreservación y de la integración."⁶⁴

De estas características comunes de TV Azteca y del breve recuento de lo que ha ésta ha sido en nueve años de existencia (capítulo 1) es posible intentar establecer qué tipo de organización es.

2.1.1 TV AZTECA: QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN ES

Generalmente se recurre a la realización de tipologías para agrupar las características comunes que identifiquen a las organizaciones y así poder estudiarlas, describirlas y explicarlas. Por ejemplo, las organizaciones podrían clasificarse por su función, por su objetivo, por la manera en que están estructuradas, por los motivos que tengan sus miembros en permanecer en ellas, etcétera. Aunque no signifique que toda la organización sea de esa manera. Varios autores como Parsons, Amitai Etzioni, entre otros, han realizado tipologías para las organizaciones de diferente forma.

Renate Mayntz propone una clasificación de las organizaciones con base en el objetivo de la investigación que se realice. Las organizaciones "pueden ser de tres

⁶⁴ MAYNTZ, Renate. *Op. Cit.*, pp. 62-63

tipos: a) las que se limitan a la coexistencia de sus miembros como los círculos de esparcimiento y recreación; b) las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin, por ejemplo, las prisiones, escuelas, hospitales, etc.; y c) las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera como las organizaciones de la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas.⁶⁵

Dentro de esta clasificación realizada por Mayntz, TV Azteca quedaría en el tercer tipo, es decir, es una organización de la vida económica, pues tiene como objetivo tener un resultado hacia afuera, hacia el público que ve los programas de esta televisora. Aunque también podría caer en el segundo tipo de organización, es decir, que actúa de una manera sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin. Por ejemplo cada producción de TV Azteca contrata a la gente que necesitará y actúa sobre ellas para lo que fueron contratadas.

De acuerdo con la tipología de las organizaciones formales que proponen varios autores mencionados por Méndez⁶⁶, TV Azteca estaría ubicada de la siguiente manera:

Autor	Tipo de organización
Talcott Parsons	De producción, porque se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad
Renate Mayntz	Que busca el logro de ciertos objetivos hacia afuera porque es una organización de la vida económica
Peter Blau y William Scott	Es una organización de firma comercial porque beneficia a dueños y directivos
Amitai Etzioni	Utilitaria, porque el medio de control es de naturaleza financiera y de recompensas materiales
Daniel Katz y Robert Kahn	Productivas, porque se encarga de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía

Cuadro 6. Tipología de TV Azteca como organización formal

⁶⁵ *Ibid.*, 76-79

⁶⁶ MÉNDEZ, Jos. *Dinámica social en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1991, p. 85

TV Azteca, desde este punto de vista, es una organización de tipo formal, puesto que durante la investigación para la realización de este capítulo se pudo observar que hay reglas, reglamentos, división del trabajo, entre otros. En ciertos casos como en la DGEL o en la DACP, al interior o al exterior, es decir, hacia el entorno, no se tienen establecidas algunas reglas por escrito, pero se acordaron entre los miembros y ya son parte de su funcionamiento, por lo que se consideran formales, aunque también tiene cuestiones que escapan a la formalidad.

Todo esto es, como se mencionó, un intento por establecer una tipología, sin embargo, la investigación sobre la organización continúa a fin de conocerla más a fondo. Parte importante en este estudio es la filosofía, pues es el pilar sobre el que se pretende construir una parte de la identidad de la organización, además de servir como guía de cómo deben comportarse sus miembros.

2.1.2 SU FILOSOFÍA

La filosofía de una organización se entiende según Jaime Pérez Dávila como "la forma en que se concibe a la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad".⁶⁷

En TV Azteca la filosofía se da a conocer, por una parte, a los miembros de la organización desde el momento que la persona ingresa a ésta ya sea visitante o empleado. Se encuentra en cuadros, publicada en trípticos, en la página de internet de la empresa, en intranet, en las agendas que se reparten a los empleados, se transmite por medio de la Dirección de Recursos Humanos en el curso de inducción, obligatorio para todo el que sea reclutado. Por otra parte, la filosofía se muestra al público en la misma transmisión de televisión, a través de las identificaciones de la televisora, que por cierto, abundan en toda la empresa. Por ejemplo, son 10 valores,

⁶⁷ PÉREZ Dávila, Jaime. *Imágenes de la organización. Taller de Investigación*, México, documento sin publicar, s/f, s/p

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a los que les corresponde un ícono y una explicación que se detallarán más adelante.

La filosofía utilizada para la presente investigación se obtuvo de la página de Internet de TV Azteca, esta información se puede encontrar también en intranet (la red local de la mayoría de los trabajadores del corporativo de la empresa) o en un documento del Grupo Salinas, publicado en abril de 2002 y que se reparte a todos los clientes o directivos de otras empresas que tengan que ver o pudieran trabajar en conjunto con TV Azteca.

Para concretar la filosofía de la organización se establece una misión, visión, valores, a fin de no perder de vista su rumbo.

La misión es "una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros."⁶⁸

La visión es "lo que se quiere ser en el futuro a partir del reconocimiento de lo que es la empresa y de lo que implica la proyección del negocio. Es una imagen más tangible que un propósito."⁶⁹

Por su parte, los valores son los mismos para todas las empresas del Grupo Salinas. Los valores según Pérez Dávila son "conceptos que guían el comportamiento de los sujetos."⁷⁰

Para una revisión más práctica de la filosofía de la organización se presenta un cuadro que la contiene:

CONCEPTO	DEFINICIÓN
MISIÓN	"La misión de TV Azteca es crear valor para sus accionistas a través de su transformación en la mejor empresa de televisión del mundo de habla hispana." ⁷¹

⁶⁸ PÉREZ Dávila, Jaime. *Recursos culturales de la organización*, México, documento sin publicar, s/f, p. 23

⁶⁹ *Ibid.*, p. 27

⁷⁰ *Ibid.*, p. 20

<u>VISIÓN</u>	<p>La visión de la organización es "producir y distribuir los mejores contenidos de habla hispana del mundo, logrando así entretener, formar e informar a la sociedad."⁷²</p> <p>De acuerdo con la página de internet de TV Azteca y con la información recibida por el investigador en el Curso de Inducción, entretener para la organización significa el "enriquecimiento del hombre a través del disfrute del tiempo libre. Informar es comunicar de manera veraz, objetiva y oportuna. Mientras que formar es educar en tres ámbitos fundamentales: la democracia, el desarrollo y prosperidad económica y la convivencia social."⁷³</p>
<u>VALORES</u> FAMILIA: ESFUERZO: APRENDIZAJE: PASIÓN: GENEROSIDAD: HONESTIDAD: CONFIANZA:	<p>"Es el núcleo natural que ofrece incondicionalmente amor, valores, educación y gran habilidad para descubrir los errores propios; es decir, es una formación, que durante toda la vida te ayudará a ser cada vez mejores.</p> <p>"Para lograr nuestros objetivos necesitamos dedicación total y apasionada. Las grandes metas en la vida, nuestros mejores logros, requieren entrega y constancia. El éxito cuesta y exige un gran compromiso.</p> <p>"Es una cualidad propia de las personas abiertas y deseosas de crecer como seres humanos. Para aprender hay que querer, y para querer hay que reconocer lo que somos, lo que necesitamos. Aprende el que es consciente de sí mismo y entiende que necesita de los demás para mejorar.</p> <p>"Nos lleva a superar todos los obstáculos y a realizar lo que consideramos bueno. La pasión es entrega total a nuestros ideales, comprometiéndonos más allá del simple cumplir. La perfección sólo se alcanza con pasión.</p> <p>"Es un valor que ayuda a entregarse a los demás desinteresadamente, a compartir los logros materiales y espirituales con la familia, con los amigos y con la sociedad.</p> <p>"Consiste en la congruencia entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. La honestidad implica sinceridad, fidelidad, cumplimiento del deber, responsabilidad y decisión.</p> <p>"Es un sentimiento-convencimiento de nuestras propias posibilidades personales y profesionales. Querer es poder. La confianza surge</p>

⁷¹ Grupo Salinas. *TV Azteca, Value for your future*. Documento del Grupo Salinas. Abril de 2002, p. 11

⁷² TV Azteca. *Cultura Corporativa*. (versión electrónica). Consultado en noviembre de 2002. Disponible en:

http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/valores/vision/vision_texto.shtml

⁷³ *Idem*.

<p>LIBERTAD:</p>	<p>cuando la persona se siente respetada, comprendida. Se afianza en las dificultades y se desarrolla con retos.</p> <p>"Somos libres para decidir nuestras creencias, nuestras ideas y nuestras acciones, aceptando con responsabilidad las consecuencias. Libertad de mente, de corazón y de voluntad: un a libertad integral que dé sentido a toda nuestra vida y que nos permita ser siempre nosotros mismos. Los verdaderos actos humanos son aquellos en los que mostramos nuestra libertad: actos de amor, de entrega, de respeto, de sinceridad, de defensa y de lucha.</p>
<p>RESPECTO Y TOLERANCIA:</p>	<p>"Todo ser humano, por el simple hecho de serlo, requiere respeto y tolerancia. Las diferencias enriquecen siempre. Por el respeto somos capaces de valorar todo lo positivo que hay en los demás y por la tolerancia consideramos las opciones de otras personas, aunque no coincidamos con ellas."⁷⁴</p> <p>"Seamos respetuosos ante las diferencias humanas, aceptando con tolerancia las distintas formas de creer, pensar y actuar."⁷⁵</p>
<p>AMOR POR MÉXICO:</p>	<p>"Nuestra valoración de México es consciente, decidida, orgullosa de la pluralidad y de la singularidad de su cultura. Es un sentimiento profundo de patria y de amor por el país que nos ha dado cultura, tradición, familia y valores."⁷⁶</p> <p>"Hagamos que nuestro amor por México sirva para construir un mejor país.</p> <p>En todo lo que hagamos utilicemos para transmitir los valores, tradiciones y cultura de México."⁷⁷</p>

Cuadro 7. Filosofía de TV Azteca

Con base en el cuadro anterior, se puede decir que la organización informa al trabajador la guía de comportamiento dentro de ella. Asimismo, la organización pide de acuerdo con esta filosofía, trabajadores comprometidos con su labor, con su trabajo. Escogió los valores que cree le son o serán útiles para lograr sus objetivos. A simple vista, pareciera que si de ser cierto que todos las personas que trabajan en

⁷⁴ Grupo Salinas. *TV Azteca, Op. Cit.*, p. 26-27

⁷⁵ TV Azteca. *Cultura Corporativa*. (versión electrónica). Consultado en noviembre de 2002. Disponible en:

http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/valores/vision/vision_texto.shtml

⁷⁶ Grupo Salinas. *TV Azteca, Op. Cit.*, p. 27

⁷⁷ TV Azteca. *Cultura Corporativa*. (versión electrónica). Consultado en noviembre de 2002. Disponible en:

http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/valores/vision/vision_texto.shtml

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

este lugar cumplieran con los valores, no existiría mayor problema al interior en cuanto a las relaciones entre los miembros con la confianza, generosidad, libertad pero con respeto y tolerancia.

2.1.3 SUS OBJETIVOS

Mayntz aclara que como objetivo de la organización "solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico"⁷⁸, es decir, el objetivo es a lo que la organización aspira y que puede ser alcanzado. Mientras que un fin "es como un instrumento, es algo que se cumple continuamente y, por tanto, una prestación continuada."⁷⁹

Sin embargo, también dice que el objetivo no necesariamente debe coincidir con la operación o la función de la organización. Como función se entiende "la acción de la organización dentro del sistema de la sociedad que la abarca."⁸⁰

El objetivo de TV Azteca consiste en "convertirse en la televisora número uno del país, al mismo tiempo que mejorar su rentabilidad a través del fortalecimiento de la calidad de sus telenovelas, noticias, deportes y entretenimiento."⁸¹

Otro de sus objetivos principales es "construir la cadena Azteca América a través de alianzas estratégicas con socios en los Estados Unidos, así como explotar al máximo las oportunidades de expansión."⁸² Este objetivo se da a conocer, al igual que la filosofía, en el curso de inducción que todo empleado, en cualquier lugar de la

⁷⁸ RENATE, Mayntz. *Op. Cit.*, p. 75

⁷⁹ *Idem.*

⁸⁰ *Ibid.*, p. 76

⁸¹ Grupo Salinas. *TV Azteca. Op. Cit.*, p. 11

⁸² *Idem.*

jerarquía en que se encuentre, está obligado a asistir. Pero de ninguna manera es difundido de manera tan amplia como la filosofía.

El objetivo de la empresa es muy general, lo que le permite tener mayor movilidad para adaptarse a los cambios constantes en el gusto del público que ve los programas, por ejemplo, siguiendo siempre el objetivo hasta que éste le sea útil. Es así que cada dirección tiene sus objetivos particulares y específicos.

Los objetivos de cada dirección pueden ser revisados en intranet (la red interna de TV Azteca a la que tienen acceso todos los empleados que cuenten con computadora) si es que lo tienen por escrito y está en Recursos Humanos, que es la dirección que los proporciona y los publica en intranet.

Así, la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla carece de un objetivo escrito, aunque de la experiencia al trabajar ahí y de las juntas que se realizaron hace 11 meses cuando se comenzó a crear esta dirección, se dijo que es: Tener el control de las 42 estaciones locales sobre el reporte resultado de la venta de espacios publicitarios que llevan a cabo en estas plazas, a fin de conocer el funcionamiento del equipo de trabajo tanto humano como técnico al interior de la República Mexicana, a través de auditorías de pantalla de la publicidad transmitida.

El objetivo de la DACP no se encuentra escrito, puesto que nadie se ha ocupado de hacerlo, es algo de lo que coinciden los que estuvieron en esas juntas y por lo que se ha observado en esta investigación sobre ello realizan su trabajo diario y lo han transmitido a la gente que ha sido reclutada para trabajar en esta dirección. De acuerdo con el Director de la DACP él es quien lo transmite y también lo hacen los demás que ahí laboran.

Mayntz menciona "preservar el objetivo de la organización es un cometido que tiene que ser desempeñado de manera continuada mientras la organización exista. El objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce

en decisiones, en cuanto que las actividades varías según circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo.⁸³ Sin embargo, agrega, que preservar el objetivo no es lo mismo que la rigidez, puesto que el aferrarse podría perjudicar a la organización.

El empleado tiene la decisión de estar de acuerdo o no con el objetivo de la organización, aunque sólo sea porque se les paga. Pero si se está en desacuerdo pueden surgir conflictos de objetivos, pues se pone en riesgo la unidad de los miembros con el objetivo y la eficacia de la organización.

El objetivo de la DACP tiene que ver más que con el objetivo general de TV Azteca, con el de la Dirección General de Estaciones Locales: "Coordinar todas las actividades de operación y ventas que se realicen en las Estaciones Locales, propias o en sociedad, a fin de abarcar el mayor número posible de clientes."⁸⁴ Aunque al tener el control de las estaciones locales en cuanto a la venta de espacios publicitarios, le es posible corregir las posibles fallas que hubiera, hasta reducirlas a fin de mejorar las transmisiones en provincia, superar las de su competencia (Televisa) y así contribuir al objetivo de TV Azteca: ser la televisora número uno en español.

Mayntz señala que "la precisión con que se defina el objetivo de una organización influye no sólo sobre la capacidad de adaptación de la organización, sino también sobre la libertad de movimiento que tenga la personalidad que dirige la organización."⁸⁵

Además menciona que entre más general sea un objetivo, mayor es la influencia que ejerce un individuo con capacidad de tomar decisiones y de formular objetivos

⁸³ MAYNTZ, Renate, *Op. Cit.*, p. 84

⁸⁴ *TV Azteca en Territorio Nacional*, en *Entre Socios*, Revista de los trabajadores de TV Azteca, México, agosto 1 de 2002, número 92, p. 15

⁸⁵ MAYNTZ, Renate. *Op. Cit.*, p. 90

particulares.⁸⁶ Debido a que la información sobre los objetivos fue obtenida de intranet, se desconoce el o los autores. Sin embargo, se sabe por el tiempo que se lleva trabajando en TV Azteca, que el Director de la DGEL, es quien dictó el objetivo de la DACP. Esto significa que, en efecto, la persona encargada de una dirección tiene la mayor de las influencias sobre el rumbo del objetivo de esa área. Cabe señalar que al bajar de nivel en la jerarquía, esta influencia se ve reducida, pues se requiere de un objetivo más específico cada vez como en el caso de la dirección objeto de estudio, además de menor capacidad de movimiento por parte del individuo que ahí labora.

Hasta lo que se ha investigado en la DACP y en su relación con otras personas de la DGEL los objetivos no han sido cambiados o modificados desde su creación, lo que significa que no ha habido necesidad de hacerlo debido a que en los tres casos aquí expuestos, TV Azteca, la DGEL y la DACP, son objetivos amplios que les permiten incluir otras actividades dentro de ellos, aunque en ocasiones no se encuentren por escrito, la gente los conoce, como se verá en el siguiente capítulo con el análisis de clima organizacional.

2.1.3.1 OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

De los tres objetivos de los que se ha hablado hasta ahora, TV Azteca, la DGEL y la DACP, se puede observar que no todos ellos están encaminados de manera directa al objetivo de TV Azteca, sin embargo, sí tienen que ver con actividades que permitan lograr tal objetivo pues "el objetivo tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias. Este proceso no se puede concebir, desde luego, como planeado de una manera totalmente racional...Comienzan como grupos pequeños, y mediante un

⁸⁶ *Ibid.*, p. 91

cambio gradual, se va formando paulatinamente su estructura, diferenciada sobre la base de la división del trabajo." ⁸⁷

Cuando surgió TV Azteca, no surgió tal cual es hoy en día, sino que ha ido conformándose a través del tiempo, por ejemplo, aumentando o disminuyendo personal donde hace falta, crea direcciones, compra más o menos equipos, aprende de la experiencia para ajustarse a sus necesidades a fin de cumplir con su objetivo.

"...Una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, independientemente de como se realice y de lo adecuada que sea esta traducción." ⁸⁸

Sin embargo, la realidad en la organización como comenzaremos a observar, no se apega de manera estricta a lo racional, es decir, o lo que la organización dice que es o que debe ser.

Por ejemplo, el objetivo de la televisora es convertirse en la televisora número uno del país, al mismo tiempo que mejorar su rentabilidad a través del fortalecimiento de la calidad de sus telenovelas, noticias, deportes y entretenimiento.

Sin embargo, se conoce por lo que se ha visto y comentado de manera informal con personas de producción, que por ejemplo en ocasiones no se realizan estudios de mercado para saber si un programa será visto o no por el público, aunque a los clientes se les vende como si pudiera ser un éxito, o bien que las personas no estén identificadas con los objetivos o que sean muchos los trámites para llegar a su cumplimiento oportuno, es decir, existe una desviación del objetivo, según el Mayntz.

Por ejemplo, como se profundizará en el capítulo 3, en la investigación se ha encontrado en el archivo de la DACP que existe un constante retraso en la entrega

⁸⁷ *Ibid.*, p. 100
⁸⁸ *Idem.*

de material por parte de una dirección, sin la cual le es imposible terminar su trabajo. Aquí ya hay un problema que impide cumplir el logro del objetivo.

Entre el objetivo y la estructura de una organización existe una relación, pero no significa que el tipo de objetivo determine la estructura. "La conexión entre el objetivo y la estructura de una organización...está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores. Entre estos factores se encuentran los presupuestos sociales, legales y tecnológicos de la realización de un determinado objetivo y, por tanto, la coyuntura histórica concreta. Pero entre estos factores se encuentra, ante todo, la especie de miembros: su actitud frente al objetivo, su predisposición para la colaboración, sus aptitudes, etc."⁸⁹

Esto significa que la planeación formal -visión, misión, valores, objetivos- de una organización hecha por unos individuos puede no ser la misma que la que persiguen otros individuos que se encuentran en la misma organización sin que eso signifique que los objetivos o la estructura tengan que cambiar. En ocasiones se hará y en otras no es necesario. Por ejemplo, la DGEL decidió actuar con otro recurso para lograr su cometido y para ello creó la DACP. En este caso cambió la estructura de la dirección, pero no su objetivo.

2.2 ESTRUCTURA DE LA DACP

Al hablar de estructura, se nombran diversos factores que conforman los aspectos formal e informal en la organización. En este apartado se conocerá la estructura formal e informal del objeto de estudio.

Entre otras cosas se describirá cómo se da en la DACP la cooperación y la división del trabajo, su organigrama, el proceso formal de trabajo, la estructura de autoridad, el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 103

Asimismo, por las características del proceso productivo que se revisó en el capítulo 1, se hablará en ocasiones de las direcciones, áreas o miembros de la organización de la DGEL puesto que la DACP tiene un alto grado de interrelación con éstas.

La estructura de una organización según Mayntz es "el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social."⁹⁰ La estructura pues "todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas."⁹¹ Lo relativamente estable quiere decir que no todo en la organización puede ser programado mediante reglas, hay cuestiones que existen en lo formal que no se cumplen o se hacen de otro modo. Los miembros de la organización tienen gran influencia en esto. Además, de que las actividades cambian o se modifican lo que puede llevar a un cambio en la estructura.

Pero para que se de el trabajo en la organización tiene que haber una coordinación, una cooperación pues de acuerdo con Schein "la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos."⁹²

La idea de la coordinación tiene que ver con que los miembros pueden ver satisfechas sus necesidades individuales al tener actividades en conjunto. Por ejemplo, Ricardo Salinas no puede producir solo todos los programas que se transmiten, ni puede actuar y a la vez dirigir y también viajar a las estaciones locales para vender, etc., sino que necesita de varias personas que trabajen de manera coordinada para lograr el objetivo propuesto de llegar a ser la televisora de habla hispana más importante en el mundo. Y todas las actividades de la organización tendrían que ir encaminadas hacia tal objetivo.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 105

⁹¹ *Idem.*

⁹² SCHEIN, Edgar. *Psicología de la Organización*, Prentice Hall, México, 1982, p. 11

Además de la cooperación se hace necesaria una división de trabajo pues de acuerdo con Edgar Schein "los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada."⁹³

Como se ha anotado, existe en la organización un deber ser y un ser. El deber ser es lo que la organización exige de un miembro, lo que espera de él. Esta expectativa tiene que ver, dice Mayntz, con que "el titular de un puesto debe comportarse de una manera determinada..., se admite también que se comportará así de hecho y se espera esto en el sentido de una predicción.... Las expectativas respecto de los papeles no se refieren solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto en tanto que tengan algo que ver con sus cometidos en la organización."⁹⁴ Sin embargo, se conoce que la estructura formal de la organización no siempre es la misma que la de hecho funciona.

A continuación se presenta la estructura de la DACP configurada en varios aspectos de la siguiente manera:

2.2.1 DIVISIÓN FORMAL DE TRABAJO

En la DACP la división de trabajo es de un director, un supervisor y siete auditores. Cada uno de estos tres niveles tiene un papel. Por papel se entiende aquí "un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización."⁹⁵

Se sabe por la experiencia de trabajar en este lugar y por lo explorado en esta investigación, que desde el momento en que la persona es entrevistada para trabajar en la DACP y cuando es reclutada se le informa cuáles serían sus actividades,

⁹³ *ibid.*, p. 12

⁹⁴ MAYNTZ, Renate. *Op. Cit.*, p. 106

⁹⁵ *idem.*

funciones, cuál es el objetivo de esta dirección, el horario, las prestaciones, obligaciones, se les instruye sobre su comportamiento, sobre la manera en que deben realizar el trabajo, etc., y se espera que el empleado lo tenga presente durante todo el tiempo que esté trabajando en esa dirección.

El director es quien generalmente se encarga de esta labor. Si no se encuentra, es el supervisor quien la debe realizar, sólo en el caso de transmitir esta información a los auditores, porque para las expectativas que se tienen del supervisor, es el director y nadie más quien las señala. De esta manera, se encuentra que el director tiene que transmitir 2 diferentes expectativas, puesto que son dos las jerarquías debajo de él. Por su parte, él espera sólo dos comportamientos y formas de hacer las cosas.

En la DACP no existe un documento que especifique qué papel desempeña cada miembro de la dirección. Se sabe por el tiempo trabajado en esta dirección que cuando esta área comenzaba a funcionar (enero de 2002), sólo trabajaban dos personas: el Director y un entonces Ejecutivo Auditor de Pantalla, que ahora es el Supervisor. De ahí se comenzó a configurar el equipo de trabajo y de dos personas subió a nueve el número de trabajadores, el mismo número de los que en noviembre de este mismo año trabajan.

Entonces, los papeles no estaban definidos. El director los estableció de manera oral cuando el equipo de trabajo aumentó a nueve. De esta manera, el papel de los auditores ideado por el director de la DACP es revisar en pantalla toda la publicidad transmitida en las estaciones locales y cotejarla con las llamadas bitácoras, que son las pautas o guías de lo que se debió transmitir. Según los archivos en todas las ocasiones se trabaja con videos ya grabados, nunca en tiempo real. Asimismo, deben entregar su trabajo al supervisor a fin de que pueda elaborar el reporte junto con el director, mismo que será entregado a los que lo requieran. Además de esto, desde que una persona es entrevistada para trabajar como auditor en la DACP el director les comenta que no debe existir ningún error en su trabajo, puesto que le restaría credibilidad a la dirección y a los miembros que ahí laboran, por lo que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

deben revisar su trabajo hasta que estén seguros de que toda la publicidad que se transmitió es la que ellos cotejaron con las bitácoras. Cada uno debe firmar su trabajo, para saber quién lo realizó. Esto se observa en los archivos.

Por su parte, el supervisor se debe encargar de vigilar el cumplimiento del objetivo de la DACP, de supervisar el trabajo de los auditores, de ayudarlos a resolver los problemas que se les presenten. Además, debe estar en constante comunicación con el director del área para informarle del funcionamiento de la misma, realizar junto con él el reporte y acudir a las juntas que se realicen con otros miembros de la DGEL a los que se les entrega el reporte. También debe firmar su trabajo.

El director debe organizar las actividades de la DACP. Debe encargarse de que las condiciones de trabajo de la dirección sean las favorables para trabajar, por ejemplo, pedir todos los insumos que la DACP necesita para funcionar. Debe decidir tomando en cuenta al director de la DGEL, qué estaciones locales se auditarán o si hay algún evento especial a nivel nacional o en determinada local que pueda ser auditada. Debe tener conocimiento de todos los pormenores de la DACP, además de elaborar un reporte de la publicidad transmitida no reportada con el supervisor para entregarlo a los demás miembros de la DGEL. Debe asistir a las juntas resultado de la entrega del reporte, además de resolver los problemas que se presenten en la dirección, ya sea hacia dentro o hacia el exterior.

Debido a que el mismo director de la DACP ha establecido de manera formal los papeles de los miembros, se observa que TV Azteca le permite un elevado grado de libertad en cuanto a la especificación de las actividades de esta dirección, puesto que ni el director de la DGEL interviene en este rubro.

En la división de trabajo que opera en la vida diaria, el papel de los auditores se respeta tal cual. Caso contrario sucede con el del supervisor. Aquí, se observa en el archivo y por los correos enviados a través de Lotus (el correo interno de TV Azteca) que el supervisor se encarga además de realizar todo el reporte, de pedir al Jefe de

Si el reporte de ventas (sciel u optv) de determinada estación local, de pedir las bitácoras a las Ejecutivas de Operación, de decidir qué estación local se auditará a menos que el director de la DGEL proponga otra. El supervisor sólo le informa al director de la DACP cuál fue la local que se solicitó grabar. Es decir, se le da más trabajo y la responsabilidad al interior de lo que en la DACP ocurre, porque al exterior, el director de la DACP la sigue teniendo, excepto cuando él se ausenta. El cómo se sienten los trabajadores aquí es un tema que se tratará en el siguiente capítulo con el análisis del clima organizacional.

El papel del director se limita a enviar ciertos correos, por ejemplo remitir el correo del supervisor con el reporte, o ayudarte al supervisor a pedir información, ir por el material a las instalaciones de la televisora, a tener conocimiento sobre el reporte y asistir a las juntas.

Sin embargo, hasta la fecha sí ha funcionado esta manera de transmisión de las expectativas y lo que se espera de manera formal respecto a los ejecutivos de auditoría y al supervisor es lo que se da de hecho, y en algunos casos más.

2.2.2 HORARIO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Por otro lado, cabe mencionar que en la revisión de los contratos prestados por los trabajadores de esta dirección se encontró que todos ellos deben cumplir con el horario del resto de los trabajadores de la DGEL, es decir, de 11 horas diarias: de 9 de la mañana a 8 de la noche. El horario de comida varía de acuerdo a la jerarquía. Los auditores y el supervisor tienen una hora y media, mientras que el director dos horas. Asimismo, respecto al horario, al tercer retardo al mes que los empleados (que no sean directores) tengan, se les descuenta el día, pero sí lo tienen que trabajar. También se les debe descontar el día si faltan un día sin avisar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, el director de la DACP (desde que el equipo de trabajo se hizo de nueve personas) anunció a los auditores y al supervisor que tenían que cubrir 8 horas diarias de trabajo y podían elegir el horario a su conveniencia siempre y cuando fuera el mismo, por ejemplo de 7 a 15 horas de 10 a 18 horas y con una hora de comida, aunque el contrato no se modificó. Pero para que esta flexibilidad no fuera llevada a un abuso, se establecieron reglas rígidas, por ejemplo, el que llegue tarde por más de 10 minutos tiene retraso. La persona que acumula tres retardos en un mes le se le descontará ese día de su sueldo, al igual que en el resto de la DGEL. Sin embargo, de acuerdo con el archivo de la DACP, esto no ha llegado a suceder porque las expectativas que se tienen de los miembros se han cumplido hasta ahora en este aspecto.

Este arreglo en el horario se puede ver de dos formas: una es que existe en lo informal, si se toma en cuenta el horario de la DGEL, porque el contrato de trabajo indica que el horario será de 9 de la mañana a 8 de la noche, pero también es formal porque al interior de la DACP ya se estableció como una regla que funciona de manera constante. Sin embargo, se observó que cuando hubo juntas en las instalaciones de la DACP, y son a un horario en que los auditores ya no están (los últimos salen a las 4), se les pide cambien por ese día su horario. Hasta la fecha y de acuerdo con el registro de juntas que lleva la DACP, esta situación ha ocurrido en cuatro ocasiones, mismas en que los auditores han accedido.

La cooperación por parte de los miembros de la DACP hacia su trabajo se obtiene en primer lugar, por esta flexibilidad. Hay cuatro personas que asisten a la escuela o tienen otras actividades, por lo consiguiente, para ellas es conveniente trabajar en un lugar en el que la jornada no les ocupe todo el día, incluso tener otro trabajo como lo hacen el supervisor y un auditor.

Cabe señalar que el trabajo por cantidades iguales se les reparte a los auditores, o sea, se trabaja por cuotas. Cada auditor deberá terminar sus labores en un tiempo determinado. Si termina antes de cumplir sus ocho horas y ya no hay más que hacer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

para él, se puede retirar. Se sabe que esto resulta atractivo para los empleados porque les permite disponer de más tiempo para realizar sus demás actividades.

Sin embargo, con el supervisor no sucede así. Su horario no es fijo. Regularmente entra a las 8 y la hora de salida es muy variable, puesto que tiene mayor responsabilidad y más cantidad de trabajo. Debido a que el director de la DACP se ausenta de manera frecuente de la oficina, el supervisor se encarga de la dirección mientras él no está.

Hasta la fecha no se ha presentado algún problema derivado del horario de la DACP con los demás miembros de la DGEL. Sin embargo, esta situación no se considera una fuente de conflicto porque desde que el director fue contratado para la DACP, el director de la DGEL dio por escrito la libertad de conformar su equipo con las condiciones que él creyera convenientes para su funcionamiento. Además el director de la DACP argumentó que el trabajo para los auditores resulta más cansado a la vista, por ver la pantalla de televisión por más de siete horas seguidas, que es lo que hacen diariamente y por ello el horario se acortaría.

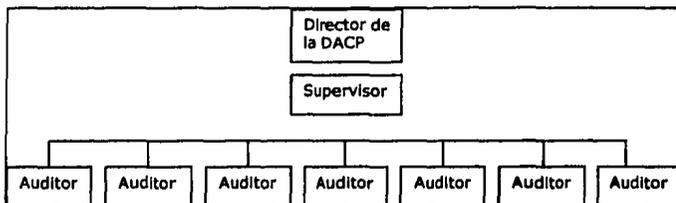
Otro camino para establecer de manera formal los puestos son los organigramas, a través de los cuales se pueden ver de manera rápida las jerarquías.

2.2.3 ORGANIGRAMAS

De acuerdo con los organigramas revisados en el Capítulo 1 y consultados a través de la red interna de TV Azteca llamada Intranet, no se encontró el de la DACP, aunque de manera formal se sabe cómo está configurado debido a la división de trabajo que el director de la DACP dijo que debía ser.

Se sabe que en un inicio de la DACP tampoco existía y que fue hasta después de tres meses de haber iniciado operaciones (en el mes de abril) que entre el director y

el supervisor realizaron uno a petición del director de la DGEL. El cual se conformó de la siguiente manera:



Cuadro 8. Organigrama de la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla

En este organigrama existen tres niveles jerárquicos: el director, el supervisor y los auditores.

Aunque el organigrama de la DACP existe en la DGEL, sólo lo conocen el director de la DGEL, los miembros de la DACP y algunos otros empleados de la DGEL que tienen relación con el proceso de trabajo de la DACP.

Desde las juntas de planeación de lo que serían las funciones de la DACP, el director de la DGEL comentó a los ya reclutados que se tenía prohibido comentar las funciones de la DACP con algún otro empleado de TV Azteca o de otro lugar que no estuviera involucrado con la DACP. De hecho, la organización pidió a los miembros de la DACP al momento de su contratación que firmaran una carta en la que se comprometen a no revelar información relacionada con sus actividades, de lo contrario se harán responsables.

El director de la DACP comenta que el organigrama de esta dirección hoy en día (7 meses después de hecho) no se encuentra en Recursos Humanos ni en intranet, por su mismo objetivo y porque cualquier trabajador que tenga computadora lo podría consultar, aunque el presidente de la empresa sí tiene conocimiento de la DACP, porque ha ido de manera ocasional a las instalaciones de la DACP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este organigrama se respeta de hecho en la DACP. Sólo cuando el director de la DACP no se encuentra, el supervisor tiene la autorización por parte del director de ocupar y desempeñar sus funciones.

Así, aunado al organigrama y para que la organización cumpla con los objetivos y los miembros contribuyan con ello al realizar su trabajo, puede haber documentos o manuales de procedimientos que indiquen cómo realizar el trabajo.

2.2.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y OTROS DOCUMENTOS

Otra manera de reglamentar lo que en el trabajo que se realiza, a fin de que se lleve a cabo siempre de la misma forma es que la organización cuente con manuales de procedimientos.

En TV Azteca existen ciertos manuales de procedimientos, pero que corresponden a direcciones que han obtenido el sistema de calidad conocido como ISO-9002 y que son las direcciones de Operación, Contraloría, Administración y Producción. Todas las demás áreas no cuentan con manuales u otros documentos que indiquen cómo realizar el trabajo.

Respecto a la DACP en la práctica no le afecta no contar con ellos porque el trabajo que se aquí se desempeña es sencillo. Cuando una persona se incorpora al equipo de trabajo, se le explican sus tareas sin necesidad de recurrir a un manual de procedimientos. En caso de no entender algún aspecto de sus actividades, debe acudir al supervisor. Tampoco se hace necesario el manual de procedimientos porque, en caso de que el supervisor no se encuentre en la organización, dos auditores fueron instruidos para saber cómo hacer el reporte y uno de ellos para hacer todo el trabajo del supervisor y como hasta ahora los miembros de la DACP han sido los mismos no se ha hecho latente esa necesidad.

Con todo lo que se ha descrito hasta aquí, se puede hablar de un grado de formalización en la organización.

2.2.5 GRADO DE FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La formalización, según Mayntz, expresa "en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas.... Una organización está tanto más formalizada cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejercen en ella mediante reglamentaciones organizativas duraderas y no por la disposición y por la improvisación."⁹⁶

Para Mayntz, organizar significa "crear reglas generales o duraderas para la actuación dirigida a un fin. Por improvisación se entiende dar órdenes preliminares o provisionales, y por disposición, las instrucciones específicas válidas para una sola vez que pueden estar completamente desvinculadas o bien hallarse dentro del marco de una reglamentación organizativa duradera."⁹⁷

De aquí puede decirse que la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla esté formalizada de en gran parte aunque no lo tenga por escrito. Se sabe que se han formalizado las acciones, comportamientos y formas de realizar el trabajo porque a lo largo de los 10 meses que la dirección lleva funcionando, se han establecido como reglas que deben ser cumplidas por cada uno de los miembros de esta dirección, las que permiten cumplir su objetivo.

En un principio, cuando la dirección recién se creó, se improvisaba en dar órdenes y en las formas de hacer el trabajo, pero con el tiempo se han establecido las que sí funcionan y son convenientes para la organización. Aunque la principal regla que el

⁹⁶ *Ibid.*, p. 112

⁹⁷ *Idem.*

director de la DGEL transmitió a los miembros de la DACP es que no comentaran con nadie, sobretodo de la DGEL, las actividades de la DACP porque podría haber fuga de información hacia la gente que trabaja en las estaciones locales a las que se audita.

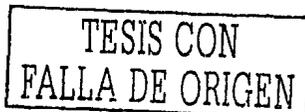
El que escapen cosas en la formalidad de una organización no siempre quiere decir que funcione mal, sino que en ocasiones los miembros de la organización para agilizar sus labores trabajan, actúan o se comportan de una manera porque no está establecido en lo formal, o viceversa.

Mayntz señala que la teoría de la organización subraya que "solamente pueden regularse de una manera adecuada para la organización, es decir, de una manera general y duradera, aquellos procesos que se repiten o que se presentan en un número suficiente de casos."⁹⁸ En la DACP existen reglas, por ejemplo, de cómo realizar el trabajo, a quién acudir en caso de tener alguna duda, cómo comportarse para mantener una convivencia armónica con los compañeros de trabajo, etc. porque el trabajo que se realiza en esta dirección se presta para hacer reglas, hasta ahora ha sido siempre el mismo, es el que a continuación se describe.

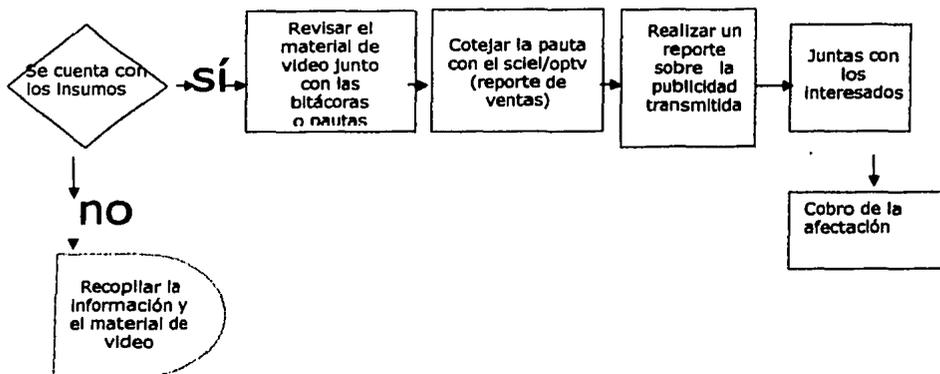
2.2.6 PROCESO FORMAL DE TRABAJO

Otra manera más de conocer la estructura de una organización es saber si cuenta con un proceso formal de trabajo. En la DACP no se cuenta con esta información por escrito, pero todos los miembros de la dirección saben cómo se realiza el trabajo puesto que desde que son reclutados se les instruye sobre cómo hacerlo y así funciona.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 114



Por el tiempo que el investigador ha trabajado en esta organización, y por lo que se ha podido comprobar, pues se repite una y otra vez, el proceso formal de trabajo se realiza de manera general de la siguiente manera:



Como se ha mencionado, el proceso formal de trabajo de la DACP es cíclico y en todas las ocasiones en las que se han realizado auditorías se ha indicado. A los miembros de esta dirección se le ha dado a conocer de manera oral, lo han aprendido debido a que éste se repite de manera constante. Nadie se ha ocupado de pasarlo en papel. Sólo la Dirección de Sistemas en una ocasión les preguntó a los miembros de la DACP cómo se era este proceso a fin de comparar entre la manera en que se trabaja y los costos que tendría el introducir a la DACP un programa que agilizará el trabajo o la entrega del reporte.

Al interior de la DACP, el director no ha mencionado ni ha expresado la necesidad de darlo a conocer a otras personas, únicamente a los miembros de esta dirección, además porque desde que se conformó el equipo de trabajo de la DACP sólo una persona ha salido de la organización, por ello los demás empleados lo conocen y hasta la fecha no ha habido contratiempos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al interior de la DACP el trabajo se desarrolla como en el esquema anterior, sin complicaciones, pero en el archivo se observa que han tenido algunos problemas con el exterior. Éstos se detallarán en el capítulo 3 con las hojas de inspección y en general en el resto del texto de esta investigación, aunque ya en el capítulo 1 se habló de que la DACP depende de los insumos del exterior para poder funcionar.

En la estructura de una organización también se cuentan los recursos humanos y tecnológicos, que sean los adecuados para lograr el objetivo.

2.2.7 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS DE LA DACP

- Inventario de recursos humanos:

9 personas trabajan en la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla: 7 auditores, un supervisor y un director.

- Inventario de recursos tecnológicos:

- Computadoras: 4, distribuidas de la siguiente forma: 1 en uso del director, otra para el supervisor y 2 para los auditores.
- Televisiones: 10, una para cada miembro de la dirección, incluyendo al director y al supervisor. Sobra una televisión.
- Videocassetas: 10 una para cada miembro de la dirección. Al igual que las televisiones, sobra una.
- Teléfonos: 3
- Fax: 1

- Inventario de recursos materiales:

- Lugares de trabajo (cubículos): 10. Es una casa de dos pisos. Abajo están 3 auditores, la cocineta y un baño. En la parte de arriba, que es más amplia, están en el espacio más grande de la casa 5 cubículos, 4 son para auditores y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

uno para el supervisor. Aparte, también en el piso superior se encuentra la oficina del director.

- Cocinas: 1
- Baños: 3

Como se apunta, son nueve las personas que trabajan en esta dirección. En cuanto a los recursos tecnológicos están distribuidos de tal forma porque para el director y el supervisor es imprescindible contar con una computadora, porque la trabajan con ella la mayor parte del tiempo, entre otras cosas para hacer reportes, recibir correos, en el programa de cómputo que ayuda a realizar ciertos reportes. En cambio, para los auditores están destinadas dos computadoras: una para 3 y la otra para 4 personas, porque éstos sólo la utilizan para enviar sus pautas revisadas al supervisor y, en raras ocasiones como simulacro para que aprendan o practiquen hacer reportes.

Por otra parte, cada uno de los miembros de esta dirección tiene que contar con una televisión y una video, en buen estado, pues el trabajo consiste en revisar la publicidad que se graban de las distintas locales del país.

Los teléfonos y el fax sólo los ocupan el director y el supervisor, pues son los que tienen contacto con las demás direcciones. Sólo en ocasiones los auditores ocupan el teléfono para hacer llamadas personales.

Los auditores nunca se relacionan con los otros miembros de la organización, excepto los de recursos humanos para ver sus prestaciones como fondo de ahorro, Infonavit, seguro de gastos médicos, etc. Debido al tipo de trabajo que se realiza en esta dirección y por órdenes del director de la DGEL, se cuenta con otras oficinas, apartadas de TV Azteca a fin de evitar fuga de información y porque en las instalaciones de la televisora ya es imposible colocar más lugares de trabajo, por falta de espacio, cuestiones que se mencionaron en la junta de planeación para la creación de la DACP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante resaltar que al comparar el espacio para trabajar que se tiene en la DACP al que existe en TV Azteca, el de la DACP es más amplio, por lo que los miembros de la DACP, según han manifestado en las juntas de cada 15 días que se realizan en la DACP para hacer un diagnóstico de su trabajo, están conformes con las instalaciones.

La cocina también es un elemento que agrada a los empleados de la DACP, porque no pierden tiempo en trasladarse a otro lugar a comer, por ejemplo a TV Azteca (la comida tiene un costo de 15 pesos), además mencionaron que les resulta más económico, puesto que llevan comida de sus casas.

Por todo esto, se puede decir que los recursos tecnológicos están en función de las actividades que se realizan en la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, son los necesarios y están en buen estado.

El buen o mal funcionamiento de una dirección depende en parte de la estructura de autoridad, cómo hace su trabajo el que está al frente.

2.2.8 ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

La estructura de la autoridad, como lo señala Mayntz, es "la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra"⁹⁹, es decir, que unos manden y otros obedezcan.

En la DACP el director y el supervisor tienen facultades para mandar, pero también para obedecer. El supervisor al director y el director está sujeto a lo que le indique, para tomar decisiones respecto al camino de la DACP, el director de la DGEL. En cambio, los auditores reciben las órdenes.

⁹⁹ *ibid.*, p. 125

Mayntz define a la organización de tipo jerárquico, es la que opera "con canales de mando que van de arriba abajo. A la cabeza de estas organizaciones están las decisiones sobre las actividades encaminadas directamente al objetivo. El jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema. Cuanto más abajo descendemos, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar. Las actividades de ejecución son realizadas por los grupos de rango inferior."¹⁰⁰

De esta manera y teniendo en cuenta lo dicho por Mayntz, la DACP es una dirección estructurada de manera jerárquica, en donde existe la instancia intermedia, en este caso es el supervisor, cuya posición se encuentra entre los auditores y el director, no está sometido completamente a las instrucciones del jefe, puesto que éste le ha dado al supervisor la facultad de tomar decisiones cuando él no se encuentre, incluso las opiniones se aceptan y se toman en cuenta.

La DACP necesita en ocasiones que se reaccione de manera rápida y coordinada puesto que al clasificar la publicidad transmitida los auditores tienen que ponerse de acuerdo entre ellos y con el supervisor para que no exista la posibilidad de duplicar el nombre de una categoría en la publicidad. Si existiera esta situación, el reporte de la DACP tendría errores. En este caso la estructura que conviene, afirma Mayntz, es "una estructura jerárquica que garantice que las decisiones tomadas por un puesto central sean transmitidas inmediatamente a los ejecutantes y sean puestas en práctica sin resistencia, sin discusión y sin larga reflexión."¹⁰¹

En la DACP esta estructura de autoridad no funciona todo el tiempo. Cada quince días los miembros de la DACP realizan una junta en la que platican, dan sus puntos de vista sobre el desarrollo del trabajo en la dirección. Esto, de acuerdo con los

¹⁰⁰ *ibid.*, p. 126

¹⁰¹ *ibid.*, p. 127

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

miembros de la dirección contribuye a tener un mejor ambiente de trabajo, además de mejorarlo.

La estructura de autoridad, aunque sea jerárquica también es flexible puesto que los auditores no sólo obedecen y callan, sino que también externan su opinión sobre sus labores.

Asimismo, se señala que en esta relación, la autoridad no tiene problemas ya que el personal de esta dirección, por lo que se ha observado, es eficiente y está dispuesto a realizar su trabajo conforme a las reglas establecidas, entonces se hace menos necesaria una supervisión, es decir, el papel de supervisor no es sólo eso, sino que se ha convertido en una especie de orientador. Así se han acoplado en estos nueve meses de trabajo juntos. Hasta la fecha no han existido errores en el reporte que la DACP envía a otras áreas.

En este sentido, se puede decir que el modo de autoridad que funciona para la DACP tiene una estructura formal jerárquica pero es el que no presiona a los miembros, les da libertad de elección, el empleado está en un ambiente de mayor libertad, de no presión, hay un mayor rendimiento. Esto no sucede en el resto de la DGEL, donde se ha observado, por el perfil del director, que se persigue una forma de mando autoritaria. Por ejemplo, para realizar cambios en las producciones, es necesario que el líder sea obedecido a fin de poder responder a los cambios con la rapidez que se requiere. Otro ejemplo es el área de Ventas, puesto que sus resultados se miden en dinero, existe mayor presión porque aunque haya crisis en la industria, los vendedores tienen que mantener sus cuotas y ventas. Además, por los correos que se les envían y por las comidas y convenciones que se realizan, se supo que se les otorgan premios o castigos económicos por sus ventas.

Mayntz explica que existe una llamada curva de control que se utiliza para medir las estructuras de autoridad, en la que el control se entiende "como poder de mando y de dominación, y no en el sentido de verificación. Tal curva expresa cuánto control

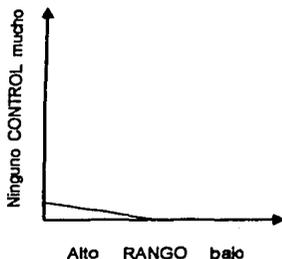
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización."¹⁰²

Esta curva de control que Mayntz explica tiene su origen en las ideas de Tannenbaum y Kahn, en la que "se pregunta a los miembros de la organización cuánto poder de determinación tiene el grupo de rango I sobre lo que hacen los grupos de rango IV, III y II y sobre lo que hace el mismo grupo de rango I y así sucesivamente, para los grupos de todos los rangos. De la suma de datos obtenidos resulta una cantidad de control para el grupo de cada rango, cantidades que se llevan a un sistema de coordenadas."¹⁰³

Así, en la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla se realizó para esta investigación una junta en la que se les preguntó de manera oral a los 7 auditores cuánta es la determinación que el director ejerce sobre el supervisor y cuánto sobre ellos. De tal suerte que sus respuestas en el caso del supervisor coincidieron en que era muy baja la determinación que se ejerce sobre esta persona, y respecto a ellos la respuesta fue que tampoco se practica una determinación muy fuerte, más bien mediana, más que al supervisor.

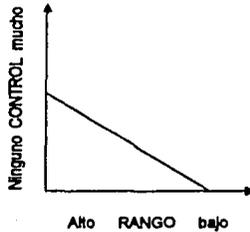
En una gráfica la curva según los auditores y el supervisor, el control ejercido por parte del director al supervisor quedaría de esta forma:



¹⁰² *ibid.*, p. 129

¹⁰³ *ibid.*, pp. 130-131

Es un rango medio sobre el que se ejerce muy poco control. En cuanto a los auditores, que es un rango bajo, hay mayor control que al supervisor:



En cuanto al director de la DACP, él percibe que el control que el director de la DGEL ejerce sobre él es casi nulo en cuanto a la forma de dirigir a la DACP, pero sí hay más control hacia su persona respecto a la forma de responder, de dar resultados al director de la DACP y a la manera de relacionarse con los demás miembros de la DGEL.

Asimismo, se dijo que el supervisor ejerce un poco más de control sobre los auditores que el mismo director, puesto que se ha observado que el supervisor es quien tiene más contacto con los auditores que el director, además de que el supervisor es quien organiza su trabajo.

Estas gráficas permiten ver el control en la DACP. Sí es posible decir que la forma de control es más o menos autoritaria de acuerdo con el puesto que se ocupa en la organización. En la DACP se observa que hay flexibilidad, sin que cada quien haga lo que quiera. Existen reglas y los miembros de esta organización tienen que estar sujetos a ellas, que de hecho esta situación se presenta.

La dominación o la autoridad es para Weber "la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata, pues, de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una relación entre puestos y funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera."¹⁰⁴

De acuerdo con Weber, existen tres tipos de dominación legítima. Una es la dominación legal, "ya que poseen por definición un orden establecido, en virtud del cual los titulares de determinados puestos tienen un poder de mando establecido por este ordenamiento. La dominación tradicional se apoya en las tradiciones vigentes, en virtud de las cuales determinadas personas son llamadas a ejercer la dominación. La dominación carismática se basa, finalmente, en la pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias."¹⁰⁵

Así, la DACP pertenece al tipo legal porque tienen un orden establecido con reglas y porque también los miembros poseen derechos y obligaciones. Además la dominación se lleva a cabo porque el director concede a los empleados facilidades para realizar otras actividades al dejarles ajustar o acomodar su horario, por ejemplo.

Como se mencionó en las llamadas curvas de control, aunque el director tenga el poder de mando y de decisión, el supervisor también ejerce un control sobre los auditores, que el mismo director le autorizó, así se ha dicho en las juntas quincenales de la DACP está formalizado. Aquí, la estructura de esta dirección tiene que ver con la estructura de comunicación que se tiene.

2.2.9 ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN

Otra manera más de conocer el aspecto formal de una organización es revisar la estructura de comunicación puesto que a través de ella se transmiten las órdenes y demás información en la organización. Mayntz propone algunas clasificaciones sobre las comunicaciones que ocurren en la organización. Las comunicaciones pueden

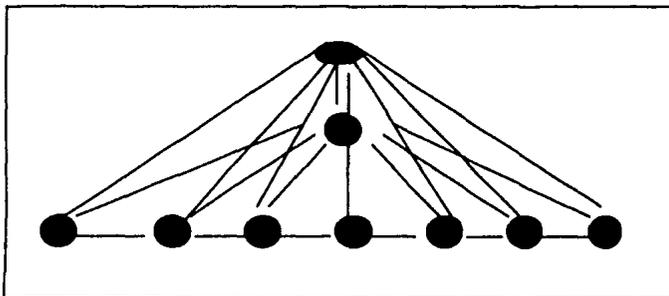
¹⁰⁴ *ibid.*, p. 134

¹⁰⁵ *ibid.*, p. 135

clasificarse según su dirección "pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba"¹⁰⁶, según el medio de transmisión por teléfono, de manera escrita, etc. y por último, "hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones"¹⁰⁷, por ejemplo, quejas, órdenes, informes, o informaciones que no tienen que ver con las actividades que el individuo realiza en la organización. Así también, señala que "es importante el que una comunicación sea transmitida a su destinatario de directa o indirectamente por medio de un tercero."¹⁰⁸

De acuerdo con Mayntz, para conocer la estructura de las comunicaciones, se propone la utilización de la teoría matemática de los grafos, que son "puntos que se unen entre sí por medio de líneas."¹⁰⁹

En la DACP el grafo, que se deduce del organigrama y el que funciona es:



Cuadro 9. Grafo de la DACP

Se observa aquí, con este grafo, que todos los miembros de la DACP tienen comunicación con todos los miembros en forma directa, aunque no en la misma cantidad.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 117

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 119

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La información acerca del entorno y que la DACP necesita para funcionar, se transmite del director al supervisor. Luego el supervisor organiza el trabajo y transmite las órdenes o información a los auditores, en ocasiones junto con el director.

Por su parte, los auditores tienen una comunicación constante y mayor con el supervisor que con el director porque éste está al pendiente de su trabajo, y ellos se apoyan en él para resolver sus dudas o problemas en el trabajo. Por otro lado, los auditores tienen comunicación con el director más esporádica que con el supervisor. A él acuden si existe un problema mayor que el supervisor no haya podido resolver o para pedir algún permiso para ausentarse del trabajo, por ejemplo.

Entre el supervisor y el director existe una comunicación constante cuando el director está en la oficina. La mayor parte del tiempo es oral, aunque también se comunican a través del correo interno para cuestiones del trabajo, informativas. Asimismo, tratan temas que no son del trabajo.

Entre auditores existe mayor comunicación puesto que por el trabajo que realizan tienen que ponerse de acuerdo en la clasificación de la publicidad. Esto sucede con gran frecuencia a lo largo del día. El supervisor entra también en esta dinámica. Todo es de manera oral.

Los contenidos de las comunicaciones que se dan entre el supervisor y los auditores son de trabajo y de otras cosas que no tienen que ver con él, lo cual favorece un mejor ambiente de trabajo. Ellos se comunican manera directa, siempre oral.

Sin embargo, desde que inició la DACP, los lunes cada quince días, se hacen juntas para hablar sobre las dificultades o aciertos que tiene la organización a lo largo de este tiempo, entonces ahí todos se comunican con todos. La transmisión de la información es también oral y los contenidos son principalmente de trabajo, aunque

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

existen comentarios fuera de él. Por ejemplo, qué hicieron los miembros de la DACP el fin de semana o qué opinan de cierto evento que ocurrió en ese tiempo, etc.

Cuando se transmite una orden para todos los empleados o para los auditores, se reúnen y se transmite para todos al mismo tiempo, de ahí pueden surgir dudas que se resuelven en ese preciso momento, pues el trabajo que se realiza en esta dirección no permite equivocaciones. Un error en el producto, es decir, en el reporte, origina en las demás direcciones o en los clientes incertidumbre y desconfianza hacia el trabajo y disminuiría la credibilidad hacia la dirección, como el director ha repetido en estas juntas. Si no está el director el supervisor es quien transmite las órdenes o cualquier otro tipo de información.

También existe comunicación escrita entre los auditores y el supervisor, porque es a él a quien los auditores le entregan su trabajo, a fin de que el supervisor pueda realizar su trabajo. En este aspecto no ha existido hasta el momento algún problema derivado de la comunicación escrita, puesto que desde que los auditores fueron reclutados, se les explicó el proceso de trabajo y no ha habido problema. Si acaso en ocasiones hay malentendidos entre los auditores que trabajan en la piso de arriba de la casa y los de la planta baja porque para no bajar se grita la clasificación de la publicidad encontrada, pero se arregla en el momento y no afecta el trabajo de la dirección. Por ejemplo, suponiendo que un auditor de arriba grite al de abajo que cierto comercial quedó clasificado como Mymcsa-diseño industrial y el de abajo entienda Picsa-diseño industrial. Cuando se ha presentado esta situación, se opta por deletrear la palabra o bajar o subir para evitar estos malentendidos.

La DACP ha funcionado bien en este aspecto. El director y el supervisor funcionan también como sintetizadores de toda la información que se da en el entorno y así evitar posibles confusiones. Las juntas de los lunes o el ponerse de acuerdo los auditores y supervisores al mismo tiempo, sirve para evitar estos malentendidos. Si bien es cierto que se pierde tiempo en que todos paren su trabajo por un momento para escuchar, por ejemplo, una clasificación de la publicidad, se perdería más

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tiempo si alguien no lo escucharan todos, porque si el error se queda en el trabajo, habría que dar marcha atrás y hacerlo de vuelta porque los números en el reporte estarían mal. Así es como ha funcionado en la DACP.

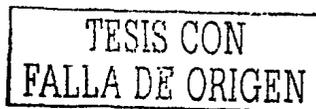
Aunque los auditores no necesiten de toda la información del entorno ni la que entra a la DACP, se les transmite porque, de acuerdo con Mayntz, estar informado "es importante para la orientación común de todos los miembros hacia el objetivo de la organización y para el sentimiento de vinculación personal con la organización. El estar informado proporciona el sentimiento de estar presente en la organización y de formar parte de ella."¹¹⁰

Así, la DACP en su proceso de trabajo se relaciona no sólo al interior, sino con su entorno para obtener los insumos que le permiten trabajar y para entregar el reporte y hacer las aclaraciones pertinentes acerca de éste a los interesados. Este punto se verá detalladamente en el capítulo 4, pero hay que decir aquí, que la comunicación formal en la televisora es a través del correo interno, por Lotus, ya sea en dirección vertical u horizontal. Así se comunica la DACP con sus proveedores y con sus clientes, es decir, con los que reciben el reporte. Es hasta que se realizan las juntas de aclaración del reporte entre las personas de ventas y con las personas encargadas de las estaciones locales que se tiene comunicación oral con ellos.

En ciertas ocasiones y con ciertas personas con las que se lleva una relación más cercana se habla por teléfono o bien cuando la respuesta por correo no llegó a la DACP, el director o el supervisor hablan con la persona para ver lo que sucedió.

Esto en lugar de agilizar ciertos trámites los retrasa. Por ejemplo, si el jefe de sciel/optv (reporte de ventas) está de manera constante de viaje (que de hecho lo está) no puede leer su correo en todas las estaciones locales o tiene mucho trabajo y lo revisa hasta que llegue, entonces la DACP es afectada puesto que el reporte de ventas llega retrasado y por consiguiente si la DACP no hace algo para contrarrestar

¹¹⁰ *ibid.*, p. 124



esta situación como que el supervisor que trabaja con esta información se quede más tiempo en la organización, la entrega del reporte también estará a destiempo.

Hasta ahora la estructura de autoridad y la estructura de comunicación en la DACP no han tenido conflictos al interior de esta dirección. Al exterior, como se ha mencionado, existen ciertos problemas en las comunicaciones. El siguiente paso es estudiar otra causa de algunos conflictos en las organizaciones proveniente directamente del reclutamiento de las personas que trabajan en ellas.

2.2.10 PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

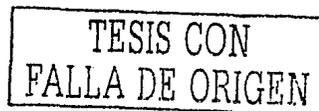
Para la organización es importante que los miembros realicen sus cometidos, por ello las personas reclutadas tienen que cumplir con ciertas características, permanecer en la organización y desempeñar su trabajo de manera correcta, es decir, encaminado al objetivo de ésta. La organización tiene que llevar a cabo un proceso de selección, reclutamiento, entrenamiento y socialización de los empleados.

El entrenamiento según Schein consiste en "enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo"¹¹¹, mientras que la socialización es "el proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización, en otras palabras, aprender cómo 'funciona' la organización."¹¹²

El reclutamiento está después de la selección, que consiste en abrir una convocatoria para una vacante y obtener respuesta de los interesados. Después, el reclutamiento se refiere al momento en que una o varias personas, dependiendo de las vacantes, son aceptadas para ingresar a la organización, es decir, cuando ya

¹¹¹ SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.*, p. 19

¹¹² *Idem.*



firman su contrato. De ahí, viene un proceso de inducción, entrenamiento y socialización, en el que al nuevo miembro de la organización se le prepara para que conozca la filosofía de la organización, la forma de trabajar, las expectativas que de él se tienen, etc.

Aunque el entrenamiento no se presenta sólo una vez, sino hay que capacitar al miembro en cada ocasión que se requiera. Si una persona realiza un trabajo con un alto grado de especialización, se le capacita, se le brindan los conocimientos para que aprenda a manejar ciertos equipos o realice adecuadamente su trabajo. En otros casos, la capacitación se da cuando se implementan por ejemplo nuevos equipos tecnológicos o paquetes de cómputo que los trabajadores necesitan aprender a manejar.

En TV Azteca se sabe, por pláticas que se sostuvieron con dos personas de la Dirección de Recursos Humanos, además de la experiencia del investigador al trabajar en este lugar, que la organización realiza todo el proceso excepto los estudios socioeconómicos y los exámenes médicos para los que contrata a dos empresas, respectivamente. Otro aspecto que se intenta cuidar al contratar a una persona es que tenga estudios afines al trabajo que desempeñará, puesto que no se permite en el corporativo de la organización a personas que estén estudiando, debido al horario.

En la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, se hace una selección de personas conocidas de las que están ya trabajando en la organización, principalmente del director y que sepan que podrían cumplir con las expectativas de la dirección. En la DACP todas las personas que ahí laboran son conocidas de alguien que ya trabajaba en la organización antes de que fueran reclutados.

La decisión de reclutar o no a una persona la tiene el Director de Auditoría. Una vez aprobada por él, se da aviso al departamento de Recursos Humanos, de la Dirección de Operación de Estaciones Locales, que se encarga de llevar los papeles del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

próximamente contratado a la Dirección de Recursos Humanos para que después para que continúen los trámites, es decir, acuda a tomarse la fotografía para la credencial de la empresa, para firmar su contrato, para recoger su tarjeta de débito a través de la cual le pagarán y para que les den fecha del examen médico o socioeconómico.

En la DGEL se ha observado que el director también tiene la decisión sobre el reclutamiento de una persona.

La idea de TV Azteca, según las personas que laboran en Recursos Humanos es de reclutar a los rangos más bajos para que permanezcan y se desarrollen en la organización, dar capacitación a ciertos miembros para que lleguen a ocupar otro puesto de mayor rango. Por ejemplo, después de que el empleado cumpla tres años trabajando en la organización, se le otorga una beca para estudiar una maestría, doctorado o lo que la organización considere que le haga falta. Esto está restringido a ciertos miembros. El otorgamiento de la beca depende en gran medida del jefe del empleado, es decir, que lo considere apto para ocupar otro puesto o para permanecer en la organización.

Sin embargo, la realidad que opera, sobretodo en la DGEL más que en la DACP, y la que se ha observado hasta el momento, es que los miembros de ella tienen en principio un horario de once horas, además de una carga de trabajo grande, es decir, siempre tienen pendientes, cuestiones atrasadas que resolver. Por esta razón, en general, no se permiten o no se les permite asistir a cursos de capacitación porque el trabajo estaría aun más demorado. Entonces lo que opera es que la gente aprenda sobre la marcha, cuestión que representa una contradicción en la organización y sobre el desarrollo del trabajo diario de los miembros es que se dan los ascensos.

Asimismo, la Dirección de Recursos Humanos, no conoce a los reclutados, puesto que ella no realiza los estudios socioeconómicos que se les hacen a los miembros, sino que los realiza otra empresa, al igual que los exámenes médicos. El único

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

acercamiento que se tiene con ellos son las pruebas psicométricas. Todos estos requisitos se cumplen para tener en el archivo los datos de la persona, porque si el seleccionado es aceptado por cierto directivo para ser reclutado, no se toman en cuenta las pruebas citadas.

En la DACP, el director fue reclutado por el director de la DGEL. Aquel no trabajaba en la organización anteriormente. Se buscó a una persona que fuera conocida de otra que ya estaba ahí, pero de la confianza del director de la DGEL porque en las juntas de la creación de la DACP éste dijo que quería gente que no trabajara en TV Azteca, porque podría tener alguna relación amistosa con los directivos de las estaciones locales que se auditan en la DACP.

Así, los tres primeros auditores también se reclutaron por conocidos que trabajan en la DGEL y de ahí los auditores contactaron a los otros cinco auditores para que fueran entrevistados por el director de la DACP y una vez aprobados, continuaron con los trámites en la Dirección de Recursos Humanos. Cuando fueron aceptados por el director de la DACP comenzaron a trabajar y posteriormente se hicieron los trámites de contratación. Los procesos de entrenamiento y socialización los realizan el director y el supervisor, aunque los auditores también comparten sus experiencias con el nuevo miembro.

Hasta ahora este método de selección y reclutamiento en la DACP no ha causado problemas, al contrario, la gente que está dentro de la organización conoce las características del puesto por lo que tiene una responsabilidad moral de recomendar a una persona capaz de cubrir las expectativas. Por su parte, en la DGEL también se dan las recomendaciones, pero las expectativas no siempre se cumplen, como se verá en los siguientes capítulos, por ejemplo, por exceso de trabajo o porque los miembros están desmotivados.

Por otro lado, Mayntz dice que si "una organización consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, entonces le será más fácil recibir del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mundo circundante lo que necesite para funcionar con éxito, esto es, no sólo miembros, sino también clientes, capital, estímulo y ayuda.¹¹³

Un ejemplo de ello son las personas que han trabajado en la competencia (Televisa). Éstas sólo son aceptadas en TV Azteca si son atractivos para la organización, es decir, que por su trabajo puedan aportar y contribuir al objetivo de ésta y, generalmente, ocupan puestos directivos o de importancia en la organización como un creativo, un actor, un productor.

Asimismo, el seleccionado puede decidir, en caso de ser aceptado, si quedarse o no en la organización, según lo que en ella se le ofrece y lo que se le pide como los actores. Por ejemplo, al inicio de TV Azteca eran pocos los actores que se querían cambiar de Televisa. Con el tiempo esta situación ha cambiado y TV Azteca puede ser otra posibilidad para trabajar en televisión abierta. Aunque debe reconocerse que por lo que se ha observado y se ha visto en los documentos de la empresa, Televisa representa en este sentido una opción que proporciona mayor difusión internacional de su programación.

Otro ejemplo es que si TV Azteca transmite programas que gusten al público, podrán captar a mejores anunciantes, es decir, a clientes que compran más tiempo aire en un horario estelar, que es el más costoso, lo cual les permitiría conformar una cartera de clientes y una programación que sea atractiva para conservar a sus clientes y también para que nuevos anunciantes lo contraten, de acuerdo con la información que se ha comunicado por intranet (la red interna de la empresa). Por su parte, la organización trata de estar al pendiente de su imagen externa al hacer identificaciones de la televisora con sus valores, por ejemplo.

Esta atracción por la organización también existe en su interior, por ejemplo con que el individuo quiera permanecer en la organización y ascender en ella. Como se ha mencionado y observado, al menos en el corporativo de TV Azteca, el reclutamiento

¹¹³ MAYNTZ, Renate. *Op. Cit.*, p 155

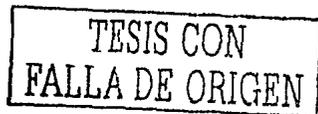
externo se da en los niveles más bajos de la jerarquía y se recurre al ascenso para ocupar otro puesto más elevado, sólo en casos especiales, como el director de la DACP, se busca a una persona externa.

Se ha observado que los criterios de selección para el ascenso en la organización son por el trabajo que ha desarrollado en el tiempo que ha laborado ahí, por su relación con el jefe (pues él es quien decide), por su carácter y disposición para trabajar en la organización. En la DACP se ha dado sólo un ascenso, del supervisor que antes era auditor, debido a que el director de esta área creyó conveniente tener un supervisor al tanto del funcionamiento de la dirección. En la DGEL también ha habido ascensos de gerentes de ventas que ahora ocupan la dirección de una estación local. En ambos casos no se les enseña o instruye para ocupar el nuevo cargo, por lo que se trabaja sobre la marcha. La organización, por su parte, espera que el miembro cumpla con las expectativas.

Entre lo que espera la organización del reclutado y viceversa puede haber distanciamientos, es decir, que la organización esté pensando en hacer más productivo al miembro, sin embargo, éste puede no estar dispuesto o no sentirse a gusto en ella. La idea es que exista una buena relación entre lo que exige la organización y las necesidades humanas de los miembros que la componen.

El asunto de cómo procurar cubrir las necesidades de la organización y al mismo tiempo las del individuo, es un aspecto en el que no siempre se piensa. Tanto en la DACP como en la DGEL existe lo que Schein llama contrato psicológico, que "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."¹¹⁴ Por ejemplo, el empleado puede tener la expectativa de la organización de que le pagarán lo que acordaron, que se le dará un trato respetuoso, que se le respetará su horario, mientras que la expectativa de la organización hacia

¹¹⁴ SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.*, pp. 20-21



el empleado puede ser que éste se comprometa cada vez más a la organización al punto de llegarse a sacrificar por ella.

En la DACP, la gente se muestra a gusto con los derechos que se le ofrecen al pertenecer a TV Azteca, pero sobretodo a la DACP puesto que los auditores han expresado sentirse satisfechos con lo que han obtenido hasta ahora de la organización. Sin embargo, los problemas o frustraciones pueden surgir cuando los empleados quieren desarrollarse, que se les aumente el sueldo, y la organización no se los dé. Schein afirma que "el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que ese empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50."¹¹⁵

En la DACP los miembros se sienten a gusto porque llevan poco tiempo trabajando en TV Azteca y han visto sus necesidades y expectativas cubiertas, a pesar de que el supervisor trabaja más tiempo que los auditores. En la DGEL la mayoría de la gente lleva años trabajando ahí, por lo que sus expectativas pueden cambiar, como se verá en el capítulo 4 con la entrevista al Jefe de Sciel, por ejemplo, él siente que por su experiencia y conocimiento debería ocupar otro puesto. Esto significa que el contrato psicológico también se debe modificar con el tiempo, conforme estas expectativas y necesidades cambien.

Además, se ha observado que los miembros de la DGEL nunca salen a la hora indicada en el contrato, es decir, a las ocho, su horario se extiende una o dos horas más, cinco días a la semana. Esto sin contar a las personas que salen de viaje de manera constante y que trabajan también los fines de semana. La manera en que esto afecta o no a la organización también se verá en los capítulos siguientes con el análisis de clima organizacional y las entrevistas.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 21

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así como por medio del contrato, el individuo queda obligado a responder a la organización de cierta manera, también tiene ciertos derechos que con frecuencia se contemplan como una motivación, por ejemplo el fondo de ahorro, el aguinaldo, el seguro social, el seguro de gastos médicos mayores, los vales de despensa, el reparto de utilidades, la prima vacacional.

2.3 SUPUESTOS GERENCIALES EN LA ORGANIZACIÓN

Otro de los elementos que permiten entender a la organización es la persona quien ejerce la autoridad y/o poder. Los supervisores, jefes, gerentes y directores son los que dictan las órdenes, toman decisiones, establecen las reglas a fin de que las personas que se encuentran a su cargo las cumplan, es decir, ellos tienen la responsabilidad formal de encaminar el trabajo de su gente y el suyo propio a los objetivos de la organización. Aunque, como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, las cosas no siempre se apegan a la norma.

En este caso, los gerentes tienen libertad de acción para decidir cómo comportarse ante sus empleados, dependiendo de las expectativas, creencias, percepciones y supuestos que tenga acerca de ellos. Schein afirma que "todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué debe uno motivarla y dirigirla."¹¹⁶

Schein establece tres tipos de supuestos para explicar la naturaleza humana. Los primeros son los supuestos racionales-económicos que se relacionan con la Teoría X. Este tipo de supuestos "clasifican a los seres humanos en dos grupos: aquellos a quienes no se les puede tener confianza, les motiva solamente el dinero y son calculadores, y aquellos que son dignos de confianza, están mucho más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar las masas."¹¹⁷ Es decir, en

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 49

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 50

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

este tipo de pensamiento la autoridad espera que el empleado realice su trabajo por la remuneración económica que le da, y en cuanto al empleado sólo le interesaría el dinero que pudiera obtener en la organización.

Los miembros de la DACP y de la DGEL que están por la vía de nómina en su contrato, tienen estipulados desde su contrato individual esta clase de supuestos, el cual dice "el patrón se obliga por los servicios personales y subordinados del trabajador a pagarle a este la cantidad mensual de (sigue la cantidad). El pago del salario se hará en el domicilio de la empresa los días 15 y último de cada mes, y en moneda de curso legal."¹¹⁸ Otro ejemplo es la regla de TV Azteca que establece que después de tres retardos que el empleado acumule en un mes se le descontará el día. Entonces la organización supone que al hacer esto el empleado no llegará tarde sólo por el hecho de que le quitarán dinero. Al menos en la DACP esta situación sí se presenta; los empleados llegan minutos antes de su hora de entrada, de acuerdo con el registro de horario de esta dirección.

Otro ejemplo más es que se ha observado que a las personas dedicadas a la venta de tiempo aire para la transmisión de publicidad se les premia o castiga con dinero, como se mencionó anteriormente. Si cumplen con sus cuotas, les dan bonos de productividad y si no, entonces sólo les dan su sueldo base, sin la comisión correspondiente. Es la única área de la DGEL que tiene este tipo de mecánica. Si un miembro de la organización no cumple con su cuota por más de tres meses se le despiden.

En ciertos casos, la DGEL tiene ciertos mecanismos para recabar información sobre cómo se realiza el trabajo y si se cumple o no. En el caso de los vendedores su trabajo se mide por el dinero producto de la venta de tiempo aire. La misma DACP es una dirección que permite conocer parte del funcionamiento de las estaciones locales. El problema con esto es que se el reporte de la DACP es el parámetro con el

¹¹⁸ TV AZTECA. Contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado, cláusula décimo primera, México, mayo de 2002.



que se mide el funcionamiento de las estaciones y se toman decisiones respecto a éste, sin tener en cuenta que la operación de las estaciones locales va más allá del reporte de ventas y de las fallas o no que se presenten en el reporte de la DACP.

Sin embargo, en la DACP no existe sólo este tipo de supuestos, también se le da importancia al individuo en la organización.

En el segundo tipo se encuentran los supuestos sociales. "En términos de estos supuestos, la iniciativa de trabajo (la fuente de motivación) cambia de la empresa al trabajador. En lugar de constituirse en la entidad que proporciona trabajo, que motiva y controla, la empresa debe convertirse en el facilitador de trabajo y en el que le da apoyo al empleado."¹¹⁹ O sea, la empresa en estos términos debiera interesarse por las necesidades y sentimientos de las personas que ahí laboran.

La DACP también tiene supuestos sociales enfocados a atender las necesidades de las personas. El director se preocupa por el bienestar de los empleados, por los incentivos que les pueda dar como darles permiso para hacer otras actividades dentro del horario de trabajo, platicar con ellos de su sentir en la organización y fuera de ella, para ayudarlos en lo que se les ofrezca y que esté dentro de sus posibilidades, así sean problemas que no tengan que ver con el trabajo. Esto tiene que ver con la estructura de autoridad que se mencionó en aquel apartado, aunque según lo que se ha observado en el resto de la DGEL esto no sucede en primer lugar por la carga de trabajo de los individuos que laboran en las instalaciones de la televisora, por su horario y actividad de trabajo; y en segundo lugar, por los canales de comunicación que operan en la DGEL, a excepción del interior de la DACP, donde la comunicación formal es a través del correo electrónico, como primera opción, luego por teléfono y en último lugar la comunicación cara a cara, como se verá sobretodo en el capítulo 4, lo que dificulta el contacto directo entre las personas de una misma dirección a pesar de que se encuentren involucradas en el mismo proceso de trabajo.

¹¹⁹ SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.*, p. 59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El tercer tipo de supuestos se refiere a los de auto-actualización, que tiene que ver con la Teoría Y. Aquí, "el individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales, y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias."¹²⁰ Entonces la organización tendría que ocuparse de que el trabajo que realice el empleado le sea interesante. Esto "da lugar a una participación moral más que a una participación calculadora y por consiguiente aumenta también la posibilidad de compromiso con los objetivos de la organización y permite que el empleado sea mucho más creativo al procurar su logro."¹²¹ Schein agrega que "el concepto de auto-actualización hace énfasis en las necesidades de más alto nivel jerárquico como por ejemplo, la necesidad que tiene la persona de tener autonomía, de enfrentarse a un desafío, de crecer y de utilizar todo su talento y capacidades."¹²²

En la DACP este tipo de supuestos funcionó en un principio cuando la DACP se creó. Ahí, los miembros de esta dirección tenían la oportunidad de proponer ideas, desarrollarlas y tomar decisiones respecto de cómo realizar su trabajo. Con el tiempo, esta situación se ha visto menos, sobretudo para los auditores, quienes tienen menor capacidad de desarrollarse por su trabajo en la DACP, porque formalmente en ese tipo de trabajo los auditores no pueden demostrar otro tipo de habilidades, aunque por su forma de ser sí.

En general, se ha observado en la DACP y en la DGEL que cuando el puesto requiere de creatividad por parte del empleado sí se le permite desarrollar sus capacidades y habilidades, y a veces no sólo se le permite, sino que se le exige hacerlo, como es el caso de los de ventas y directores. Esto lleva a decir que en la organización, entre más alto se encuentre una persona en el organigrama, mayor es la oportunidad que tiene para desarrollar sus capacidades y habilidades, aunque no

¹²⁰ Argyris, en SCHEIN, *Op. Cit.*, p. 64

¹²¹ SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.*, p. 65

¹²² *Ibid.*, p. 68

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

siempre sean reconocidas como el empleado quiere o necesita, como es el caso del Jefe de Sciel, que se verá en la entrevista que se le realizó en el capítulo 4 de este reporte de investigación. Y se ha observado también que entre más alto esté el individuo en la jerarquía, más cumple con los lineamientos formales de la organización como el horario. Por ejemplo, el director de la DGEL trabaja más horas que cualquiera de sus subordinados; con los gerentes de ventas sucede igual respecto a los ejecutivos de ventas. En la DACP, también el director trabaja más horas que el supervisor y los auditores. Por su parte, el supervisor trabaja más tiempo que los auditores.

De estos supuestos, surge otra complejidad en la organización. Los individuos no obedecen cabalmente las reglas de la organización. La organización no puede pretender sólo ordenar sin tomar en cuenta las necesidades de sus miembros, ni de las relaciones en las que se involucran, porque ellos mismos forman la organización.

Al respecto Schein señala que "es evidente que el sentido básico de identidad de una persona emana esencialmente del contacto personal con otros miembros del subgrupo y menos de lo reglamentado formalmente por la organización. Por consiguiente, no es extraño que la mayoría de las dificultades que surgen entre grupos o entre unidades en una organización sean el producto de fuerzas psicológicas que a la postre son el reflejo también de las características propias de los seres humanos."¹²³

Lo cierto es que, en general, sobre los supuestos es que se toman decisiones de cómo actuar y cómo se quiere que los demás actúen. Cuando no se conoce a los miembros y se tienen supuestos sobre su naturaleza puede resultar perjudicial para la misma organización porque no se conocen sus necesidades, ideas, etc. entonces lo que se haga, teniendo ese supuesto equivocado, no servirá para lograr el objetivo de la organización ni el del individuo y con consecuencias como baja productividad, malas relaciones de trabajo, fallas en los procesos de trabajo y de comunicación,

¹²³ *ibid.*, p. 30

etc., es decir, hay que tratar de encontrar, de entender el funcionamiento, la operación real, la parte informal para comprender a la organización y proponer soluciones a los problemas. Todo esto implica de manera necesaria el conocimiento del individuo.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2

Del análisis del plano formal de la organización TV Azteca, se observan las siguientes conclusiones:

- a) Respecto a los antecedentes de la organización se puede concluir que TV Azteca fue creada no con el objetivo de informar a la gente. La razón de su existencia obedece a los ingresos que se obtiene por la venta del tiempo aire de esta televisora. Para ello necesita de programas que sean del gusto del público a fin de obtener estos recursos. La prueba de que es un buen negocio es que de TV Azteca ha salido el dinero para hacer otros negocios como Unefón, Telecosmos, Azteca América, entre otros.
- b) De la filosofía de TV Azteca se concluye que, en efecto, sirve para dar una imagen hacia fuera más que a los miembros, aunque se encuentre publicada en varios lugares de la organización, incluso en la revista mensual para los empleados. Sin embargo, para estos, no se ven reflejados en sus miembros, o no los conocen, como se verá en el siguiente capítulo en la encuesta de clima organizacional.
- c) En cuanto a la misión de la empresa, de ser convertirse en la televisora número uno de habla hispana, hay contradicciones respecto a lo que sucede en la realidad. Por ejemplo, los casos en que los programas se retiran del aire por no ser los mejores en contenido o de interés para el público al que va

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dirigida la programación, es decir, existen acciones, que escapan al dictado formal de una organización.

- d) En cuanto a la estructura de la DACP se puede afirmar, por una parte, que es un ejemplo de que no todo funciona como lo indica la organización, es un ejemplo de lo informal si se toma en cuenta a la operación del resto de la DGEL. Sin embargo también es formal, puesto que tiene reglas, tiene un organigrama dictado por la autoridad, a pesar de que no es oficial, se aplica de hecho y funciona. Lo mismo sucede con su objetivo, con la estructura de comunicación y con la de autoridad. Se ha logrado un equilibrio entre lo que se dice y lo que se hace.

- e) Lo que se espera de los miembros de la DACP es lo que ellos proporcionan a la organización y viceversa, lo que los miembros esperan de la organización, les es otorgado hasta el momento, según las encuestas de clima organizacional, aunque cabe mencionar que existen reglas más estrictas para los rangos más bajos. Por los supuestos de la organización se supone que entre más alto rango tenga una persona más comprometida está con la organización y tiene un mayor conocimiento de cómo comportarse en ella.

- f) En relación al proceso de trabajo de la DACP, se observaron también algunos problemas que impiden su buen funcionamiento. No todas las personas que se encuentran dentro de este proceso saben que están inmersos en él, ni que tienen la obligación de hacer ese trabajo. Esto significa que no se ha actualizado la especificación de funciones entre los miembros de la DGEL, al menos entre los que colaboran en este proceso. Aquí se presenta un distanciamiento entre lo formal y lo real. Este es provocado porque el director de la DGEL no quiere que se sepan las actividades de la DACP. La realidad es que esto ya es del conocimiento de varias personas y si perjudica a la DACP por el retraso con el que llegan ciertos insumos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- g) Si se quiere ocultar la información de la DACP o reducir el número de personas que sepan la información que esta dirección maneja en un determinado momento, entonces se le tiene que hacer más independiente. Todos los insumos los recibe del exterior, pero dentro de la DGEL. Aunque en lo formal trate de ocultarse el funcionamiento de la DACP, la dependencia e interrelación que se tiene con el exterior lo impiden, habría que hacer ciertas modificaciones.
- h) Para hacerla más autónoma es necesario que la DACP pueda atraer sus propios insumos teniendo, por ejemplo, una central de información por la que pueda obtener la información del reporte de ventas (sciel u optv), las bitácoras o guías de programación, hacer sus propias grabaciones. Esto no representa un gran gasto para la organización y sí se puede evitar que las personas sepan qué local se audita, hasta que se tenga el reporte.
- i) Si no se invierte en esto, es necesario que todas las personas que intervienen en este proceso de trabajo sepan que están en él, de lo contrario no lo tomarán como parte de su trabajo, sino como una carga o molestia por parte de la DACP.
- j) El problema del reclutamiento es que a la gente no siempre se le recluta por su capacidad, sino por ser conocido de alguien, porque alguien dijo que era capaz de realizar cierto trabajo. A veces funciona, a veces no.
- k) Sin embargo, en el caso de la DACP, la Dirección de Recursos Humanos no puede intervenir; no tiene conocimiento de su existencia, aunque no ha habido problema por ello. Qué requisitos tienen que cumplir la gente reclutada si no están escritos, delimitados, organizados, si no existe un perfil determinado, estructurado. El jefe, director o autoridad de cierta área tiene la responsabilidad formal del reclutado. Sin embargo, si el patrón se equivoca en su decisión el despedido es el recién reclutado. Entonces si ese jefe sale de la

organización la estructura tendrá que cambiar con la persona que entre en su lugar, porque existe la posibilidad de que tenga otro parecer respecto al reclutado y a las formas de hacer el trabajo. El problema es si los empleados se adaptarán.

- l) En la DACP lo importante para la organización es el trabajo, que a pesar de las dificultades se hace. Se observó que en la DGEL existe un mayor problema, puesto que laboran personas con exceso de trabajo, y por lo que no pueden cumplir cabalmente con todo lo que se les pide.
- m) Si TV Azteca está en expansión y en constante competencia con Televisa, es necesario capacitar a los trabajadores en nuevas tecnologías o en temas que ayuden a lograr con mayor eficacia y eficiencia los objetivos de la organización.
- n) Si se deja de lado la capacitación, las necesidades de los individuos como su desarrollo de habilidades y capacidades, el estilo de autoridad, entre otros, entonces la organización no estará en posibilidad de cumplir con sus objetivos. Para ello es importante que la misma organización sea capaz de examinarse, de entenderse y eso implica necesariamente al individuo.
- o) Si la DACP no crece, es decir, no se desarrolla, ni aumenta sus actividades, los miembros de esta dirección siempre buscarán otras oportunidades para cumplir con otras necesidades que ésta no les pueda dar porque el director de la DACP no tiene en sus manos la solución a todos los problemas.
- p) Por todo lo anterior se concluye que la DACP procura cumplir con la realización del trabajo como la de los individuos, aunque en relación con la DGEL el mayor problema es la demora en los insumos por la contradicción entre lo formal y lo real.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3

3. Funcionamiento, grupos y actores de la organización

El objetivo de este capítulo es aplicar las principales técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, para identificar y diagnosticar un problema en la estructura y/o funcionamiento de la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla (DACP), perteneciente a la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL), de TV Azteca.

Así, la presente investigación trata de conocer las formas de diferenciar la estructura formal vista en el capítulo anterior y el funcionamiento real de la DACP y sus relaciones con las demás direcciones que componen la DGEL.

Además, se pretende identificar y evaluar la incidencia de los actores y de los grupos que están dentro de la organización así como en los problemas que serán estudiados, a fin de tener ese diagnóstico de la dirección objeto de estudio.

En el primer punto se analizará el proceso productivo de la DACP para encontrar un problema y realizar el diagnóstico de ese problema a través del diseño de diagramas de flujo formales, ideales y reales, de la aplicación de hojas de inspección por las que se conocerá la frecuencia del o los problemas que se presenten en la organización y después se revisará la calidad en función de los costos que tienen los problemas para la DACP y para la DGEL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe destacar que también se estudiarán a los actores de la DGEL implicados en el problema de la DACP, debido a que, como ya se vio en el capítulo anterior, en el proceso de trabajo de la DACP se encuentran varios elementos de la DGEL. Se analizarán sus características de base, se aplicarán las técnicas de observación, el test psicológico y la encuesta de clima organizacional a fin de identificar su personalidad y los alcances de ésta en el funcionamiento de la DACP.

Después, se observará el poder que ejercen los actores de la DGEL en la DACP y el poder del director de la DACP en los demás actores, se verá cuál es su estrategia y las fuentes de poder de acuerdo con la clasificación realizada por Crozier.

Finalmente, se realizará un análisis de las causas del problema de la DACP integrando los puntos anteriores.

Robbins define el comportamiento organizacional como "el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización."¹²⁴ Este capítulo se desarrolla en función del actor ubicado en el funcionamiento del grupo y de la organización, es decir del comportamiento organizacional.

3.1 ¿FORMAL VS REAL?: PROCESO, PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DE LA DACP

Desde la organización se piensa que los actores se comportan de acuerdo a las normas, al reglamento, a la estructura formal, planteada por la misma organización. Sin embargo, como vimos en el capítulo 2, no todo se ajusta a la norma y los actores se comportan de manera distinta según varios factores como los elementos sociodemográficos, culturales, etc.

¹²⁴ ROBBINS, Stephen. Comunicación organizacional, Prentice Hall, México, 1996

De esta manera, lo pertinente es estudiar a los elementos de una organización, sistema, sociedad, etc. desde adentro a fin de conocer, por medio de técnicas cuantitativas como cualitativas, las causas y consecuencias de estos comportamientos distintos al que se piensa que los actores debieran tener según la organización.

3.1.1 LA DACP COMO SISTEMA SOCIAL

Como sistema social se entiende el conjunto de sujetos que interactúan en un entorno a partir de las situaciones, con el objetivo de obtener gratificaciones, donde sus interacciones son mediadas por subsistemas simbólicos, es decir los actores modifican sus acciones de acuerdo a varias cosas como la interrelación con los demás, los materiales con los que el sujeto interactúa y las normas, creencias, formas de pensar, etc.

Así, se entienden la DACP y la DGEL, como sistemas sociales donde los actores se comportan según su personalidad, es decir, lo que piensan de ellos mismos; de lo que piensan del otro actor, y tercero, de lo que piensan del grupo al que pertenecen porque el actor no siempre hace lo que dice la organización. Por su parte, la organización no siempre proporciona lo que el actor desea.

3.1.1.1 ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA?

Existen tres maneras de clasificar los elementos en un sistema de acuerdo con Manuel Martín Serrano: por sus implicaciones, por su diferenciación y por sus relaciones.

1) Por sus implicaciones: un componente pertenece a un sistema, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como tal sistema. Es decir, "el componente está implicado en el funcionamiento y/o reproducción del segundo."¹²⁵ Los componentes pueden ser de dos tipos:

- a) "Obligatorios: Cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como sistema.
- b) "Optativos: Cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo a ese componente por otro."¹²⁶

Además existe un tercer componente, de tipo incorporado, es decir, son elementos que aparecen con gran frecuencia en la organización del sistema.

2) Por su diferenciación: Tiene que ver con la diferenciación del elemento al interior del sistema, con la posición que los componentes ocupan. Hay dos tipos:

- a) Estructural: La existencia de un componente es esencial en una posición determinada en la estructura del sistema. En esa configuración esta posición no puede ser ocupada por otro elemento.
- b) Funcional: Cuando la función de un elemento no la puede realizar otro componente.

3) Por sus relaciones: Martín Serrano escribe que "un componente es importante para el sistema cuando sus relaciones con otros componentes permiten su funcionamiento u organización. En estas relaciones, un componente afecta a otro y/o viceversa. Se presentan tres tipos de relaciones:

¹²⁵ MARTÍN Serrano, Manuel. et al. Teoría de la comunicación. I. Epistemología y análisis de la referencia. Ediciones Acatlán, México, , 1991, p. 97

¹²⁶ *Idem*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) *Solidarias: Cuando el cambio de componente significa necesariamente el cambio de otro, ya sea antecediéndole, acompañándole o sucediéndole, y viceversa. (Interdependencia A ↔ B)
- b) *Causales: Cuando el cambio de un componente afecta a otro, de la misma manera que en las relaciones solidarias, sólo que no sucede a la inversa. (Determinación A → B)
- c) *Específicas: Cuando el cambio de un componente modifica sólo algunas veces otros componentes, y viceversa.¹²⁷

3.1.1.2 LA DACP COMO ELEMENTO Y SISTEMA DE LA DGEL

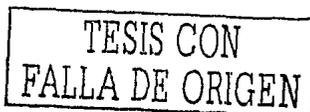
De tal manera y tomando como base los conceptos anteriores, la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla (DACP), de TV Azteca, se clasifica de la siguiente manera:

3.1.1.2.1 Por sus implicaciones:

A) Implicación por dirección: Como se mencionaba en el capítulo anterior, la organización no cuenta con organigramas, perfil de puestos o descripción alguna de funciones de la DACP, sin embargo, estos se elaboraron. Aquí se hace mención de los organigramas vistos en el capítulo 1 para ubicar a la dirección objeto de estudio, dentro de todo el sistema. (Ver Capítulo 1, punto 1.2.1)

Para TV Azteca en general, la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla es un elemento optativo porque si esta dirección desaparece, no desaparece la organización, ni perjudica su funcionamiento global. A este nivel la DACP no es tan necesaria para la organización como las áreas de producción y ventas, por ejemplo.

¹²⁷ *ibid.*, p. 101

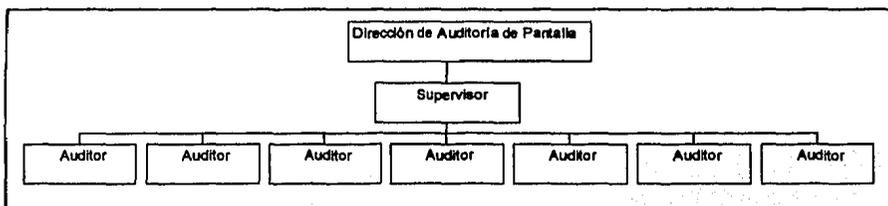


Sin embargo, para la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios y para la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL), la DACP se ha convertido en un elemento obligatorio, puesto que sin ella, las anteriores direcciones no podrían planear ni implantar estrategias de ventas. Esto sucede porque la presidencia de TV Azteca y las direcciones antes mencionadas, decidieron crear la DACP para controlar a las Estaciones Locales respecto a la venta del tiempo aire transmitido y la cantidad de dinero que reportan a TV Azteca. Asimismo, la DACP revisa la calidad de esas transmisiones en cuestión de publicidad. Por esta razón, las jerarquías más altas se basan en la información que resulta de las actividades de la DACP para tomar decisiones y actuar a futuro.

Además, resulta obligatoria porque la Presidencia de TV Azteca, la Dirección General de Marcas Locales y la DGEL se percataron de que los socios y aun los directores de las estaciones locales propias reportan menos venta de tiempo aire, por lo tanto, menor cantidad de dinero, en contraste con lo que realmente venden. Esto se ha comprobado con los reportes de la DACP.

De esta manera, la DACP se convirtió en un elemento obligatorio para estas direcciones.

B) Implicaciones por función: Para una mejor ubicación de los puestos se presentan el organigrama y las funciones que operan en la DACP:



Cuadro 10. Organigrama de la DACP

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo al organigrama, existen tres funciones en la DACP:

1. **Dirección:** Es el representante de la dirección. Debe tener contacto con las demás direcciones a fin de hacer posible su funcionamiento. Debe estar enterado de todo lo que se refiera al trabajo de auditoría que realiza esta dirección. Alguien debe dirigir a la DACP hacia sus objetivos y hacia los objetivos de toda la organización TV Azteca.
2. **Supervisión:** Está a cargo de los auditores. Además, aquí se debe elaborar el producto final, que son los reportes, tener contacto con otras direcciones con las que se relaciona la DACP, apoyar en la solución de los problemas que tengan los auditores y problemas que surjan a nivel de la dirección. Aparte, debe ser el enlace entre la dirección y los que realizan la auditoría. A primera vista podría pensarse que esta función podría ser optativa porque este trabajo sería incluido en la dirección. Sin embargo, por la gran frecuencia con que el director debe ausentarse de la oficina, por las juntas a las que debe asistir, otra persona debe tener la función de supervisor.
3. **Auditoría:** se revisa, se audita el material de las 42 estaciones locales. Sin esta función la DACP desaparecería.

Estas tres funciones son importantes y obligatorias para la DACP. No es posible eliminar alguna de ellas porque son las que se necesitan para realizar el trabajo.

C) Por el contrario de las funciones, los actores de la DACP por sus implicaciones son:

1. **Director:** es optativo. Otro elemento puede ocupar su puesto. Sin embargo, permanece ahí por la confianza que se le tiene para este trabajo en cuanto a que no permitiría una omisión en las afectaciones a TV Azteca en beneficio de las estaciones locales propias o socias.
2. **Supervisor:** al igual que el director, para la DGEL el supervisor es un elemento optativo, porque a pesar de que se le reconoce la experiencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

adquirida y la calidad del trabajo que se realiza en la DACP, puede ser sustituido por otro elemento externo que tenga experiencia o por uno interno que aprendiera a hacerlo. Sin embargo, en la mayoría de las veces realiza el trabajo del director y el suyo. Asimismo, la mayor parte de las ocasiones, tiene un mayor conocimiento sobre lo que sucede al interior de la DACP, debido a que el director por su ausencia por compromisos de trabajo o personales, no se entera con totalidad de lo que sucede en el área. También acompaña al director en las juntas que se tienen con las diversas gerencias o direcciones a fin de esclarecer los reportes de auditoría. Aunque el supervisor es importante para el director de la DACP por la confianza que le tiene, podría ser sustituido por otro.

3. Auditores: de los siete auditores que trabajan en la DACP, cuatro son obligatorios por la calidad del trabajo que realizan y por la confianza que el director y el supervisor les tienen en que no habrá fuga de información hacia otros elementos del sistema, incluso a los socios sobre qué local se está auditando. Los tres restantes son prescindibles, porque el trabajo que realizan podrían hacerlo otras personas con previa capacitación.

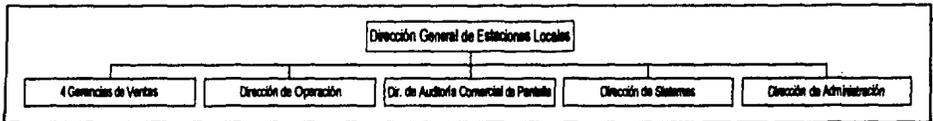
3.1.1.2.2 Por su distinción: Por su parte, en cuanto a su distinción o diferenciación, la DACP presenta las siguientes características:

La Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla ocupa una posición estructural para la Dirección General de Marcas Locales y Otros Negocios y para la DGEL porque otra dirección no podría encargarse de realizar las actividades de la DACP debido a que su función requiere tener características que las demás direcciones de la DGEL no pueden tener, por su trabajo propio. Por ejemplo, el estar apartados, en otras instalaciones distintas a TV Azteca, la discreción en la información, la responsabilidad de los auditores, entre otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cambio, los actores son elementos funcionales en el sistema precisamente por la función que realizan.

3.1.1.2.3 Por sus relaciones: En cuanto al tercer punto que plantea Manuel Martín Serrano, la DACP mantiene los siguientes tipos de relaciones. Para una mejor comprensión se muestra el organigrama que opera, realizado por el investigador, pues la organización extravió el de la DGEL, y si existiera estaría atrasado porque se han modificado bastantes cosas, por ejemplo, el director cambió y cambió el organigrama y por supuesto no incluiría a la DACP:



Cuadro 11. Organigrama de la DGEL

A) Relaciones solidarias:

La DACP mantiene relaciones solidarias con la DGEL, porque del producto de la DACP se toman decisiones y viceversa, algunas decisiones tomadas por la DGEL afectan a la DACP porque ésta le reporta todo lo que hace y le permite decidir.

Con la Dirección de Ventas en cuanto a que la oportuna o no entrega de los reportes a los gerentes de la ventas por parte de la DACP atrasa o no la toma de decisiones y mantiene o no la incertidumbre acerca del comportamiento de las estaciones locales respecto a la venta de tiempo aire publicitario, en cuestión del dinero. Asimismo, la DACP es afectada por el retraso o no por parte de la gerencia de ventas correspondiente para enviar información sobre los clientes de la local auditada, porque afecta en el tiempo de realización del reporte.

Con la Dirección de Operación, porque el tiempo de entrega de un reporte de la DACP a esta dirección, en específico al director, le afecta en el tiempo que pasa para tener conocimiento de los problemas de operación y transmisión en las estaciones

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

locales, a fin de resolverlos. Cuando existen fallas graves conduce a pérdidas de dinero porque los clientes se molestan si la transmisión de su publicidad se ve mal, entonces reclaman y se les dan reposiciones. Éstas a su vez afectan el tiempo aire que ya se les había destinado a otros clientes.

Por su parte, un atraso en la entrega del material (videos o bitácoras) a la DACP por parte de la Dirección de Operación, en específico de las dos ejecutivas de operación, afecta el tiempo de auditoría a una local. Asimismo, la Dirección de Operación afecta a la DACP en la calidad de las grabaciones, por lo tanto, una demora en el tiempo de auditoría porque si la grabación es defectuosa, los videos tienen que ser devueltos debido a la imposibilidad de auditarlos así. Entonces habrá que esperar a que lleguen los demás videos, aunque esto no sucede con frecuencia.

Cuando son grabaciones específicas, es decir, que interesan especialmente al Director General o a los demás directores de la DGEL, los miembros de la DACP acuden de manera personal a la local en cuestión para realizar las grabaciones sin errores.

B) Relaciones causales: Como se explicó al comienzo de este apartado, este tipo de relaciones se dan cuando un elemento afecta a otro, pero no a la inversa. De tal manera, la DACP tiene relaciones causales con las siguientes direcciones:

Con la Dirección de Sistemas, específicamente con dos elementos: Uno es el Jefe de Sciel (reporte de ventas) de estaciones locales, porque él es quien provee a la DACP de esta información. Un retraso por parte de este miembro, afecta el funcionamiento de la DACP en el tiempo que realiza una auditoría, por consecuencia en la entrega del producto además de los problemas que se presentan en las demás direcciones cuando el sciel está retardado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esto sucede con frecuencia, y para salvar el aplazamiento en la entrega del sciel, el supervisor tiene que trabajar más horas para recuperar el tiempo. En ocasiones le ayuda el director.

Otro elemento de la Dirección de Sistemas con quien la DACP se relaciona de manera solidaria es con el Gerente de Sistemas. Él está encargado de modificar, revisar o actualizar todo lo referente a las computadoras. Este actor realiza constantes modificaciones a los sistemas de cómputo de la DACP. Además soluciona los problemas que se presentan en estos sistemas de computación y en la red de computadoras que une a la DACP con el resto de los sistemas o subsistemas de TV Azteca como Lotus o Intranet.

La DACP también mantiene relaciones solidarias con la Dirección de Administración, en específico con el director y con la persona encargada de la contabilidad y cobranza de esta dirección, porque la DACP le entrega el reporte con la cantidad a cobrar, resultado de la auditoría. Esto modifica las cantidades de dinero que recauda y reporta la Dirección de Administración.

C) Relaciones específicas: Son las que ocurren de forma ocasional cuando un elemento afecta a otro, y viceversa.

La DACP tiene relaciones específicas con la Dirección de Administración de la DGEL, con otro elemento encargado de los recursos humanos y nómina, porque proporciona a la DACP los recibos de sueldo, aumentos de salario, prestaciones, etc. Esta relación es esporádica y específica. Por su parte, en ocasiones la DACP se dirige a la Dirección de Administración para las altas y bajas del personal.

Cabe mencionar en este apartado, que todas las direcciones de la DGEL son obligatorias y estructurales. Todas ellas necesitan estar en esa posición y con esa función para que la DGEL cumpla con sus objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.1.3 LA DACP ENTRE PROBLEMAS DE ELEMENTOS Y RELACIONES

Una vez descritos los elementos de la DACP por su implicación, distinción y relaciones, se detecta que algunos de ellos llegan a ser problemáticos, unos en mayor medida que otros. De tal manera, se ubican tres problemas en el punto de las relaciones, de acuerdo a su importancia, entre la DACP con otros elementos del sistema:

3.1.1.3.1 En sus relaciones solidarias:

Con las dos Ejecutivas de Operación, de la Dirección de Operación, por la calidad en la entrega de los videos porque afectan el tiempo de auditoría a una local porque hay que esperar a que lleguen de nuevo los videos.

Otra cuestión problemática en las relaciones solidarias, es que la DACP es afectada por el retraso o no por parte de la gerencia de ventas correspondiente para enviar información sobre los clientes de la local auditada, porque afecta en el tiempo de realización del reporte. Esto ha ocurrido de manera específica con el Ejecutivo de Ventas de la Gerencia del Sureste, porque en ocasiones se demora en entregar la información a la DACP y le impide concluir el reporte.

3.1.1.3.2 En sus relaciones causales:

Como se mencionó en la descripción de las relaciones, el Jefe de Sciel, provee a la DACP de esta información. La frecuencia del retraso de la información por parte de este miembro, afecta el funcionamiento de la DACP en el tiempo que realiza una auditoría, por consecuencia en la entrega del reporte además de los problemas que se presentan en las demás direcciones cuando el sciel está retardado.

Aunque ésta última es una relación de tipo causal, es la que causa el mayor problema, según el archivo de reportes de las estaciones locales de la DACP, porque

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los dos anteriores ocurren sólo en ocasiones, y existe una manera más fácil de solucionarlos. En el caso de las Ejecutivas de Operación y en el de la demora en la información de los clientes, la DACP podría recurrir a otras personas para la obtención de esos datos. Sin embargo, sólo ese miembro de la Dirección de Sistemas puede proporcionar el sciel a la DACP, a pesar de contar con un asistente, él es el único que conoce el manejo del sistema del sciel o la versión más avanzada llamada optv, porque él inició con esta manera de reportar las ventas y es el único que queda de aquel grupo de empleados que comenzó a trabajar con este medio. Además de que el conocimiento no lo comparte con su asistente, viaja constantemente, lo que demora la obtención de la información requerida. Entonces, este actor se ha vuelto estructural para la DGEL, por su conocimiento.

3.2 EL PROCESO DE AUDITORÍA: DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA DACP

En las dos páginas siguientes se muestran los diagramas de flujo del proceso de trabajo de la DACP, para realizar una auditoría, tanto en lo formal, es decir, como debería suceder, como en lo real, es decir como funciona de hecho.

En el diagrama real, se observan las palabras retraso. Esto corresponde a lo que se dijo anteriormente en la parte de las relaciones, porque ahí es donde se ubica el principal problema de la DACP. Por un lado se destaca que si no se tienen los videos a auditar, no se puede continuar con el proceso; luego, si no se cuenta con la información del sciel o de los clientes proporcionada por el Jefe de Sciel o por el Ejecutivo de Ventas, respectivamente, tampoco puede continuar el proceso, lo que afecta el tiempo para elaborar el reporte.

El tiempo para llevar a cabo una determinada auditoría como ya se dijo en el capítulo pasado, no se encuentra escrito en la organización. Sin embargo, dado los trabajos que se han realizado desde febrero de 2002, se ha inferido que este tiempo corresponde a tres días por local para auditar los videos (si son dos semanas), más

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dos días en pedir, verificar y hacer el repote, son cinco los días que se necesitan para que la DACP concluya con la elaboración de su informe.

Entonces, si alguno de estos elementos se demora en entregar insumos para trabajar, la labor de la DACP se ve afectada de forma negativa, a menos que el personal de esta dirección alargue su jornada de trabajo para evitar el aplazamiento en la entrega del reporte a las direcciones interesadas, como se describió en el punto de las relaciones.

De esta manera, los problemas expuestos en la DACP por sus relaciones, se pueden ver de manera gráfica en el diagrama de flujo real, problemas que serán medidos por medio de diversas técnicas como la hoja de inspección y la observación, además de la aplicación de un test de la personalidad de los actores implicados en el proceso de la DACP para tener un conocimiento más certero de lo que sucede en la DACP y en sus relaciones con las demás direcciones de la DGEL.

Así, se utilizará la siguiente simbología en los diagramas de flujo:



Indica el inicio/fin de un proceso



Indica los pasos del proceso



Indica una decisión

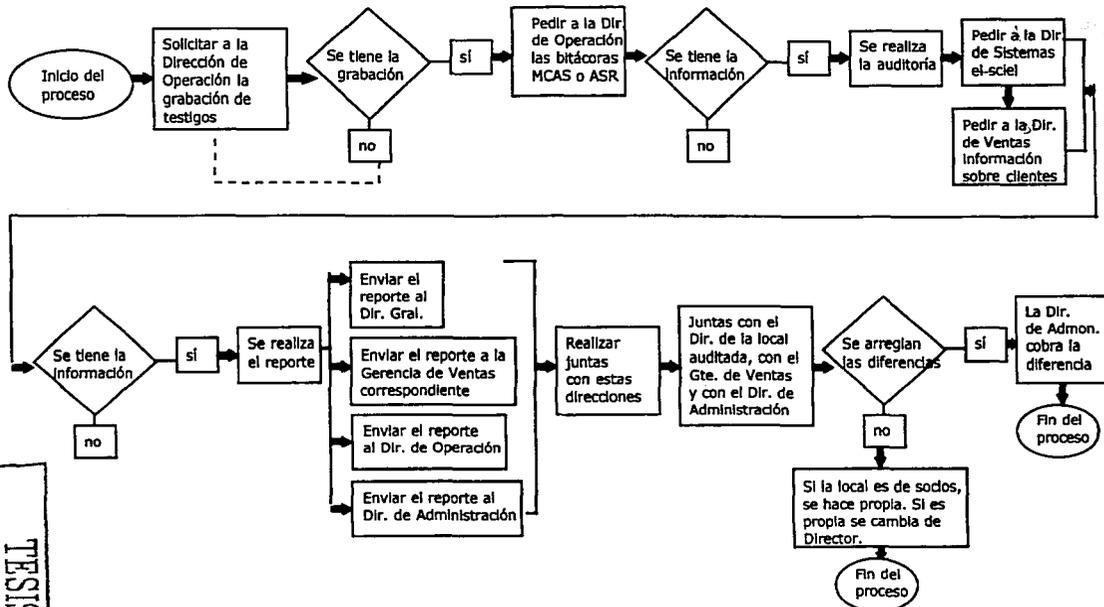


Indica un retraso en el proceso

Por último, las flechas indican hacia donde se dirige el proceso.

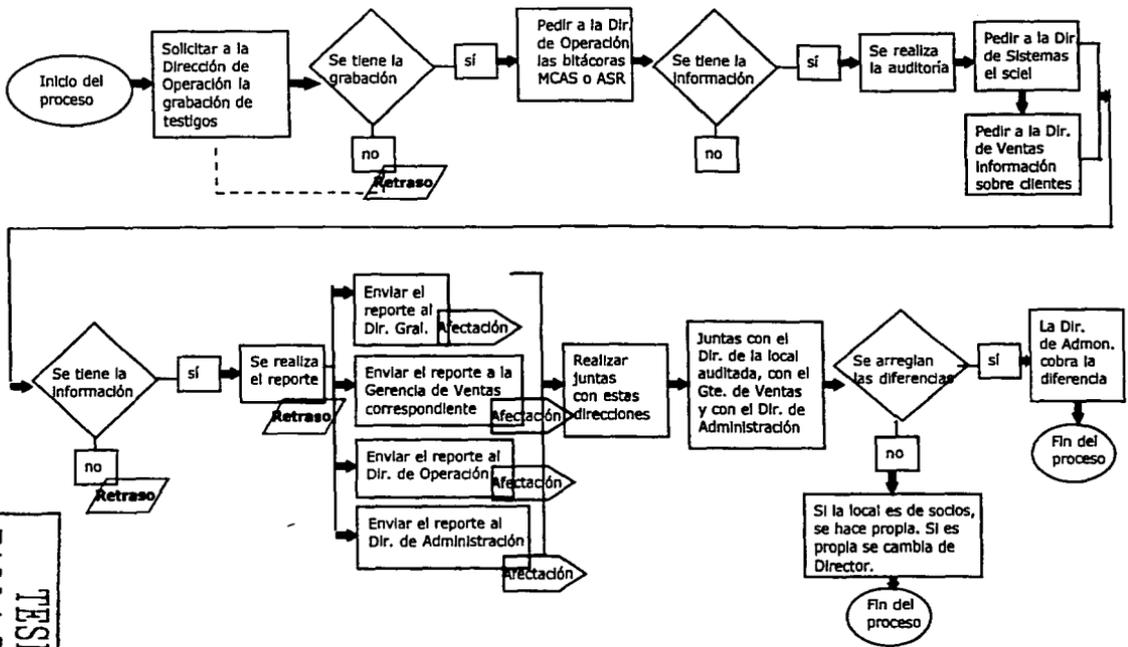
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo ideal: Proceso de trabajo de la DACP



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo real: Proceso de trabajo de la DACP



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Una vez ubicado el problema en el proceso de trabajo, que en el capítulo 1 se llamó ciclo de eventos y en el 2 proceso productivo, se buscó en los archivos de la organización más información. Para ello se realizaron hojas de inspección.

3.3 INSPECCIÓN EN LA DACP

Se utilizó la técnica de hojas de inspección porque permite reunir datos con base en la observación a fin de detectar las frecuencias o tendencias de un determinado problema.

Emilio Martínez menciona que "las hojas de inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta '¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?'. Empieza el proceso de convertir 'opiniones' en 'hechos'." ¹²⁸

Precisamente, lo que se quiere tener en principio es la frecuencia con que ocurren los problemas ubicados en el diagrama de flujo, es decir, en las relaciones de la DACP y las demás direcciones o elementos de la DGEL.

De esta manera se realizaron seis tipos de hojas de inspección: tres que ubican las causas del retraso del reporte de la DACP, es decir, las grabaciones inservibles, la tardanza del sciel, la demora en que la Gerencia o el Ejecutivo de Ventas correspondiente envíe información a la DACP sobre los clientes. La cuarta es el problema en sí de la DACP, o sea, el tiempo que tarda en entregar el reporte a los otros elementos de la DGEL. La quinta consiste en la afectación económica por el tiempo aire vendido por las estaciones locales no reportado a TV Azteca, en específico a la DGEL. Por último, se construyó una hoja de inspección para conocer las consecuencias posteriores de la entrega del reporte en cuanto a las pérdidas económicas por las bonificaciones que TV Azteca o las estaciones locales tienen que hacer por la publicidad con defectos de transmisión y su costo económico.

¹²⁸ MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa, junio de 1995, p. 10

La medición se llevó a cabo durante tres semanas, del 21 de enero al 7 de febrero de 2003. Además, como la DACP lleva un año un mes de creación (enero 2002) se recuperarán los datos del archivo para aumentar la muestra, debido a que en estas tres semanas de medición la DACP realizó sólo tres auditorías.

Es así que se construyeron los siguientes instrumentos para medir los problemas: unas de acuerdo a las causas del retraso del reporte de la DACP, otra del reporte en sí, y otras de las consecuencias:

1. Grabaciones inservibles (que no se pueden ver – causa)
2. Entrega del sciel (causa)
3. Retraso en la información del cliente (causa)
4. Retraso del reporte de la DACP
5. Afectación económica por el tiempo aire vendido por las estaciones locales no reportado a TV Azteca, en específico a la DGEL (consecuencia)
6. Pérdidas de TV Azteca por bonificaciones por la publicidad con defectos de transmisión (consecuencia)

Así, se realizaron 6 tipos hojas de inspección, que en total suman 12: 6 por el archivo y otras 6 por la revisión realizada en el periodo de 3 semanas.

Además se tomaron en cuenta varios criterios del deber ser respecto a los tiempos entrega programada (formal) de los insumos o la entrega programada del reporte de la DACP. Estas consideraciones se señalarán a fin de comparar lo dicho de manera formal y lo real:

Respecto a la entrega del sciel:

1. La entrega ideal del sciel (reporte de venta) acordada entre la Dirección de Sistemas y la DACP es de 7 días después de que termine la grabación porque a través de este sistema de captura se pueden hacer modificaciones

posteriores a la primera entrega. Después de una semana se cierra la llave de los clientes para evitar cambios. La información del sciel se tiene que enviar a la DACP el mismo día que ésta la solicita.

2. La entrega ideal del optv (nueva forma de reporte de ventas recién implantada en algunas locales para reducir el tiempo de entrega) acordada entre la Dirección de Sistemas y la DACP: dos días. Este tiempo está de más puesto que en el proyecto formal de creación del optv se menciona que la información debe capturarse el mismo día que se transmite la publicidad y ya no da lugar a modificaciones posteriores, lo cual significa que el jefe de sciel, encargado también del optv porque él lo inventó, podría entregar este tipo de información al día siguiente de que las estaciones locales la capturan. La información de optv se tiene que mandar a la DACP el mismo día en que la DACP la pide. Si la grabación termina en sábado, el sciel debe entregarse un día anterior, es decir, el viernes. Si termina en domingo, la información se debe enviar el día siguiente, o sea, el lunes.

Respecto a la entrega del reporte de la DACP:

1. La entrega del reporte de la DACP a los demás elementos de la DGEL tiene que ser en 2 semanas y media, su equivalencia es 17 días cuando se trabaja con el sciel. En cambio, si la información que se utiliza es el optv, el reporte tiene que enviarse a los 12 días después de la grabación. Estos tiempos corresponden a la entrega programada en las hojas de inspección.
2. Si los 17 días se cumplen en sábado, el reporte debe entregarse el viernes anterior. Si se cumplen en domingo, el reporte se entrega el lunes siguiente.
3. Este tiempo para hacer el reporte implica que los testigos (videos grabados), el sciel y la información del cliente deben llegar en la fecha programada, en caso contrario, el reporte se demora.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Respecto a la entrega de información sobre los clientes por parte de la gerencia de ventas correspondiente a la auditoría que se realiza en un determinado momento:

1. Después de revisado el sciel o durante el cruce del sciel contra las bitácoras MCAS o pautas de programación, se pide información de los clientes a la gerencia de ventas correspondiente. Por la urgencia del trabajo y por la rapidez con la que se puede responder, se llegó al acuerdo de que esta información debe ser proporcionada a la DACP el mismo día en que se requiere.

Aquí, se presenta el resultado de las hojas de inspección, por el archivo y por la revisión realizada durante tres semanas. Las hojas de inspección se encuentran en el anexo al final del texto.

3.3.1 HOJA DE INSPECCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LAS GRABACIONES

Para detectar la frecuencia con que las Ejecutivas de Operación entregan a la DACP videos que no se pueden ver, se realizó este instrumento para medir la calidad de las grabaciones. Una hoja para el archivo y otra para la revisión. (Ver cuadros 12 y 18 en Anexo).

El resultado de esta inspección fue que de las 21 grabaciones que se pidieron en el archivo, sólo una presentó este problema. Los testigos se regresaron a la Dirección de Sistemas y se tuvo que grabar en otro periodo.

Por su parte, en la hoja de inspección durante 3 semanas, no se encontró esta falla en el proceso de trabajo de la DACP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.2 HOJA DE INSPECCIÓN SOBRE EL TIEMPO DE ENTREGA DEL SCIEL/OPTV

A fin de detectar los tiempos de entrega de la información del sciel u optv y la frecuencia de su entrega a tiempo o retraso como un dato, se realizó el siguiente instrumento, una hoja para el archivo y otra para la revisión de 3 semanas. La entrega anticipada, a tiempo o retrasada se midió en días (Ver cuadros 13 y 19 en Anexos).

Se incorporan en esta hoja de inspección, así como en la de entrega de información sobre los clientes y en la entrega del reporte de la DACP las siguientes columnas:

- Entrega programada: corresponde a la entrega ideal acordada.
- Entrega real: es el día en el que el jefe del sciel manda a la DACP la información
- Entrega anticipada: si el jefe del sciel envía a la DACP la información antes de los 7 días o 2 días, del sciel u optv, respectivamente, sin que la DACP lo solicite. Asimismo, si el reporte se entrega antes de la fecha programada. Esta columna no aparece en la hoja de inspección 3.
- Entrega a tiempo: es igual a cero días de retraso, es decir que la fecha de entrega programada y la entrega real son las mismas.
- Entrega retrasada: como el retraso se mide en días, esta columna muestra la diferencia en retraso entre la entrega programada y la entrega real del sciel u optv a la DACP, así como la demora de la información sobre los clientes a la DACP o la entrega del reporte a los demás elementos de la DGEL

Los resultados fueron los siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrega del sciel/optv (archivo)

21 auditorías								
TOTAL (días)					4 días	0 días	252 días	

Entrega del sciel/optv (inspección de tres semanas)

TOTAL (días)		0 días	0 días	12 días
--------------	--	--------	--------	---------

De 21 periodos auditados a las redes 7 y 13 de las estaciones locales en el archivo, 19 veces se retrasó la entrega del sciel, lo que equivale al 90.47%. Además, si se toma como promedio mensual 30 días, los 252 días que se demoró el sciel corresponderían a más de 8 meses.

3.3.3 HOJA DE INSPECCIÓN SOBRE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES

A fin de identificar la frecuencia de los tiempos de entrega con que las cuatro gerencias de ventas envían información sobre los clientes a la DACP. (Ver cuadros 14 y 20 en el apartado de Anexos)

En esta herramienta, no se incorporó la columna de "entrega anticipada" puesto que la gerencia de ventas no puede saber qué es lo que la DACP le preguntará, por lo que no puede responder de manera anticipada.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La información que la gerencia de ventas envía a la DACP es indispensable, porque antes de entregar el reporte a los elementos de la DGEL que lo requieren, se tienen que conocer los clientes transmitidos en una local, es decir, si son descargas (publicidad insertada en la transmisión de una local, pero que la vendió otra estación local), por ejemplo. Sin ello, el trabajo de la DACP estaría mal hecho, además que se estaría incrementando el monto de la afectación culpando a la estación local de no reportar esa publicidad, siendo de otra plaza. Aquí los resultados:

Información sobre los clientes (archivo)

TOTAL (días)					0 días	89 días

Información sobre los clientes (inspección de tres semanas)

TOTAL (días)					0 días	9 días
--------------	--	--	--	--	--------	--------

De las 17 veces que la DACP solicitó información a una gerencia de ventas de acuerdo al archivo, 11 se entregó de manera tardía, mientras que las 6 restantes a tiempo. Además, se encontró que el retraso total en el archivo fue de 89 días.

3.3.4 HOJA DE INSPECCIÓN SOBRE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL REPORTE DE LA DACP

Se creó el siguiente instrumento, para el archivo y para la revisión de 3 semanas. Se aplicaron dos hojas de inspección respectivas a cada uno de los casos (Ver cuadros 15 y 21 en Anexos).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En esta herramienta, se incorporó la columna de "entrega anticipada" puesto que la DACP, en ocasiones, ha entregado su reporte antes de la fecha pactada por los actores de este proceso de trabajo. Los resultados de estas hojas de inspección se muestran a continuación:

Entrega del reporte de la DACP (archivo)

TOTAL (días)	10 días	0 días	367 días
--------------	---------	--------	----------

Entrega del reporte de la DACP (inspección de tres semanas)

TOTAL (días)	0 días	0 días	20 días
--------------	--------	--------	---------

Aquí se observa, en comparación con el punto 3.3.2 de este capítulo, que a pesar del retraso en la entrega del reporte del sciel u optv, la DACP intenta, la mayoría de las veces proporcionar el reporte en los tiempos acordados porque el supervisor aumenta su horario de trabajo para poder terminar el reporte. Sin embargo, en ocasiones no se entrega a tiempo debido a que fueron bastantes los días de retraso del sciel, por tanto, aunque el supervisor trabaje de manera intensa, no lo logra.

3.3.5 HOJA DE INSPECCIÓN SOBRE LA AFECTACIÓN DE LAS ESTACIONES LOCALES A TV AZTECA POR EL TIEMPO AIRE VENDIDO NO REPORTADO

En esta hoja tanto en el archivo como en la inspección efectuada durante tres semanas, se diseñó el siguiente instrumento con el fin de conocer la afectación económica a TV Azteca debido al tiempo aire no reportado de las estaciones locales (Ver cuadros 16 y 22 en Anexos).

Se tomó en cuenta la afectación económica porque es un rubro que tiene que ver con la DGEL y de manera específica con el área de ventas puesto que uno de sus

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

objetivos es vender tiempo aire con calidad y a un precio que atraiga al cliente. Además, en esta hoja se observa cuántas veces han dejado de percibir ingresos por no aclarar las auditorías con los directores de las estaciones locales.

Afectación económica a TV Azteca (archivo)

21.				
TOTAL (\$)			\$4'581,880.80	\$2'949,063.80
				\$1'629,817.00

Afectación económica a TV Azteca (inspección de tres semanas)

TOTAL (\$)		\$2,138,118.00	\$0.00	\$2,138,118.00
-------------------	--	----------------	--------	----------------

3.3.6 HOJA DE INSPECCIÓN SOBRE LA PUBLICIDAD CON DEFECTO DE TRANSMISIÓN

En la siguiente hoja se trata de identificar la frecuencia de la publicidad con defecto de transmisión, por parte de las estaciones locales y de TV Azteca, así como la afectación económica que esto representa para la empresa. (Ver cuadros 17 y 23 en Anexos).

Publicidad con defecto de transmisión (archivo)

TOTAL (\$)				\$140,890.00
TOTAL (\$)				

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Publicidad con defecto de transmisión (inspección de tres semanas)

TOTAL (\$)	\$0.00
-------------------	---------------

Se encontró en el archivo de reportes de la DACP que la falla en la publicidad con defecto de transmisión es por parte de TV Azteca, pues sólo son spots nacionales, ninguno de producción local, es decir, que la falla está en la Dirección de Operación quien se encarga, por una parte, de enviar la señal a las estaciones locales a través de la digitalizadora. En la inspección de las 3 semanas no se detectó algún error de este tipo en la transmisión de la publicidad.

Lo que se observa en las hojas de inspección es que la demora de tiempo representa un costo, una merma para TV Azteca, por dos cuestiones: por un lado el costo material, es decir, el costo de que la DACP no tenga los insumos cuando los requiere y por otro lado un costo económico, por la venta de publicidad de las estaciones locales no reportada a TV Azteca y por la publicidad con defecto de transmisión por parte de TV Azteca.

Otro punto importante es que si los clientes son el elemento principal de las áreas de la organización dedicadas a las ventas y para la misma organización, pues de ahí obtiene sus recursos económicos que le permite funcionar, entonces se encontró que hay una falla en este enunciado, que puede ser de gravedad si los problemas no se solucionan.

Esta falla o rompimiento consiste en que, por una parte, el cliente busca un servicio que le ayude a tener presencia en el público a través de un medio masivo como es la televisión abierta en México y, por otra, lo que ha ocurrido de acuerdo a las hojas de inspección es que se observó que existe publicidad que se transmite con algún defecto, por ejemplo sin audio, o el audio desfasado de la imagen, entre otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo que se quiere decir es que esta parte de la organización no cumple, en cierta forma, con lo que debe ser que aquí tiene que ver con la calidad del trabajo que se realiza y que se ofrece a los clientes para satisfacer sus necesidades.

3.4 ¿Y CUÁNTO CUESTA?: EL COSTO DE LA CALIDAD

Lo que el cliente desea es, de acuerdo con el dicho, bueno, bonito y barato. Por su parte TV Azteca debe dar calidad y no sólo cantidad de publicidad. Pero ¿qué es la calidad?

La calidad para Benjamín Franklin es la "totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relaciona con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades"¹²⁹ que son las del cliente entendiendo al cliente como el "receptor de un producto o servicio"¹³⁰. Dentro de esta lógica se establece para el presente estudio la existencia de un cliente interno y uno externo, donde el primero, será el elemento de la DGEL que requiera el producto de otro elemento de esta misma dirección, todo en relación con el proceso productivo de la DACP y el externo será el elemento que esté fuera de la DGEL, como los clientes que compran tiempo aire para que su publicidad sea transmitida.

Sin embargo, existen desviaciones dentro de los procesos productivos que atrofian el requerimiento de calidad, es decir, variaciones en el plan formal de la organización, lo que implica un costo para la organización, donde el objetivo de este costo "es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio más adecuado del producto sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas,

¹²⁹ FRANKLIN F., E. Benjamín. *Auditoría Administrativa*. McGraw-Hill, México, 2001, p.

546

¹³⁰ *Ibid.*, p. 390

mermas, productos incosteables, etc. lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales."¹³¹

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible reconocer las causas, a fin de tomar medidas para evitarlas o corregirlas.

Cabe destacar, además, que las organizaciones y los individuos se encuentran ubicados en una lógica de costo-beneficio, es decir, en una lógica de encontrar "la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada"¹³². Esto es reducir los costos y ampliar el margen de ganancia o beneficio.

Pero no sólo es el costo económico el que tienen que cuidar las organizaciones, también existe el costo de materiales (de insumos, de productos) y el psicológico, el que a la larga tiene una mayor afectación para la organización, puesto que es el que se cobran los empleados por no ser considerados como personas o que su trabajo no es valorado, por ejemplo.

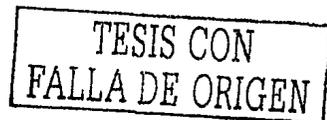
La congruencia en la calidad se refleja en la medida en que un producto se apegue a las normas aceptadas y requeridas por el cliente, puesto que bajo el llamado sistema de calidad "el punto focal... es el cliente, cuya satisfacción puede asegurarse sólo cuando existe una interacción armoniosa entre la responsabilidad de la dirección, el personal, los recursos materiales y la estructura del sistema de calidad"¹³³

La política de calidad, bajo la óptica administrativa de Franklin, cuenta con metas y objetivos. En las metas se encuentran "la satisfacción del cliente de acuerdo con

¹³¹ GALINDO, M; GARCÍA MARTÍNEZ, José. Fundamentos de Administración. 5ta ed., 1a. reimp. Ed. Trillas, México, 1991, p. 191

¹³² FRANKLIN F., E. Benjamín, Op. cit., p. 75

¹³³ Ibid., p. 391



normas profesionales y éticas, la mejora continua del servicio y la eficiencia al proporcionar el servicio."¹³⁴

Entre los objetivos de una política de calidad según Franklin están: "una definición clara de las necesidades del cliente con medidas apropiadas de calidad, acciones y controles preventivos para evitar la insatisfacción del cliente, optimización de los costos relativos a la calidad para el desempeño y grado requerido del servicio, creación de un compromiso de calidad por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización de servicio y una revisión continua de los requisitos y logros del servicio mediante la detección de oportunidades para la mejora de su calidad."¹³⁵

Dentro de la calidad, se encuentran dos conceptos centrales: la eficacia y la eficiencia. El primero tiene que ver con la capacidad de determinar los objetivos adecuados, es decir, que el proceso salga como está planeado. El segundo, se relaciona con la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

Si se toma en cuenta que del dinero obtenido por la venta de la publicidad se sostiene la empresa, se tiene que los clientes son elementos muy importantes para TV Azteca en general y para la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL). Es decir, que los programas realizados por la televisora están en función de captar el mayor número de audiencia a fin de poder vender mejor su tiempo aire publicitario y captar más y mejores clientes, como ya se había mencionado.

El que TV Azteca produzca o transmita programas que gusten al público, le permite a la DGEL poner las tarifas que crea convenientes para vender su tiempo aire, pero también tiene que darle beneficios al prospecto de cliente para que lo hagan decidirse de comprar o adquirir un espacio publicitario en esta empresa y no en la competencia (Televisa), por ejemplo ofrecer mejores paquetes para transmitir un

¹³⁴ *Ibid.*, p. 392

¹³⁵ *Idem.*

producto, una mejor tarifa que la de su competencia, que la transmisión de la publicidad cumpla con los requerimientos del cliente en condiciones y calidad.

Lo anterior es lo que se espera, lo formal, lo establecido en los contratos entre un anunciante, un gerente de ventas y el director de la DGEL. Uno de estos documentos fue prestado al investigador para estudiarlo. Otra cosa sucede cuando el prospecto ya no lo es más, sino que ya es cliente de TV Azteca, cumple con la parte que le corresponde en el trato, o sea, con su pago y la empresa, por su parte, no cumple con lo pactado, por ejemplo cuando se programa publicidad con defectos de transmisión: con fallas de audio, cortada, encimada, no pasa y tiene que reponerse afectando los tiempos de otros clientes o dejando de transmitir la publicidad perteneciente al grupo de empresas del dueño de la televisora como Unefón, Elektra, Todito.com, Telecosmos o promocionales de la programación de los canales 7 y 13.

Asimismo, la organización también se espera un comportamiento por parte de los directores socios de las estaciones locales y de los directores de las estaciones locales propias. Esta forma de actuar significa para TV Azteca que su personal hará su trabajo de manera correcta en diversos aspectos. En las juntas de creación de la DACP se establecieron estas expectativas sobre su existencia. El director de la DGEL espera:

- Que los socios o directores de las estaciones locales reportarán en cualquiera de los dos tipos de reportes de venta que se tienen para las plazas (sciel u optv) todo lo que vendieron.
- Que los que proveen a la DACP de los insumos se los otorguen en los tiempos y formas acordadas de manera no escrita sino oral, pero es lo que norma y establece

los parámetros para medir la actuación de los miembros de la DGEL en relación con el proceso de trabajo de la DACP como las Ejecutivas de Operación, los Gerentes de Ventas, el Jefe de Sciel, etc.

- Que la DACP entregue el reporte de la publicidad de las estaciones locales en los tiempos y formas acordadas, como los insumos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Que si por medio del reporte se detectan afectaciones en la publicidad con defecto de transmisión por parte de TV Azteca o afectaciones económicas debido a que las estaciones locales no reportan el tiempo aire vendido en su totalidad, se espera que la Dirección de Administración cobre la diferencia o arregle el problema y que la Dirección de Operación tome cartas en el asunto para solucionar los problemas en la transmisión de la publicidad.

Sin embargo, lo que se espera en el caso del proceso productivo de la DACP no sucede así como se aprecia en las hojas de inspección aplicadas precisamente a este proceso. Es decir, existen retrasos, variaciones que impiden cumplir con los tiempos oportunos de entrega del reporte de la DACP y que demoran el conocimiento y solución de los problemas y por tanto, el costo de la afectación económica para la DGEL y TV Azteca además de que la calidad del trabajo se ve disminuida.

Desde las hojas de inspección podemos revisar los costos:

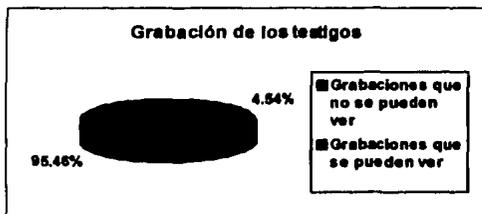
- De acuerdo con los cuadros 12 y 18 en los Anexos relacionadas con la primera causa y desviación del proceso productivo de la DACP que afecta el tiempo de entrega de su producto es la mala calidad de las grabaciones por parte de las Ejecutivas de Operación, que laboran en la Dirección de Operación de la DGEL. En este caso, y en todos los de las causas de la demora del reporte de la DACP, el cliente es precisamente la DACP y los proveedores son los causantes de las fallas en relación a la entrega de los insumos a la DACP.

En esta hoja de inspección se encontraron los siguientes resultados: En la hoja de inspección de archivo, de 22 grabaciones solicitadas a las Ejecutivas de Operación sólo una presentó este problema, es decir, la grabación era imposible de ver así que se regresaron los videos ocasionando una pérdida de tiempo de 21 días. La afectación ocurrió del 29 de octubre al 12 de noviembre y se repuso del 19 de noviembre al 3 de diciembre de 2002. Pudo ocurrir un problema mayor en el que el periodo de la grabación fuera de especial interés para algún elemento de la DGEL y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

al verse afectada, ya ni siquiera sería oportuno realizar otra. El elemento que requiriera de esa información en este tiempo quedaría ante la incertidumbre de si las personas de las estaciones locales reportaron en efecto todo lo que vendieron, o si no hubo publicidad con defectos de transmisión que se tuvieran que reponer, porque entre más tiempo pase, mayor es la afectación para TV Azteca, puesto que se ha observado que el cliente reclama y si se quiere conservar se le tiene que compensar el daño afectando a su vez a otros clientes que ya estaban programados y que se les deberá modificar su espacio de tiempo aire para meter las bonificaciones.

De tal manera, la afectación resultado de la grabación de los videos representa 4.54% del 100% del trabajo entregado a la DACP, mientras que 95.46% de las veces en que la DACP pidió grabaciones a las Ejecutivas de Operación estuvieron bien realizadas, es decir, sin falla:



Gráfica 1. Calidad de la grabación. Archivo

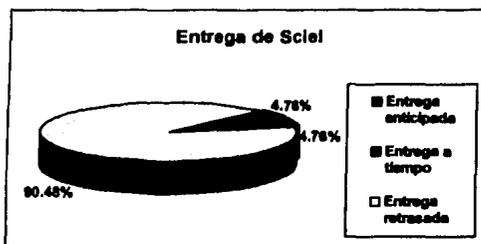
Ante esto, se señala que el problema de las grabaciones no es una variación o causa constante en el proceso productivo de la DACP, aunque si sucede afecta el tiempo de entrega del reporte de la DACP, el daño es irreversible, como sucedió una vez.

Por su parte, la inspección realizada durante 3 semanas (del 21 de enero al 7 de febrero de 2003) no presentó esta situación, es decir, las 3 veces (100%) que la DACP solicitó una grabación no hubo problema alguno en este aspecto.

- En cuanto al segundo tipo de hoja de inspección diseñada para investigar los tiempos de entrega del sciel u optv y su frecuencia en cuanto a las veces que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

presentó (cuadros 13 y 19 en Anexos), se puede ver que el retraso en la entrega del sciel a la DACP, sucede con gran frecuencia. De acuerdo a la hoja de inspección del archivo, de las 21 ocasiones (100%) en que la DACP pidió el sciel/optv, correspondientes a las 21 auditorías realizadas, 19 veces (90.47%) llegó retrasado, una vez a tiempo (4.76%) y una vez anticipado (4.76%), esto es, sin que la DACP tuviera que solicitarlo de nuevo al Jefe de Sciel. En el primer caso, fueron 252 días de retraso, cifra obtenida de la suma de las 19 veces que llegó demorada la información. Mientras que la vez en que la DACP lo recibió anticipado fue de 4 días. Estos datos corresponden al archivo como se ve en la Gráfica 2:



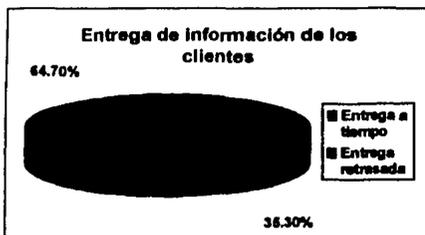
Gráfica 2. Entrega de sciel. Archivo

Por su parte, la inspección realizada durante tres semanas, arrojó los siguientes datos: de 3 veces que se pidió el sciel, 3 veces llegó retardado (100%). Además se puede ver en los cuadros, que la pérdida de tiempo aquí fue de 12 días.

- La tercera causa del retraso del reporte de la DACP se encuentra ubicada en la entrega de la información de los clientes a la DACP, por parte del Gerente de Ventas correspondiente a la local que se esté auditando en un momento dado.

En la revisión del archivo se encontró que de 17 veces (100%) que se pidió información a las Gerencias de Ventas para completar el reporte de las 21 auditorías realizadas, 11 veces llegó de manera tardía y 6 veces a tiempo, es decir, el mismo día en que la DACP le(s) solicitó la información. (Ver Gráfica 3 y cuadros 14 y 20 en Anexos)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Gráfica 3. Entrega a la DACP de la información sobre los clientes. Archivo

Además, el retraso que resultó de la búsqueda en el archivo, equivale a 89 días.

Los resultados en la inspección de tres semanas fueron: de tres auditorías, 3 veces se pidió información acerca de los clientes, las mismas 3 veces (100%) que llegó tarde, sumando 9 días de tiempo perdido.

Hasta aquí se encuentran las causas por las que la DACP no puede entregar su producto a tiempo. Éstas se refieren a problemas de materiales, de insumos, que representan pérdida de materias como hojas, tinta, videocasetes, etc. al imprimir las guías o bitácoras de una auditoría que no se podrá realizar debido a la mala grabación. Asimismo, representan una pérdida económica para la organización puesto que el traslado en avión o camión de la persona a la local donde se grabará, el dinero de la tinta desperdiciada, de las hojas, de los videocasetes, del precio por la mensajería que traerá a TV Azteca el material grabado, de los días de hotel, de los alimentos mientras se realizó el viaje para grabar, en fin, una serie de gastos que no sirven para cumplir el objetivo.

- En cuanto a la hoja de inspección aplicada para medir el problema del retraso en la entrega del reporte de la DACP (Ver cuadros 15 y 21 de los Anexos), se encontró en el archivo que de los 21 reportes (100%) enviados a los elementos de la DGEL, 14 veces (66.7%) se entregó después de la fecha programada, 2 veces (9.5%) a tiempo y 5 veces (23.8%) de manera anticipada. El retraso equivale a 367 días, mientras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que la entrega anticipada, o sea, la entrega del reporte antes de la fecha programada, fue de 10 días (Ver gráfica 4).



Gráfica 4. Entrega del reporte de la DACP a los elementos de la DGEL. Archivo

Por su parte, en la inspección realizada durante tres semanas se resume que la totalidad de los reportes realizados correspondientes a las tres auditorías, fueron entregados de forma tardía (100%). Esto es equivalente a 20 días de retraso.

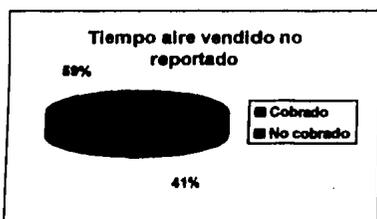
También, en el caso de la demora del sciel u optv y de la información de los clientes, se tiene una merma en la productividad, puesto que retomando los resultados de las hojas de inspección del archivo se afirma que el trabajo que la DACP realizó en un año, lo pudo haber hecho en seis meses de no presentarse los retrasos en su proceso productivo. Además, de que en ciertos casos esto tiene un costo para los miembros de la DACP que en ocasiones tienen que trabajar más horas para resarcir el daño, o reducir el tiempo de demora.

- En la siguiente hoja de inspección realizada, se dio cuenta del costo económico que sufre la DGEL, y por ende TV Azteca, debido a que las personas que trabajan en las estaciones locales no reportan todo el tiempo aire que vendieron (ver cuadros 16 y 22 de los Anexos). Al hacerse la auditoría, el director de la DGEL tendrá conocimiento de quién es la persona que no le reporta lo que debe y cuánto es el monto de la afectación. Asimismo, se observa cuántas de estas afectaciones se han cobrado y cuántas no, es decir, cuánto dinero perdieron en estas operaciones.

De tal manera, se encontró en el archivo que de los 17 reportes de la DACP se establecieron también 17 montos a pagar por parte de las diferentes estaciones

locales. De las 17 auditorías el 100% presentó afectación a TV Azteca por un total de \$4'581,880.80.

De ellos \$2'949,063.80 han sido cobrados y 1'629,817.00 no, es decir, esta cantidad la ha dejado de percibir TV Azteca por un periodo de 2 semanas (periodo establecido de grabación) en 17 estaciones locales. Si se toma en cuenta que son 17 auditorías (100%), se ha cobrado el monto solo de 7 locales (41.18%) y faltaría el dinero de otras 10 (58.82%).



Gráfica 5. Afectación a TV Azteca por el tiempo aire vendido no reportado.

Si se hiciera un ejercicio donde la cantidad de \$4'581,880.80 fuera el promedio de dinero no reportado por la venta de tiempo aire por parte de 17 estaciones locales en un periodo de dos semanas al año sería una cifra bastante considerable: 109'965,120 mdp, habría que hacer números con el resto de las estaciones locales y aumentaría esta cantidad.

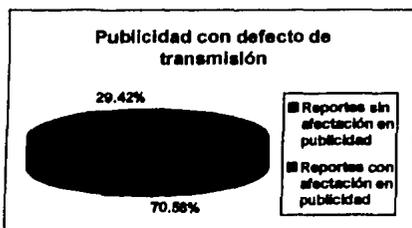
Además, en la hoja de inspección resultado de las tres semanas de revisión, se encontró que de 3 auditorías, el monto por dos semanas de 3 estaciones locales asciende a 2'138,118 mdp, mismos que no han sido cobrados (100% de las veces).

- En la última hoja de inspección (ver cuadros 17 y 23 en Anexos), se revisaron los casos en que la publicidad transmitida por TV Azteca presentó errores o defectos en su transmisión, así como el costo económico expresado resultado de esta situación.

En la hoja de inspección correspondiente al archivo se ve que de los 17 reportes realizados por la DACP, 5 presentaron este tipo de afectación en algunos clientes: en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la primera ocasión, fueron 2 los clientes afectados, en la segunda, uno; en la tercera, uno, pero como el cliente pertenece al Grupo Salinas no hay afectación económica; y en la cuarta y quinta, dos clientes fueron afectados, siendo los mismos en cada ocasión. El dinero que pierde TV Azteca al cometer este tipo de errores suma 140 mil 890 pesos, en un periodo de 2 semanas, en 17 reportes. Si multiplicamos esta cifra por todas las estaciones locales por un año, sería un costo económico considerable para la organización. Aunque es menor que el supuesto para el tiempo aire no reportado, no deja de ser importante.



Gráfica 6. Porcentaje de casos en los que se presentó publicidad con defecto de transmisión. Archivo

A esto falta sumarle lo encontrado en la inspección de tres semanas para este mismo problema (que es como consecuencia del reporte de la DACP), que los directivos de la DGEL tengan conocimiento del costo económico y de la frecuencia con que estas situaciones representan. En la inspección del 21 de enero al 7 de febrero de 2003, no se presentó este caso, por lo tanto no hubo afectación en TV Azteca en este periodo revisado, derivado de la publicidad con defecto de transmisión en las locales auditadas.

Este aspecto, si se presenta en la organización como ya ha sucedido, el cliente reclama y se le tiene que compensar el daño afectando a su vez a otros clientes que ya estaban en la pauta de programación y que se les deberá modificar su espacio de tiempo aire para meter las bonificaciones por los errores de transmisión en su publicidad.

Puede suceder también que el cliente, por el contenido de su publicidad, sólo necesitara de una fecha específica para su transmisión. Si se ve afectada la transmisión de su material publicitario, el cliente reclamará, pero en este caso TV Azteca no podrá resarcir el daño ya que la fecha que el cliente necesitaba que su publicidad estuviera al aire no puede regresar. Aquí se corre el riesgo de un grave conflicto con el cliente o la pérdida de éste.

Como se data, la DACP es totalmente dependiente de su entorno, de los demás elementos para poder trabajar. A su vez, los demás elementos de la DGEL dependen del reporte de la DACP para poder tomar decisiones, para poder darse cuenta de los errores o problemas y poder solucionarlos y evitarlos. Esto es lo que se debiera hacer en el plano formal. Sin embargo, no se hace y las pruebas están en los datos arrojados por las hojas de inspección a la DACP.

Aunque los costos económicos no parecieran tan grandes en comparación con los ingresos que la DGEL capta por la venta de publicidad (en un año un cliente constante y de presupuesto intermedio, paga 41 millones de pesos la compra de tiempo aire) sí es importante que sea reconocido como un problema que afecta la calidad del trabajo, además de dejar otro tipo de costos como el psicológico en los actores de la organización. De este tipo de costo se hablará más adelante, un poco en este capítulo con el clima organizacional, pero más en el siguiente.

De lo que se acaba de mostrar aquí, es posible decir que el problema que más incidencia tiene en el proceso de trabajo de la DACP es el retraso de la información de sciel/optv, como insumo para el trabajo. Más adelante, en el capítulo 4 se podrá conocer la opinión de este actor en la organización y si este revela a través de sus palabras el por qué de este retraso.

De cualquier forma, es importante señalar que todas estas afectaciones en el proceso productivo de la DACP están hechas por seres humanos, por los actores que trabajan en la organización. Sus errores o aciertos en la organización obedecen

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a sus características como personas, lo que determina el tipo y estado de una organización. Ellos son los que determinan lo que sucede en la organización desde sus diferentes posiciones, ya sean jefes, subordinados, subalternos, etc. Todos ellos influyen en el funcionamiento con su acción.

3. LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA DACP

Los actores son de crucial importancia para la organización, si no hubiera quien realizara el trabajo la organización no existiría. La organización, por su parte, establece una serie de normas con las que intenta regular el actuar de los individuos, todas las formas que se estudiaron en el capítulo anterior y en los apartados anteriores de este capítulo. De acuerdo con esto, el actor tiene un margen de acción, un margen de libertad y en este margen de acción cada quien matiza su comportamiento, decide lo que hará en cierta parte, porque el actor no siempre hace lo que dice la organización.

Crozier afirma que "el actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema no existe porque hay un actor; únicamente él puede generarlo y darle vida, y sólo él puede cambiarlo. De la yuxtaposición de estas dos lógicas nacen las restricciones de la acción organizada"¹³⁶

El comportamiento se ve orientado por varios factores. De acuerdo con Parsons se relaciona con tres tipos de objetos: los objetos sociales, cómo el sujeto se mira a sí mismo; cómo el actor mira al otro, implica un proceso de socialización en el que el actor también es influenciado por el otro; y el grupo en el que el actor se desenvuelve. Luego se encuentran los objetos físicos, es decir, todos los materiales con los que el sujeto interactúa. Por último, los objetos culturales, o sea, las normas, creencias, formas de pensar, etcétera.

¹³⁶ CROZIER, F.; FRIEDBERG, E. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, p. 11

Para conocer un poco más sobre el actor, se tomarán en cuenta las características de base y su personalidad a través de la metodología cuantitativa por medio de la aplicación de técnicas como son la observación, el test de personalidad y encuesta de clima organizacional.

La metodología cuantitativa en la investigación se debe a que "busca un conocimiento sistemáticos, comparable y comprobable, medible y replicable."¹³⁷ Además, Sierra dice que "el mundo social constituye un sistema de regularidades empíricas y objetivas que hay que saber leer en los datos."¹³⁸ En este sentido, la realidad, al ser medible y cuantificable, posibilita la obtención de datos que son generalizables a fin de que éstos ayuden a la comprensión de la organización, o una parte de los procesos sociales que ocurren entre los actores.

3.5.1 QUIÉN ES QUÉ: LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA DACP

3.5.1.1 CARACTERÍSTICAS DE BASE

Los actores tienen ciertas características que los acompañan desde que entran en la organización, que en ocasiones, los predeterminan. De las 38 personas que trabajan en la DGEL, aquí se verán, además de los actores de la DACP, los actores de la DGEL que intervienen en el proceso productivo de la DACP. Se tomaron en cuenta los otros actores porque que en las hojas de inspección se detectaron problemas en su entorno, por lo que aquí se amplió la investigación a estos otros actores. Además, porque desde el capítulo 1 se observó que la DACP en un sistema en constante relación con otros y depende de los insumos que éstos le proporcionen para poder trabajar. Los actores se enumeraron de acuerdo al mismo proceso (Cuadro 24).

¹³⁷ SIERRA, Francisco. Apuntes sobre metodología cualitativa. Principios del paradigma cualitativo e investigación reflexiva. Mimeografiado, 1998, s/pág.

¹³⁸ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los datos para la realización de este cuadro se obtuvieron del currículum vitae de los miembros de la DACP que la Dirección de Recursos Humanos prestó al investigador para esta investigación, además de la experiencia del propio investigador en la organización en cuanto a su relación con los demás miembros de la DGEL.

<p>Actor 1 Puesto: Ejecutivo de Operación Edad: 27 Sexo: Femenino Nivel Académico: Preparatoria Forma de ingreso: Por vacante informada por un conocido de la organización Dir. de trabajo: Dirección de Operación</p>	<p>Actor 10 Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 24 Sexo: Masculino Nivel Académico: Estudiante de licenciatura Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP</p>
<p>Actor 2 Puesto: Ejecutivo de Operación Edad: 25 Sexo: Femenino Nivel Académico: Licenciatura Forma de ingreso: Vacante y recomendación de su tía que ya trabajaba en la organización, pero en otra dirección Dir. de trabajo: Dirección de Operación</p>	<p>Actor 11 Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 29 Sexo: Masculino Nivel Académico: Preparatoria Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP</p>
<p>Actor 3 Puesto: Director de Auditoría Comercial de Pantalla Edad: 43 Sexo: Masculino Nivel Académico: Licenciatura Forma de ingreso: Recomendación Estuvo en Televisa Dir. de trabajo: DAPC</p>	<p>Actor 12 Puesto: Jefe de sciel Edad: 38 Sexo: Masculino Nivel Académico: Licenciatura Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: Dirección de Sistemas</p>
<p>Actor 4 Puesto: Supervisor de Auditoría Comercial de Pantalla Edad: 24 Sexo: Femenino Nivel Académico: Pasante Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP</p>	<p>Actor 13 Puesto: Gerencia de Ventas Norte Edad: 33 Sexo: Masculino Nivel Académico: Licenciatura Forma de ingreso: Recomendación. Amistad con el Director de la DGEL Dir. de trabajo: Ventas</p>
<p>Actor 5 Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 24 Sexo: Femenino Nivel Académico: Pasante Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP</p>	<p>Actor 14 Puesto: Gerencia de Ventas Sur Edad: 31 Sexo: Masculino Nivel Académico: Maestría Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: Ventas</p>
<p>Actor 6</p>	<p>Actor 15</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 25 Sexo: Masculino Nivel Académico: Pasante Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP	Puesto: Director de la Dirección General de Estaciones Locales Edad: 44 Sexo: Masculino Nivel Académico: Maestría Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DGEL
Actor 7 Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 23 Sexo: Femenino Nivel Académico: Estudiante de licenciatura Forma de ingreso: Recomendación (hacia prácticas en la organización) Dir. de trabajo: DACP	Actor 16 Puesto: Director de Operación Edad: 52 Sexo: Masculino Nivel Académico: Maestría Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: Dirección de Operación
Actor 8 Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 32 Sexo: Masculino Nivel Académico: Preparatoria Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP	Actor 17 Puesto: Director de Administración Edad: 46 Sexo: Masculino Nivel Académico: Maestría Forma de ingreso: Bolsa de trabajo. Estuvo en Televisa Dir. de trabajo: Dirección de Administración
Actor 9 Puesto: Ejecutivo auditor Edad: 24 Sexo: Femenino Nivel Académico: Licenciatura Forma de ingreso: Recomendación Dir. de trabajo: DACP	

Cuadro 24. Características de base de los actores que intervienen en el proceso productivo de la DACP.

Son 17 personas de las 38 que laboran en la DGEL, las que intervienen en el proceso productivo de la DACP. Nueve pertenecen a otras direcciones de la DGEL y 9 son los actores de la DACP.

De las 17 personas que colaboran con este proceso, 6 son mujeres, mientras que 11 son hombres.

En cuanto a la ocupación de puestos de los miembros de este proceso, se observa que 6 tienen puestos directivos, entre directores y gerentes; 2 son puestos medios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como el Jefe de Sciel o el Supervisor y los 9 puestos restantes corresponden a los puestos más bajos en el organigrama de las direcciones a las que pertenecen.

Respecto al nivel de escolaridad, 4 miembros tienen maestría; todos de puestos directivos y todos la estudiaron después de ser reclutados por la organización. Por su parte 5 personas tienen licenciatura: 2 directivos, 1 de un puesto medio y 2 de rangos más bajos. En cambio, 3 son los pasantes que colaboran con el proceso: 1 de un puesto medio (supervisor) y 2 subordinados de rangos inferiores en el organigrama (auditores). Además, hay 2 estudiantes de licenciatura (auditores). También hay una persona que dejó de estudiar la carrera por falta de tiempo y dos miembros que terminaron la preparatoria (auditores).

Estos datos de las características de base de los actores que intervienen en el proceso productivo de la DACP permiten inducir varias situaciones acerca del funcionamiento en la DACP y algunas generalizaciones en el de la DGEL.

Primero, las personas que tienen un menor nivel académico que el resto de los miembros. Esto se debe a que el trabajo que se realiza en esta dirección no requiere de una gran especialización en conocimientos por parte de los que ahí laboran por lo que una excelencia académica no es lo que se busca al reclutar a los miembros, sino un interés en el trabajo y compromiso de hacerlo bien.

En contraste, se deduce que las otras áreas de la DGEL cuentan con miembros con mayor nivel de escolaridad debido a que su trabajo es más especializado. También se deduce que entre más alto sea el puesto en la jerarquía de la organización, mayor capacitación requiere el que lo ocupe. De ahí que los que tienen maestría ocupan puestos directivos.

Para la obtención de estos datos se platicó con las personas y por la interrelación con ellas por el trabajo que realizan, se deduce que entre más bajo sea el puesto menos oportunidad de capacitación tienen. En contraparte, entre más alto sea el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

puesto la organización da más oportunidades de capacitación a los miembros que ocupan estos puestos. Pareciera que el individuo, en los rangos más bajos, está a prueba con la carga excesiva de trabajo. Del desempeño de este trabajo diario es que se dan los ascensos en la organización.

De las características de base también se apunta que los miembros de la DACP que quieran trabajar en otra área de la DGEL, o ascender necesitarán esforzarse más porque su trabajo sea reconocido y se les capacite, también depende de las características de personalidad de los actores para relacionarse y trabajar.

3.5.1.2 LA PERSONALIDAD DE LOS ACTORES Y SUS TIPOS

Además de estas características, como se mencionaba, cada actor orienta su comportamiento de acuerdo con su personalidad. Jung menciona que las personalidades son "como un par de oposiciones entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades".¹³⁹

Ulloa clasifica en cuatro las características de la personalidad básicas del individuo en su relación con los demás: el líder, el sensible, el *clown* y el visionario de acuerdo a la introversión/extraversión de las personas.

"Puede ser que dichas personalidades actúen de manera diferente e igualmente constructiva para resolver un problema de comunicación o vinculación afectiva, como también es posible que todas 'se manejen' de manera conflictiva ante los mismos problemas..."¹⁴⁰. Es decir, cada persona presentará alguna de las características de cierta personalidad según la situación en la que se encuentre.

Ulloa esquematiza los estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad, de estas cuatro características básicas:

¹³⁹ Jung, en ULLOA HERNÁNDEZ, Ma. Adriana *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, en *Razón y Palabra*, octubre 1997, volumen 1, año 1, pp. 34-43, p. 35

¹⁴⁰ *Ibid.*, pp. 35-36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Personalidades Sus habilidades	Organizador/"sensible" (¿cómo hacerlo?, ¿qué quieren los otros?)	Controlador/"líder" (¿qué?, ¿cuál?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?)	Análítico/"visionario" (¿por qué?, ¿cómo se aplica?, ¿quién lo dice?)	Persuasivo/"clown" (¿quién lo hace?, ¿qué siente?, ¿lo reconoce?)
Para tomar decisiones	Organiza a la gente.	Decisivo. Autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y 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 más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades 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 y expresivo. Entusiasma e involucra a otros.

Cuadro 25. Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad

Estas personalidades no son puras, es decir, pueden mezclarse. Una de las maneras de identificar la personalidad e identificar el comportamiento de los actores es la observación.

3.5.1.3 LA OBSERVACIÓN COMO TÉCNICA PARA CONOCER A LOS ACTORES

La observación "es un método básico para adquirir información de todo lo que ocurre a nuestro alrededor. Por otra parte, es también un instrumento primordial de la investigación, convirtiéndose en técnica científica en la medida en que sirve a un objetivo de investigación ya formulado."¹⁴¹

¹⁴¹ ARTEAGA Romero, Carolina. Et. al. Técnicas de Investigación social. Contenido, Acatlán, Estado de México, s/p, 2002, p. 26

Jorge Padua menciona que "la observación se aplica preferentemente en aquellas situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales, como ocurre en situaciones externas y observables."¹⁴²

La observación es la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos. Existen diferentes clases de observación: "de documentos, de monumentos, de conductas en la que se encuentran la observación participante (el observador es parte del sistema que estudia) y la no participante (el investigador no es actor del grupo observado, ni participa en sus actividades. Otra es la observación sistémica)."¹⁴³

Para esta investigación se utilizó la observación participante. Cabe hacer hincapié en que el investigador es parte de la organización y del sistema en estudio. El estudio de los fenómenos a través de esta técnica, según Sierra, es de utilidad porque la fenomenología "funda una forma especial del conocimiento basado en la intuición.... Es la propia experiencia, a través de la intuición..., la principal fuente de conocimiento que utiliza el investigador para tratar de acercarse al estudio, análisis y conocimiento de la realidad."¹⁴⁴

3.5.1.3.1 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN

Para aplicar la técnica es necesario construir un instrumento en el que se puedan vaciar los datos de lo que se observa. Se deben tener en cuenta varios conceptos:

Las unidades de observación (realidades que se pretenden estudiar) que se toman en cuenta en esta técnica son los individuos, los grupos sociales, las instituciones y los objetos culturales. En este estudio, se seleccionaron los individuos que, de acuerdo con los datos arrojados por las hojas de inspección y de acuerdo a los costos, fueron los que mayor incidencia tuvieron en las fallas del proceso productivo

¹⁴² Padua, en ARTEAGA Romero. Et. al. *Op. Cit.*, p. 27

¹⁴³ ARTEAGA Romero. et al. *Op. Cit.*, p. 14

¹⁴⁴ SIERRA, Francisco. *Op. Cit.*, s/pág.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la DACP. Todo esto a fin de conocer más sobre su personalidad, sobre su comportamiento para seguir estudiando y entendiendo el funcionamiento de la organización.

Robbins menciona que el comportamiento organizacional es el "campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización"¹⁴⁵.

Luego, observaron también los distintos tipos de comportamiento. Por una parte se encuentra el comportamiento del cuerpo o cinésico como los gestos o el movimiento del cuerpo y por otra el comportamiento verbal, que para este estudio se entiende como las palabras que el actor exprese en determinadas situaciones o el tono, relacionado con los matices de fuerte, débil, mediano, etcétera.

Ekman y Friesen clasificaron el comportamiento verbal en:

- Emblemas: Actos no verbales que admiten una trasposición oral directa o una definición de diccionario que consisten, en general, en una o dos palabras o en una frase. Algunos describen acciones comunes a la especie humana y parece que son independientes a la cultura, por ejemplo comer y dormir, como señalan estos autores. Pero otros tienen distintos significados dependiendo precisamente de cada cultura. Señalan también que los emblemas faciales también pueden enfatizar partes especiales del rostro. Son construcciones sociales, por lo tanto medibles.
- Ilustradores: Actos no verbales relacionados directamente al habla o la acompañan y se usan para ilustrar, enfatizar o sustituir lo dicho de manera verbal.
- Muestras de afecto: Configuraciones faciales que muestran los estados de ánimo. Las muestras de afecto pueden repetir, aumentar, contradecir o no guardar relación con las manifestaciones afectivas verbales. Generalmente las expresiones de afecto

¹⁴⁵ ROBBINS, S. Comunicación organizacional, México, Prentice-Hall, 1996.

no intentan comunicar, pero pueden en ocasiones ser intencionales. Por ejemplo, una postura triste puede significar un cuerpo triste.

- Reguladores: Actos no verbales que regulan el hablar y el escuchar entre sujetos que interactúan e indican que se continúe, repita, se extienda, termine o inicie el otro interlocutor.

Con lo anterior, se realizó una hoja de registro de la personalidad del actor de acuerdo a la comunicación verbal y no verbal, y con base en las cuatro personalidades propuestas por Adriana Ulloa. El siguiente instrumento fue utilizado para registrar la personalidad del actor.

El periodo en el que se aplicó la técnica de observación fue de cinco días, durante dos horas diarias. La hoja de registro de la personalidad del actor se llenó con la frecuencia en que un individuo actuó de un modo o de otro en el tiempo en el que fue observado. Se destinó una hoja de registro por día y por actor, es decir, se hicieron 20 hojas de registro de la personalidad, 5 por cada actor.

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR											
Actor: _____											
Día: _____											
Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown				
	Verbal	no verbal	Verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal	
Para tomar decisiones											
Para plantearse metas											
Para comunicarse											
Para manejar sus emociones											
Observaciones:											

Cuadro 26. Hoja de registro de la personalidad del actor. Observación

La metodología seguida para esta técnica consistió en ubicar a los actores que participan en el principal problema de la DACP, es decir, el retraso del reporte

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

causado en su mayoría por la demora del sciel u optv. Entonces, fueron 4 las personas observadas. Una porque es quien proporciona el sciel u optv a la DACP (actor 12), otra por ser la persona representante de la DACP, o sea el Director (actor 3); la tercera es el Ejecutivo de Ventas que más se demora en entregar la información sobre los clientes a la DACP (actor 14); y por último, al Director de la DGEL por ser el responsable de todo lo que ocurre en esta Dirección y quien toma decisiones (actor 15).

El número de actor corresponde al designado en las características de base. Los demás no fueron observados porque unos se encontraban de viaje Asimismo, se consideró que su comportamiento no afecta el proceso productivo de la DACP, aunque sí importaría en caso de estudiar a todos los actores de la DGEL, cuestión difícil por la limitante del tiempo en que el investigador podría observarlos.

Respecto a estas limitaciones en la aplicación de la técnica cabe mencionar que en TV Azteca no se permite que la gente esté fuera de su lugar de trabajo, ni tener papeles que no correspondan a sus labores, por lo que fue difícil ocultar las hojas de registro, entonces cualquier persona que no tenga un cubículo o lugar de trabajo en la DGEL es fácilmente identificable, por cuestión del espacio y porque nadie ajeno a esta dirección entra a menos que tenga una junta con alguno de sus miembros.

Además, cabe recordar que el investigador se ubica en otro espacio físico diferente al de los actores observados. En segundo lugar, se pretendía que la aplicación de la técnica fuera del 27 al 31 de enero de 2003. Sin embargo, dos de los actores salieron de viaje, por lo que se les observó el 30 y 31 de enero, 3, 4 y 5 de febrero.

La misma técnica tiene limitaciones como la limitación de los sentidos humanos, la dificultad para captar el por qué del comportamiento, que el investigador cometa errores de percepción, además de que el observador forma parte de la organización por lo que podría existir en la investigación un sesgo metodológico dependiendo de la posición que se ocupe dentro de la organización, aunque sea mínimamente, la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

visión de un Directivo será diferente a la de un camarógrafo, por ejemplo, debido a la percepción que cada uno tiene de las cosas. Sin embargo, los datos obtenidos de la observación son válidos.

Los resultados de la aplicación de esta técnica fueron los siguientes:

3.5.1.3.1.1 Hoja de registro de la personalidad del actor 3, a través de la observación durante 5 días (información detallada en cuadros 27-31 en Anexos):

Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal
Para tomar decisiones	0	0	0	0	4	0	21	0
Para plantearse metas	11	0	0	3	2	0	2	0
Para comunicarse	21	0	4	4	0	0	7	0
Para manejar sus emociones	22	0	0	0	0	0	20	0
TOTAL	54	0	4	7	6	0	50	0

Cuadro 47. Hoja de registro de la personalidad del actor 3. Total

3.5.1.3.1.2 Hoja de registro de la personalidad del actor 12, a través de la observación durante 5 días (cuadros detallados por día, núm. 32 al 36 en Anexos):

Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	No verbal
Para tomar decisiones	0	0	4	0	1	0	3	0
Para plantearse metas	0	0	0	0	3	1	0	0
Para comunicarse	0	0	6	0	1	3	0	0
Para manejar sus emociones	0	0	0	0	1	15	0	0
TOTAL	0	0	10	0	6	19	3	0

Cuadro 48. Hoja de registro de la personalidad del actor 12. Total

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5.1.3.1.3 Hoja de registro de la personalidad del actor 14, a través de la observación durante 5 días (información por día en cuadros 37 al 41 en Anexos):

Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal
Para tomar decisiones	3	0	0	0	1	4	6	0
Para plantearse metas	0	0	3	0	0	0	2	0
Para comunicarse	1	0	3	3	0	0	20	5
Para manejar sus emociones	1	0	8	3	0	0	0	0
TOTAL	6	0	14	6	1	4	28	6

Cuadro 49. Hoja de registro de la personalidad del actor 14. Total

3.5.1.3.1.4 Hoja de registro de la personalidad del actor 15, a través de la observación durante 5 días (cuadros 42 al 46 en Anexos):

Tipo de registro	Organizador/sensible		Controlador/líder		Analítico/visionario		Persuasivo/clown	
	verbal	no verbal	verbal	No verbal	verbal	no verbal	verbal	no verbal
Para tomar decisiones	0	0	4	1	0	1	29	0
Para plantearse metas	0	0	16	4	0	0	0	0
Para comunicarse	0	0	42	14	0	0	1	0
Para manejar sus emociones	0	0	12	0	0	0	8	2
TOTAL	0	0	74	19	0	1	38	2

Cuadro 50. Hoja de registro de la personalidad del actor 15. Total

Se observó a los actores dos horas por cada día por la limitante que se comentaba: en TV Azteca es imposible estar en un lugar por mucho tiempo sin que alguien pregunte qué se está haciendo. Además de que los espacios de trabajo son pequeños, es decir, tienen una mampara que mide aproximadamente un metro y medio donde está la computadora y todos los papeles, no hay salas de espera por lo que no se puede estar en un lugar fijo para la observación.

Dado el poco tiempo que pudo aplicarse la observación se tomó también en cuenta la experiencia del investigador al trabajar en esta organización, por formar parte del proceso productivo de la DACP y por tener relación con los actores de la DGEL.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Respecto a la observación del actor 3, se acota que en la interacción diario del observador con éste, le interesa de manera verbal el proceso, porque se muestra extrovertido y preocupado porque el trabajo esté bien hecho, pero además de esto se interesa por los resultados, por la utilidad de las auditorías en números, porque piensa que el objetivo de su jefe es ver resultados económicos. Cuando se enoja es impulsivo y le llama la atención a otra gente que no tiene que ver en la situación.

En su comportamiento no verbal, el volumen de su voz es fuerte, es decir, lo que está hablando se escucha alrededor de 6 a 8 metros sin dificultad alguna. Habla mucho, pero cuando está preocupado se calla. Cuando está enojado levanta las cejas, su piel se pone roja y el tono de su voz cambia de amigable a enérgico además de aumentar más su volumen.

- Por su parte, el actor 12 a lo largo de una interrelación constante con el investigador, se ha mostrado poco expresivo en lo verbal y en lo no verbal. No modifica su gesto, no puede observarse con frecuencia ni a simple vista su estado de ánimo. Después de un tiempo de interacción con él se observa que es un actor que habla poco, ni siquiera en su horario de comida. Controla sus emociones al grado de ser muy poco expresivo y formal cuando habla con alguien.

Asimismo, se ve organizado en su trabajo, le preocupa el proceso de realización de su trabajo, puesto que para agilizarlo inventó el optv (una versión actualizada del sciel para que las estaciones locales reporten sus ventas). La mayor parte del tiempo trabaja en su computadora.

Su rostro no cambia con frecuencia, el único que se le ha observado es que levanta la ceja cuando alguien le alza la voz, o le hace un comentario que no pudiera parecerle.

El actor 14 es relajado, toma decisiones rápidas, pero a veces no escucha a quien le comenta algo importante que puede influir en la decisión que tome. Se interrelaciona

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

más que con la gente al interior de la DGEL, con la mayor parte de la gente de las estaciones locales. Habla mucho por teléfono y es amigable, negocia. Como habla mucho, pierde tiempo en ello.

En cambio el actor 15 tiene un carácter muy fuerte. Cuando habla con los demás lo hace contándoles el tiempo. Sin embargo, tiene un trato distinto con los dos amigos que trabajan en la DGEL. A ellos les tiene confianza, a los demás los persigue constantemente para ver lo que hacen o que le den resultados.

Es persuasivo en cuanto a que es responsivo, pero en ocasiones grita o alza la voz para regañar. En el rostro demuestra con los gestos cuando está enojado: frunce el ceño, su piel se torna roja y cambia el tono de su voz. En el tiempo que el observador ha interactuado con él no se le ha visto contento o que demuestre con algún gesto. Con escasez dice algo en forma de agradecimiento o de reconocimiento a un trabajo que se hizo bien, aunque sí lo ha expresado no es efusivo. Además, es impulsivo cuando se enoja por ejemplo, azota la puerta de su oficina para impedir el paso, o grita y comienza a decir groserías. En una ocasión, en esta observación, a una de sus secretarias le sucedió esto porque se le olvidó comentarle que se había cancelado una cita a la que él fue y no estuvo la persona.

En la forma no verbal de comunicarse, dirige miradas hacia los demás, los observa.

Por su origen francés se observa que difiere en varias cosas del actuar de sus empleados mexicanos, por ejemplo en hablar directo, en lo práctico, en lo puntual, en el trato más frío con los demás. Se cree que por eso cuando algunas personas entraron a su oficina para poder hablar con él, les dijo que tenían cierto tiempo. Como no acabaron en ese tiempo, se levantó y exclamó que tenía una cita y se fue.

Esto es de la observación y del sentido que el investigador utilizó para obtener estos resultados. Habrá que ver lo que los actores opinan de sí mismos en su trabajo con los demás a través del test de personalidad propuesto por Adriana Ulloa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 TEST DE PERSONALIDAD: QUIÉNES DICEN SER

Como se mencionó en los tipos de personalidad en este capítulo, Adriana Ulloa desarrolló un esquema para clasificar la personalidad de los actores en el trabajo grupal. Establece que "la calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos: iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar la atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas entre otros."¹⁴⁶

Menciona que para definir las relaciones de trabajo se deben considerar dos actitudes que el acto adopta al comunicarse y al relacionarse. Uno es el nivel de cooperación (atención y aceptación de los intereses de otros) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer los intereses propios). Dice además que "sin descartar la influencia del carácter y la experiencia e historia laborales, los niveles de cooperación y asertividad nos permiten apreciar al menos cinco 'fórmulas' distintas de participación en las dinámicas del trabajo en grupo:

1. Evitación (no asertivo + no cooperativo: trabajo marginado)
2. Adecuación (cooperativo + no asertivo: trabajo subordinado)
3. Competencia (asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado)
4. Colaboración (cooperativo - asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos)
5. Compromiso (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y 'negociaciones' justos)¹⁴⁷

¹⁴⁶ ULLOA, Adriana. *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, en *Razón y palabra*, octubre 1997, volumen 1, año 1, p. 34

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 35

El siguiente es el test propuesto por Ulloa para ubicar los estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad del actor de acuerdo con su clasificación expuesta en el cuadro 25:

TEST

NOMBRE: _____

FECHA: _____

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

Tranquilo	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convicente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Vallente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrellevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Análítico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros moralmente	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input type="checkbox"/>

HABILIDADES PREVALECIENTES: _____

RESULTADOS: _____

El test se aplicó a los 17 actores descritos en las características de base, puesto que son los elementos con los que la DACP tiene relación y lo que se quiere ver es su cooperación y asertividad en el trabajo.

Los mismos actores son los que llenan este test. En el caso del director de la DGEL lo hizo su secretaria, pero él le decía qué poner. Existe una clasificación de las respuestas de acuerdo con los tipos de personalidad que describe Ulloa. De las respuestas que se presenten con mayor frecuencia se estableció el tipo de personalidad. De tal manera los resultados fueron (Ver los test en Anexos):

- Actor 1: Analítico
- Actor 2: Organizador
- Actor 3: Organizador, persuasivo
- Actor 4: Analítico
- Actor 5: Organizador, analítico
- Actor 6: Organizador, analítico
- Actor 7: Persuasivo, organizador, controlador
- Actor 8: Analítico, organizador
- Actor 9: Organizador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Actor 10: Controlador
- Actor 11: Controlador, analítico
- Actor 12: Controlador
- Actor 13: Analítico, persuasivo, controlador
- Actor 14: Controlador, persuasivo, analítico
- Actor 15: Controlador
- Actor 16: Organizador, persuasivo
- Actor 17: Analítico, controlador

Al ver los resultados se encuentra que:

- De las 15 personas (100%) a quienes se les aplicó el test, 7 (46.67%) tuvieron personalidades puras por llamarlo así, es decir, sin combinaciones con otro tipo de personalidad de acuerdo a la clasificación de Ulloa: 2 corresponden al tipo analítico, 2 al organizador y 3 al controlador.

- De los 8 actores restantes (53.3%), 5 tuvieron una combinación entre dos tipos de personalidad para el trabajo en grupo y, finalmente, 3 presentaron una combinación de tres personalidades.

- Las personalidades que tuvieron mayor frecuencia fueron: en primer lugar analítico con 9 apariciones, controlador y organizador con 8, y por último persuasivo, son 5.

- Por tanto, los actores que intervienen en el proceso productivo de la DACP son en su mayoría de los tipos de comportamiento analítico y controlador.

Según la clasificación de Adriana Ulloa (cuadro 25), el comportamiento analítico corresponde a un individuo visionario al que le interesan las cuestiones de cómo se aplica, por qué y quiénes:

"Son los más competentes para hacer las cosas del modo indicado. Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto a sí mismos y con los otros. Su habilidad para poner atención en los detalles es una de sus fuerzas.... Una de sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

contribuciones más significativas, a pesar de que no siempre es percibida por los otros, es mantener el control de calidad sobre el trabajo realizado. Tienden a ser precisos, sistemáticos y a seguir procedimientos tanto en su trabajo como en su vida personal. Algunas veces, mientras investigan hechos y detalles, pierden de vista el propósito o el 'conjunto' de las cosas. Lidiar con cambios repentinos o la toma de decisiones sin el tiempo o los hechos suficientes, les resulta difícil y es causa de tensión. Debido a su necesidad de hacer las cosas a la perfección, tienden a reaccionar de manera defensiva a la crítica. Cuando proveen información o respuestas a los cuestionamientos, uno puede estar seguro de que serán detallados...¹⁴⁸

Con esto puede explicarse que, debido a la carga de trabajo que tienen los actores de la DGEL con los que la DACP se relaciona, la tensión puede perjudicar su trabajo. Aquí se establece que saben hacer su trabajo y lo pueden hacer bien. Sin embargo, la toma de decisiones está centralizada en el director de la DGEL, entonces si éste se encuentra de viaje, la toma de decisiones se retrasa y existen fallas y tensiones, o los retrasos medidos en las hojas de inspección, por ejemplo.

El supervisor de la DACP pertenece a esta clasificación de la personalidad.

En cambio, de los actores con un comportamiento y habilidades de controlador se caracterizan por preguntarse qué hace, para qué, en dónde, desde cuándo:

"Tienden a tener altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican. Llegan a ser marcadamente individualistas frente a quienes les demandan algún cambio. Necesitan estar al frente, suelen ser fuertes y directivos, también capaces de manipular o controlar, así las situaciones como la gente. Están orientados hacia la acción, pueden mostrarse impacientes e incluso beligerantes con la gente que consideran renuente o inactiva. Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros. Prefieren

¹⁴⁸ *ibid.*, p. 39

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hacerlo todo por sí mismos; los demás demoran demasiado. Mantienen un alto control emocional, por eso son, con frecuencia percibidos como fríos, insensibles e intimidatorios, no obstante una de sus mayores virtudes es la habilidad de traspasar barreras y sobreponerse a los obstáculos. Pueden incrementar su efectividad si adoptan una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrollan la habilidad de trabajar en equipo....¹⁴⁹

Trabajar en equipo es lo que hace falta en el proceso de trabajo de la DACP. El problema es que los actores que aquí intervienen no tienen conocimiento de que están inmersos en este proceso. Lo cierto es que se ha observado que la mayoría de los miembros viajan de manera constante y están acostumbrados (una vez aprobado que el director de la DGEL aprobó su idea o proceder) a trabajar de forma individual, porque viajan solos y como la división del trabajo es más especializada en la DGEL que en la DACP, hay menos personas haciendo lo mismo. Entonces cada quien se ve obligado a responder por sus propias labores, en caso de tener que hacerlo. En contraste, la DACP es una de las direcciones dentro de la DGEL que cuenta con más gente y, en general, trabaja menos. Además hay más gente haciendo lo mismo (los auditores) por lo que deben trabajar en conjunto, de otra forma el trabajo de la DACP no serviría. En esta personalidad entran los actores 12, 14 y 15, mismos que fueron observados, todos de puesto directivo.

Otra situación por la que en la DGEL las relaciones son más impersonales es que la manera formal de comunicarse es por correo electrónico, a pesar de que los espacios de trabajo son reducidos, la gente se manda correos en vez de hablarse. En la DACP sucede lo contrario, la gente se pone de acuerdo de manera oral, cara a cara. Entre ellos casi nunca utilizan el correo electrónico a excepción del director y supervisor. De esta última forma es más rápido trabajar en equipo.

La tercera personalidad que tuvo mayor frecuencia fue la de organizador, que de acuerdo con el texto de Adriana Ulloa corresponde a lo siguiente:

¹⁴⁹ *ibid.*, p. 42



“La lealtad, la dependencia y el servicio a otros pueden caracterizarlos. Tienen un alto grado de interés en los otros, son buenos amigos, escuchan atentos y considerados. Siempre están dispuestos a ayudar y, como resultado, invierten su tiempo haciendo cosas por los otros. Para tomar decisiones, se interesan en lo que los otros piensan...No necesariamente son personas organizadas, pero tienen la habilidad de motivar sentimientos de cohesión, especialmente cara a cara o en pequeños grupos. Prefieren que las cosas sean predecibles, estables y seguras. Una de sus fuerzas significativas es la habilidad de tomar una tarea desde el inicio hasta su culminación, algunas veces con obstinada tenacidad. Disfrutan ayudar a otros y están motivados por un aprecio honesto. Cuando se enfrentan a cambios drásticos y conflictos personales de alto nivel de tensión, pueden preocuparse demasiado y tener dificultades para tomar decisiones e iniciar acciones. Para mejorar su efectividad necesitan tomarse más tiempo para sí mismos en lugar de buscar sólo la manera de ayudar a los otros. Necesitan desarrollar la habilidad de incrementar su asertividad cuando tienen un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones. Es posible experimentar menos estrés cuando podemos hacer a un lado los errores que fueron cometidos.”¹⁵⁰

El actor 3, director de la DACP tiene parte de esta personalidad. Por ello se dice que ha logrado organizar y crear un agradable ambiente de trabajo por su preocupación hacia el otro. Ocupa un puesto directivo y contrasta con la personalidad de los otros 3 miembros también observados, que es de controladores.

Aquí entran también 4 de los auditores, que tienen parte de esta personalidad, mientras que los otros 3 tienen gran parte de controladores. En la DACP las relaciones son agradables porque, entre los auditores que tienen que tener comunicación constante para ponerse de acuerdo en el trabajo, con base en estas explicaciones del test las personalidades se han complementado, es decir, han logrado una estabilidad, una relación sin tensiones.

¹⁵⁰ *Ibid.*, p. 40

Además, el director de la DACP tiene una personalidad organizadora, pero también persuasiva (ver cuadro 25), que entusiasma e involucra a los otros (sus empleados). Con base en este cuadro, le interesa más obtener ventajas, utilidad y oportunidades que los procedimientos, mientras que al supervisor le interesan más los procedimientos. Por esto y por la comunicación constante que mantienen se acoplan para transmitir a los demás lo que se debe hacer y la manera de hacerlo.

De los actores a los que se aplicó la técnica de observación se muestran sus resultados para compararlos con lo que dijeron en el test sobre su personalidad:

- Actor 3. En la observación (cuadro 47) se encontró que se comunica de manera verbal. En este caso, la hoja de inspección coincide con las respuestas del test en el que actor 5 de acuerdo con: Organizador con persuasivo. Se manifiesta con mayor frecuencia en lo verbal en la hoja de registro del actor.

- Actor 12 (ver cuadro 48). Este actor por un lado se observa controlador en lo verbal y analítico en lo no verbal, mientras que en el test su personalidad corresponde a controlador.

- Actor 14 (cuadro 49). El actor 11 en la observación en lo verbal se encontró más controlador y persuasivo. En el test se muestra controlador, persuasivo y analítico.

- Actor 15 (cuadro 50). Este actor en la observación se muestra en lo verbal controlador y persuasivo, así como controlador en lo no verbal, que coincide con el test en el que su personalidad corresponde a la clasificación de controlador.

Si existen pequeñas variaciones entre la observación y el test de personalidad se deben a que el actor se comporta de acuerdo a las situaciones en las que se encuentra, su estado de ánimo también influye.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con lo expuesto anteriormente, los actores de la DGEL, en su mayoría, tienen características que pueden complementarse para mantener un ambiente más cordial en la organización. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia ya que el actor desea que sus opiniones y su trabajo sobresalga de los demás, que los demás lo valoren por su importancia: es una lucha. No necesariamente de un individuo con otro, sino que puede ser del actor con la organización, habrá que ver qué opinan ellos acerca de ella.

3.5.1.5 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según García una encuesta es "una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de integración con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población."¹⁵¹

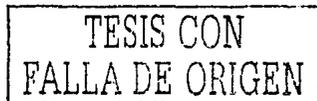
Su utilización en esta investigación es obtener información sobre la opinión de los miembros que están involucrados en el proceso de trabajo de la DACP, a través de una encuesta de clima organizacional.

En el instrumento diseñado para esta investigación se utilizaron las escalas llamadas Liker-tape, que es un enunciado seguido por una escala de 5 ó 7 puntos en la el individuo puede contestar si está de acuerdo o en desacuerdo. Las preguntas se ordenaron por temas. Al final los resultados se contabilizaron y se clasificaron.

Para esta investigación, se aplicó esta técnica se envió esta encuesta a los 17 miembros que están involucrados en el proceso de trabajo de la DACP.

Todas las encuestas se enviaron vía correo electrónico debido a que las personas no siempre se encuentran en su lugar de trabajo, además para evitar lo más posible que

¹⁵¹ ARTEAGA Romero, Carolina, et. al. *Op. Cit.*, p. 56



supieran quién era el investigador. Para ello, el correo se envió de la computadora de una persona de la Dirección de Administración que no tiene relación con el proceso productivo de la DACP. El correo iba a con una indicación de que era necesario y urgente que lo enviaran de vuelta. Se sabe que es de la persona porque en el correo se regresa la dirección del que lo envió. También, a la encuesta se le puso número de encuesta para identificar quién la respondió.

De loa 17 miembros a los que se les envió la encuesta, el director de la DGEL salió de viaje los días en que se les envió, pero no respondió después. Otra persona (un gerente de ventas) respondió que tenía mucho trabajo en ese momento, que después lo enviaría, pero no lo hizo. Y otra más (un ejecutivo de operación) se negó a contestarla porque tenía también mucho trabajo en ese momento y ya no lo hizo después. Es así como se recibieron 14 encuestas.

Para ver las encuestas ir a Anexos. Los resultados fueron los siguientes. Se contabilizó el número de personas que respondieron a esa pregunta. Cabe señalar que de las 14 personas que respondieron a la encuesta, 1 contestó todo 'sin opinión':

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
6	6	1	1			

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
	3	2	1	1	1	5

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
			5	9		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
			1		9	4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
			1	3	9	1

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
			1	4	7	2

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
			1	1	2	10

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
		3	7	3	1	

9. La dirección debería dar sería y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
					2	11

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
			1	1	3	9

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
			1	3	4	6

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
			1	5	5	3

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
			1			13

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		1	6	4	3	

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
			1	2	3	7

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
			1		5	8

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
			1	5	8	9

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
			1	1	5	5

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
			1	1	2	10

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
			1		9	4

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
	6	7	1			

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
		1	1		3	9

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
		3	1	1	2	7

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
		1	1	3	3	6

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			2	3	3	6

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
3	5	4	1	1		

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		5	1		4	4

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			1			13

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		1	1	2	8	2

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
			1		9	4

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
		5	1	7	2	

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
	1	4	1		7	1

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
1	3	4	1	2	3	

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
			1	1	6	6

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

			1		2		11
36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:							
1	2	3	4	5	6	7	
		3	1		4	6	
37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:							
1	2	3	4	5	6	7	
		4	1		5	1	
38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:							
1	2	3	4	5	6	7	
		2	1		1	7	
39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:							
1	2	3	4	5	6	7	
	1	3	1	1	8		
40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:							
1	2	3	4	5	6	7	
			1		3	10	
41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:							
1	2	3	4	5	6	7	
			1	1	4	8	
42. La motivación en la organización es un factor que se procura:							
1	2	3	4	5	6	7	
	1	3	1	3	5	1	

Del análisis de estas encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

- La gente está de acuerdo en que la comunicación es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo, que deberían sentirse libres y con confianza para expresar lo que sientan y piensen a sus superiores. La organización, expresaron, también debe tener presente esta situación.
- Los empleados piensan que deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones. Aquí hay varias divisiones. Unos dicen que sus opiniones no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, otros que sí. Los miembros de la DGEL que dijeron que sí tienen puestos directivos, mientras que nos que no, son subordinados. En cuanto a la DACP, la mayoría dijo que sí se les permite intervenir en las decisiones sobre su trabajo y que sí son tomados en cuenta para ello. Esto tiene que ver con la estructura de autoridad expuesta en el capítulo 2.
- La gran mayoría de los miembros que participan en el proceso productivo de la DACP están fuertemente de acuerdo en que la dirección debería dar seria y pronta

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

atención a cada queja hecha o sugerencia por los empleados. Esto también tiene que ver con la estructura de autoridad y con la personalidad de los actores. En la DACP se observa a un director de tipo organizador persuasivo, mientras que en la DGEL a uno controlador. Asimismo, piensan que el jefe o la autoridad debe escuchar a los empleados y lo piensan como una obligación.

- La mayoría de los empleados que intervienen en este proceso están de fuerte acuerdo que si están bien informados, serán capaces de trabajar en equipo. Sobre la información también expresaron que la organización debe mantenerlos informados sobre sus planes en plazos, sobre la dirección en la que trabajan, sobre la organización total, sobre los procesos productivos. Esto último no se hace porque los actores de la DGEL a los que la DACP les solicita insumos o les entrega su producto desconocen la totalidad de este proceso. Sobre el futuro de la organización, más de la mitad de los miembros encuestados expresaron tener idea de ello y la mayoría está de gran y total acuerdo en conocer sus metas.

Cabe señalar que de acuerdo con el capítulo 2 en que se dijo que no existían documentos sobre los objetivos, organigramas, etc. aquí se da cuenta que en este aspecto no hace falta porque la gente tiene claro el conocimiento de de ellos.

- En cuanto a los objetivos de la organización, los miembros están fuerte y totalmente de acuerdo en que los conocen. En contraparte, están en fuerte y totalmente en desacuerdo sobre si la gente conoce y entiende los valores de la organización. En el capítulo 2 se mencionó que TV Azteca cuenta con una filosofía armada y muy publicitada al interior y exterior de la organización. Sin embargo, aquí se da cuenta de que este esfuerzo, si es que los valores se hicieron como guía para los actores, no ha funcionado. Los miembros que participan en este proceso productivo no los conocen o no los entienden.

- En cuanto a que si el supervisor o autoridad expresan aprecio o felicitan al empleado por sus aportaciones a la organización, los miembros varían de opinión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los directivos dijeron que sí, los miembros de la DGEL de rangos más bajos expresaron no estar de acuerdo con ello, mientras que los miembros de la DACP sí están de fuerte y total acuerdo.

- Por su parte, en la confianza entre jefes y empleados, los encuestados de la DGEL manifestaron estar en fuerte desacuerdo con esta situación, mientras que los de la DACP expresaron estar de fuerte y total acuerdo.

- En cuanto a las metas personales, los empleados de la DGEL expresaron que su jefe no conoce sus expectativas en la organización, mientras que el de la DACP sí. Sin embargo, los miembros de la DGEL que colaboran con el proceso de la DACP dijeron tener oportunidades de crecimiento en la dirección. En contraparte, los de la DACP expresaron no tenerlas, como se comentó en el capítulo 2 y en este mismo.

- En cuanto a las ideas de la dirección, los miembros de la DACP externaron que el director es de mente abierta a todo tipo de ideas. En cambio, los de la DGEL están en fuerte y total desacuerdo en esta afirmación.

- Sin embargo, a pesar de ello la mayoría de los que participan en este proceso están totalmente de acuerdo en que se sienten satisfechos por su trabajo en la organización, aunque respecto a la motivación que reciben en el trabajo las opiniones varían ente el gran desacuerdo y el gran acuerdo. Las primeras corresponden a los miembros de la DGEL y las segundas a las de la DACP.

Con esto se observa que las necesidades estudiadas en el capítulo 2 son diferentes en los individuos de una misma organización. Los que estuvieron de acuerdo fueron los miembros de la DACP, entonces quiere decir que sienten cubiertas total o en gran parte sus necesidades, mientras que en la DGEL no. Los miembros quieren más motivación que la que les da la organización, porque sus necesidades son diferentes o no quedan cubiertas por el estilo de autoridad, por ejemplo. Esta falta de motivación incide en el desarrollo de su trabajo, aunque ellos expresaron sentirse satisfechos con él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- También se observa en esta encuesta que los miembros de la DACP están gran y totalmente de acuerdo en que existe confianza y libertad personal en la organización. Sin embargo, los de la DGEL expresaron lo contrario, aunque están fuerte y totalmente de acuerdo en tenerle confianza a su jefe al igual que a la organización.

Aquí se observa por un lado que los empleados de la DGEL tienen amplia confianza en sus jefes, pero que no existe franqueza, honestidad, confianza y libertad en la organización, es decir, que esto sucede entre sus empleados y/o que el jefe es quien no les tiene confianza, cuestión que no sucede en la DACP.

Entonces tenemos que, el liderazgo influye en gran medida en la conformación y en el funcionamiento de una organización. Si existe un liderazgo autoritario y que se cierra al diálogo se tienen empleados subordinados y desmotivados. En cambio si existe uno que sea autoritario pero a la vez abierto a opiniones, los empleados se sentirán con más confianza de expresar sus ideas y sentimientos que pueden contribuir al mejoramiento de la propia organización. Lo ideal es que la autoridad sea un líder y este líder sepa motivar y conducir a sus miembros hacia sus objetivos y hacia los de la organización.

3.6 EL PODER Y EL ACTOR EN LA DACP

Como se ha dicho, la estructura de autoridad, el poder y el liderazgo son aspectos que influyen en la organización, incluyendo a los supuestos gerenciales estudiados en el capítulo 2.

En el cumplimiento de los objetivos de la organización, las acciones pueden errar el rumbo, lo que Crozier llama el 'efecto contraintuitivo' y que es mediado por los constructos de la acción colectiva. La acción colectiva es un constructo social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los constructos de la acción colectiva "organizan los modos de integración que afianzan la cooperación necesaria entre actores sin suprimir sus libertades, es decir, sus posibilidades de perseguir objetivos contradictorios."¹⁵²

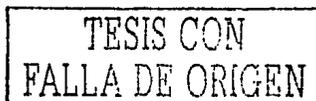
Cuando la organización muestra una estructura formal, los actores hacen constructos para mediar la situación. Por su parte, el sistema se ve obligado a adoptar estos constructos como los de ella y los individuos buscaran otros medios para crear otros. Y así sucesivamente se buscará resolver unos problemas cuando empezarán a surgir otros, es decir, la división entre lo formal y lo real, como lo hemos visto a lo largo de este reporte de investigación.

A través de la cooperación se trata de integrar los comportamientos de los actores, donde cada uno posee objetivos que se contradicen, divergen, o están de acuerdo. Es así como en esta cooperación se mantienen relaciones de poder y de dependencia de las restricciones que la organización ponga, solucionados con los constructos de la acción colectiva. Por ejemplo, el Jefe de Sciel sabe su trabajo. Lo formal dice que lo debe hacer bien. Sin embargo, a veces atrasa la información a la DACP como parte de un constructo de no hacer las cosas bien porque siente que no lo han motivado lo suficiente (entrevista en capítulo 4). El constructo implica una serie de reglas y a la vez el actor tiene una estrategia que puede ser ganadora o lo contrario.

Los actores que dominan, que tienen más poder son los que tengan la capacidad de imponer su dominio sobre las incertidumbres que se presenten en la organización. Por su parte, Crozier conceptualiza al poder como un "atributo, como una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen, como un mecanismo impersonal..."¹⁵³, pero además el poder es una relación. Así, los actores son los que crean una estrategia de acción dentro de las restricciones que le impone la organización. Aquí el poder, como mediación de estrategias, es el mecanismo central de la regulación de las relaciones.

¹⁵² CROZIER F., *Op. Cit.*, p19

¹⁵³ *Ibid.*, p. 23



Dice Crozier que la organización es "el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo; pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden, pues estas relaciones conflictivas no se ordenan según un esquema lógico integrado; para muchos actores, son el medio de manifestarse y de pesar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera totalmente desigual."¹⁵⁴

3.6.1 LA ESTRATEGIA DEL ACTOR

Para Crozier los actores tienen una libertad restringida dentro de la organización, que junto con su racionalidad, objetivos y necesidades son constructos sociales. El actor actúa de acuerdo a una estrategia. Ésta es "el fundamento inferido ex post de las regularidades de comportamiento observadas empíricamente... Una estrategia "obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores."¹⁵⁵

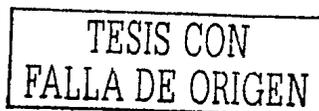
El poder complementa el planteamiento estratégico porque el poder reside, para Crozier en "el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida... La fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad...intervienen en la medida en que éstos les proporcionen una libertad de acción más grande."¹⁵⁶Entonces el actor utiliza sus propios recursos disponibles para ganar.

El poder depende del control que los individuos puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Así, entre más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o

¹⁵⁴ *ibid.*, p. 38

¹⁵⁵ *ibid.*, p. 48

¹⁵⁶ *ibid.*, pp. 58,59



grupo para el éxito de una organización, con más poder contará. El poder de un actor está reforzado por la autoridad legítima que tiene en la organización, por ejemplo en el organigrama, como en el caso de los directores de la DGEL y de la DACP.

En la DACP, el poder se configura por la autoridad legítima o legal del director, por el organigrama y el poder que se utiliza en esta dirección no es más que para regular las relaciones entre los miembros, cuando haya que hacerlo. Si hay que cambiar aspectos de la organización, entonces se ejerce el poder para regular las opiniones de los miembros y tomar decisiones. Si los actores tienen una estrategia es para cooperar con el trabajo de la dirección porque sus necesidades están cubiertas.

Por su parte, en la DGEL hay un líder autoritario y de acuerdo con la encuesta de clima organizacional, no crea un ambiente de confianza aunque los miembros sí le tengan confianza. Además, los miembros consideran que tienen poca libertad en la organización, tienen restringida la toma de decisiones sobre su trabajo, de igual forma que las opiniones acerca de él, por ejemplo. Esto aumenta entre más bajo se esté en el organigrama. Así, no deja mucha libertad de acción, entonces el actor crea otro tipo de estrategias como la citada del Jefe de Sciel, de no mandar información a tiempo a la DACP como una forma de presión al director o hacer notar que su trabajo es valioso, porque el actor tiene otro tipo de necesidades que la organización no cubre y las busca en su estrategia.

3.6.2 FUENTES DE PODER

Existen 4 grandes fuentes de poder que corresponden a los tipos de incertidumbre. Crozier establece que son:

- 1) Las que provienen de un control de la pericia, es decir que el experto es el único que sabe hacer las cosas, que posee la experiencia y el conocimiento del contexto. "Desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

éste podrá negociarla contra beneficios o privilegios.¹⁵⁷ En la organización el único caso que se observa en relación al proceso de trabajo de la DACP es el Jefe de Sciel.

2) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno porque de él obtienen insumos y lo necesita para colocar su producto. Por ejemplo, un actor que tenga demasiadas relaciones con otros sistemas puede ser intermediario en acciones diferentes o contradictorias, o lo contrario, contribuir a la causa. La DACP es un ejemplo de esta incertidumbre puesto que depende del entorno para funcionar y por ende, de las estrategias de cada uno de los actores con los que se relaciona.

3) Las que nacen del control de la comunicación y de la información, es decir, por la forma en que se organiza la comunicación y los flujos de información entre los miembros. Es así que si un elemento requiere de la información de otros puestos, éstos ejercerán poder sobre el que solicitó la información porque se desconocer si se la dará bien, o retrasada, etcétera, lo que afectará la capacidad de acción del que la recibe, como se explicó en las relaciones al inicio de este capítulo. También se pueden observar en los diagramas de flujo y en las hojas de inspección en este capítulo o en Anexos.

4) Las que provienen de la existencia de reglas informativas generales: "la regla es un medio que está en manos del superior par obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados. Dado que prescribe en forma muy precisa lo que éstos deben hacer, reduce su margen de libertad, y aumenta el poder del superior."¹⁵⁸

El poder de la regla está en sus posibilidades de chantaje y de negociación, está en el poder de crear reglas para que el superior obtenga de sus subordinados lo que crea conveniente. En la DACP el poder se ejerce para obtener la cooperación, pero como forma de regulación. En la DGEL también se ejerce para obtener la

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 71

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 74

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cooperación, sólo que esto sucede por medio de la coacción, personalidad y conocimiento. Además, en la DGEL las estrategias de los actores son para tener libertad dentro de esa restricción y para hacerse notar.

Pero qué sucede con los actores del proceso de producción de la DACP. A continuación se presenta.

De tal manera, se tiene que la DACP está controlada en su proceso productivo por el poder ejercido por 3 actores: uno, por el director de la DGEL debido a su personalidad y a la autoridad que le da su posición en el organigrama; otro por el Jefe de Sciel que retrasa la entrega de información y el tercero es un Ejecutivo de Ventas que tarda más tiempo en entregar información sobre los clientes a la DACP:

Respecto a las fuentes de poder cabe señalar que en el primer caso se trata de la cuarta fuente de poder, es decir de la utilización de reglas organizativas en las que el actor que ejerce poder sobre la DACP crea reglas para obtener de los empleados los comportamientos que le convienen al funcionamiento de la dirección.

En el segundo caso, el poder que ejerce el Jefe de Sciel a la DACP corresponde a las tres primeras fuentes de poder. Primero, de acuerdo con las que provienen del control de una competencia particular, es decir, que el experto es el que sabe. Como se mencionó, este actor es el único que sabe hacer ese tipo de trabajo, ni su jefe lo maneja en su totalidad. Además esta persona cuenta con un asistente que de manera formal debe ayudarlo con la carga de trabajo, para ello tiene que tener los conocimientos. Sin embargo, no es así. Cuando el actor sale de viaje no hay quien proporcione a la DACP de esta información, provocando el retraso, pérdida de tiempo y un costo económico para la organización.

Por su parte, por lo que se ha observado, en ocasiones, el director de la DGEL presiona a la DACP para apresurar la entrega del reporte, pero el Director de la DACP no le dice que el sciel está retrasado. El actor que ejerce este poder sobre la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DACP puede aprovechar esta situación para negociar con la organización algunos beneficios o privilegios o para presionar en que se los den.

Segundo, el Jefe de Sciel ejerce poder sobre la DACP en lo que se refiere a las fuentes de poder ligadas a las relaciones entre su organización y su entorno. La DACP para poder realizar su trabajo depende del entorno para obtener de manera oportuna los insumos que requiere, en este caso es el sciel u optv.

Tercero, el Jefe de Sciel también ejerce el poder a través de la tercera fuente de poder, es decir, de las que nacen del control de la comunicación y de la información. La DACP para cumplir con su función requiere necesariamente de la información de este actor, por lo que cualquier retraso, modificación en la información, etc. afecta el proceso productivo de la DACP en tiempo y en la veracidad de su reporte.

El Ejecutivo de Ventas que ejerce poder sobre la DACP al retrasar la entrega de información sobre los clientes, corresponde a la tercera fuente de poder, o sea, que la DACP también depende de esta información para terminar su reporte. Aunque en este caso, el ejercicio del poder por parte del actor se ve empañado porque la DACP aquí tiene la posibilidad de pedir la información a otra persona, por ejemplo a los Gerentes de Ventas. Aunque tardará en conseguir la información por otro lado, la obtendrá de una forma o de otra, cosa que no sucede con el sciel o el optv.

Con esto se determina que los actores que provocan la disfunción en el proceso de la DACP son tres, aunque el principal es el Jefe de Sciel. Sin embargo, el Director de la DACP también tiene injerencia en esta situación por no hablar con los demás actores para intentar solucionar el problema, si es que para él existe algún problema. Esto se verá en el siguiente capítulo con la entrevista.

Con base en la clasificación de la personalidad del test aplicado, además de la observación y experiencia del investigador, el Director de la DGEL no se preocupa por los procesos, sino por la utilidad, por el resultado, sin darse cuenta que el resultado es afectado por el proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se observa además, que el poder en la organización está en relación a las necesidades, objetivos e intereses del actor, pero también por los años de experiencia en ella y por el conocimiento adquirido. Estos tres actores son los miembros de la DGEL que más tiempo llevan trabajando en la organización en relación al proceso productivo de la DACP. De acuerdo con el expediente prestado por recursos humanos, el director de la DGEL (actor 15) lleva 9 años, el gerente de ventas (actor 14) lleva 6 años y el jefe de sciel (actor 12) 7 años.

Pero como se ve, estas relaciones y juegos de poder no se dan en el aire, ni solas. Se desarrollan en el grupo de trabajo, porque se necesita del otro para ejercer el poder.

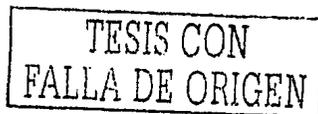
3.7 EL GRUPO Y LOS ACTORES EN RELACIÓN AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA DACP

Para entender al grupo; primero hay que saber lo que es. Para Crozier el grupo es "un constructo humano y no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros."¹⁵⁹

Olmsted señala que existen dos tradiciones para estudiar al grupo: una externa y una interna. La primera se trata de estudiar a las sociedades como grupos y la segunda corresponde a la tradición psicológica de ver a los grupos como sociedades.

En la primera tradición existe una distinción entre grupo primario y grupo secundario. El primario es donde, según Olmsted, los miembros "se hallan ligados por lazos emocionales, cálidos, íntimos y 'personales'; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo...pertenecen generalmente a la clase de grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta

¹⁵⁹ CROZIER, M. *Op. cit.*, p. 43



interpersonal, y orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos y comunes".¹⁶⁰ Por ejemplo el grupo de amigos, la familia, etc.

En cambio, el grupo secundario es en el que "las relaciones son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.... Son típicamente más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales."¹⁶¹

En la otra tradición, la interna, los grupos se ven como "subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social, y la parte que le corresponde al individuo en esa interacción puede observarse y comprobarse por medios experimentales."¹⁶²

A esta tradición le interesa el rol de los sentimientos, pautas de comunicación, etc. en el grupo y no el rol del grupo en la sociedad. Olmsted define al grupo como "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia."¹⁶³ Este elemento común pueden ser las creencias, el territorio, las tareas, etc.

En la tradición interna existe una distinción entre grupos pequeños y grupos primarios. El grupo pequeño se llama así por el número de miembros, no indica si es primario o secundario como en la tradición externa.

Respecto al comportamiento del grupo, Olmsted señala algunas características y principios de los grupos primarios:

¹⁶⁰ OLMSTED, M. S. El pequeño grupo. Paidós, Buenos Aires, 1966, p. 11

¹⁶¹ *ibid.*, p. 13

¹⁶² *ibid.*, p. 15

¹⁶³ *ibid.*, p. 17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las personas que tienen contacto constante entre sí, pueden desarrollar una organización informal, es decir, con pautas de conducta fuera de lo establecido para cumplir con el objetivo. Esta conducta se manifiesta en lenguaje, gestos, sentimientos o ideas para que los miembros de un grupo primario se identifiquen de miembros de otros grupos.
- Hay un código de grupo que no está escrito, pero que opera.
- No todos los miembros se comportan de igual manera en el grupo.

Algunos estudiosos establecieron 3 clases de grupos con su respectivo rol del líder: democrático, laissez-faire y autoritario.

El rol autoritario, según el texto de Olmsted, se caracteriza porque el líder es "fuertemente directivo, toma sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo, indica los pasos a seguir; premia o rechaza arbitrariamente el trabajo. Premia o rechaza arbitrariamente el trabajo..., y no da razón de por qué considera a algunos grupos buenos y otros malos... permanece alejado del grupo dando órdenes."¹⁶⁴

En el rol democrático, el líder favorece las discusiones de grupo y las decisiones. Planea los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y sugiere otras formas de llegar al mismo resultado, para que el miembro del grupo elija la manera de trabajar, dispuesto a las pláticas que no se relacionan específicamente con la tarea. Por último, está el rol de laissez-faire, donde el líder desempeña una actuación más pasiva que en los dos anteriores. Da al grupo completa libertad de hacer lo que quiera. Está presente para ayudar a alguien que lo requiera, pero sin sugerir la actuación. Es amistoso, pero no valora el trabajo del grupo en sentido positivo o negativo.

Respecto a las funciones del grupo, de acuerdo con planteamientos sociológicos, el grupo proporciona al miembro satisfacciones afectivas o respuesta personal,

¹⁶⁴ *ibid.*, p. 41

gratificaciones psíquicas o placeres y se diferencian las funciones del grupo primario y las del secundario:

El grupo primario tiene por función ofrecer entrenamiento y sostén, "significa que el grupo favorece el desarrollo psicológico de los individuos proveyéndolos del contexto necesario dentro del cual tiene lugar el desenvolvimiento intelectual y emocional."¹⁶⁵

Las disfunciones del grupo primario de acuerdo con Olmsted es que "el grupo puede restringir, inhibir, o aun anular al individuo en su fuerza de cohesión."¹⁶⁶

Las funciones del grupo primario relacionadas con la organización:

- En el lado positivo se encuentran los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo necesarios para elevar la moral y por tanto la productividad. Además el pertenecer a un grupo primario dentro de una organización formal, fortalece al individuo en el deber ser y por ende, la organización.
- La disfunción es que un grupo muy unido puede provocar la restricción de la productividad y sería en ese caso un grupo funcional para el individuo, pero disfuncional para la organización.

House sugiere que "se llame 'detentores de poder' a quienes posean la capacidad de influir en los demás y 'líderes' a los que tengan la capacidad de lograr que los demás acepten su influjo."¹⁶⁷

Tomando en cuenta la definición anterior de liderazgo se encuentran en la DGEL 3 tipos de líderes relacionados con el problema del proceso productivo de la DACP y de acuerdo con la estructura de autoridad revisada en el capítulo 2:

¹⁶⁵ *Ibid.*, p. 51

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 54

¹⁶⁷ RUIZ OLABUENAGA, José I. *Sociología de las organizaciones*. Universidad de Deusto, España, 1995, p. 393

El primero es autoritario, recae en el Director de la DGEL, donde sus relaciones con los demás son frías e impersonales. Se tiene que hacer lo que él dice que se debe hacer sin lugar a una mediación o negociación con sus empleados, exceptuando con los dos amigos que tiene a su cargo. Para ellos el liderazgo que se les aplica es democrático.

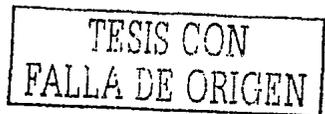
El segundo es democrático, es el Director de la DACP. Actúa de esta manera con los auditores, pero con el supervisor aplica en ocasiones *laissez-faire*.

El tercero es autoritario también, aparece en el Jefe de Sciel. A pesar de contar con una sola persona a su cargo (su asistente), ejerce un liderazgo debido a su conocimiento y experiencia en su trabajo, no hay quien lo contradiga. Por su parte, él organiza el trabajo de los que reportan las ventas en las estaciones locales sin que estén formalmente bajo su mando.

La DACP es un grupo secundario porque se encuentra en una relación de trabajo. Sin embargo, también es un grupo primario en cuanto a que existen relaciones más personales y donde se intercambian ideas, sentimientos, percepciones, orientado a un fin, etc. Es un tipo de grupo formal pues son aquellos que "deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional."¹⁶⁸

La DGEL es un grupo secundario donde se establecen relaciones de trabajo. En la mayoría de los casos las relaciones son frías e impersonales. Aquí se distinguen un liderazgo y el poder legítimo, además del poder y liderazgo en los otros actores mencionados. Aunado a los otros factores que se han encontrado como la personalidad, la falta de motivación hacen que el ambiente se tome más tenso y favorece un distanciamiento entre las personas.

¹⁶⁸ SCHEIN, Edgar. *Op. Cit.*, p. 136



Si se hace un recorrido desde la explicación de los actores, se aprecia cómo se configura la acción social dentro de la organización. Todo se enmaraña: la organización misma tiene reglas que norman la conducta de los individuos por un lado, por otro, los actores actúan dependiendo de la situación en la que se encuentren por un lado. Cuando están solos se comportan de una manera, cuando están en grupo de otra. Cuando hay líderes y todos quieren tener la razón viene el conflicto, además de los resentimientos, alegrías, frustraciones, motivaciones, etc. que el individuo y el grupo acumulen en contra o a favor de la organización. Todo esto se junta en un solo momento. De ahí la complejidad, pero lo principal es comenzar por identificar las causas de esta revoltura para ir solucionando los problemas antes que los costos incrementen.

Todas estas causas y consecuencias, junto con el ejercicio del poder y de las capacidades y habilidades de la personalidad de cada actor para trabajar en equipo hacen de la DACP una dirección ineficiente en su proceso de trabajo hacia el exterior, porque no tiene la capacidad hacer más con menos, por un lado con los elementos de la DGEL con los que necesita interrelacionarse, y por otro porque no reduce los costos de dependencia para alcanzar sus objetivos.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3

Ante este panorama se concluye que:

- a) Las causas que provocan el retraso de la DACP están en su entorno, por lo que se dice que el entorno controla gran parte del funcionamiento de la DACP.
- b) Aunque el director de la DACP no sea culpable directo de los retrasos, sí tiene implicaciones en este problema porque no ha señalado la importancia del problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Los miembros de la DGEL, en general, y por su personalidad y estrategias se muestran indiferentes ante los problemas de los demás. Por lo tanto, no saben trabajar en equipo.
- d) Todo cuesta, el no saber trabajar en conjunto tiene costos de productividad, por lo tanto económicos para la DGEL y para TV Azteca.
- e) El no valorar el trabajo de los demás que tiene su origen en el Director de la DGEL. Los empleados encuentran poca motivación en la organización. Asimismo su personalidad y carácter, por ser líder autoritario que no permite que le cuestionen o negocien las reglas o acuerdos con él, provoca que los actores busquen otras formas de acción para presionar.
- f) Estas estrategias de los individuos para presionar no parece importarle al Director de la DGEL o no está consciente de las afectaciones que puede tener la DGEL a consecuencia de su actitud.
- g) Por lo tanto, las estrategias de los actores para ser tomados en cuenta no están funcionando para sus objetivos personales, pero sí afectan en dinero a TV Azteca.
- h) La información es un elemento esencial para la DACP, sin el cual no puede realizar su trabajo.
- i) La lucha de poderes impide que la información y la comunicación fluyan adecuadamente afectando también el funcionamiento de la DACP, y por ende, de la DGEL.
- j) Entre la DACP y la DGEL hay marcadas diferencias; liderazgo, motivación, oportunidades de desarrollo, personalidad de los actores, comunicación interna, toma de decisiones, entre otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

k) La organización siempre tendrá quiebres entre lo formal y lo informal, por lo que si se quiere evolucionar, debe existir otro tipo de actitud en los líderes.

l) Si a los actores se les permite opinar sobre su trabajo estarán más interesados en él y en tratar de hacerlo bien. Además se obtienen ideas nuevas que pueden ser aplicables para mejorar el trabajo de las áreas.

m) La organización no permanece estática, motivo por el cual es necesario contar con una información adecuada, tanto del entorno, como de su situación normativa y del individuo para no salirse del objetivo.

n) Sobre todo, es importante reconocer la existencia de la otredad, pues se está más tiempo en el trabajo que en otro lugar, hay que hacerlo soportable. Las desviaciones en los procesos siempre se deben al factor humano, esto debe servir para revalorarlo. El mismo individuo puede ayudar a resolver los problemas.

En efecto, los actores se comportan de acuerdo a la situación, a la percepción que tengan del trabajo, de la organización y de los demás actores, y dependiendo de su personalidad, historia de vida, aficiones, gustos, etc. Aquí se demostró, en su gran mayoría con números, las causas y efectos del retraso del reporte de la DACP. En el siguiente capítulo podremos conocer aun más de los actores, pues hablarán de su percepción, representación y del por qué de las cosas. Cuestión básica para seguir conociendo a la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 4

4. La comunicación en el proceso de trabajo de la DACP

Para la presente investigación y después de haber verificado cuantitativamente los problemas de la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla, de TV Azteca, se pasará a otra manera de identificar los problemas tomando en cuenta las representaciones de los actores que laboran en la Dirección General de Estaciones Locales y que son los que tienen relación con el mayor problema del capítulo 3, es decir, el retraso en la entrega del sciel.

Existen desviaciones dentro de los procesos productivos que atrofian el requerimiento de calidad, es decir, variaciones en el plan formal de la organización, lo que implica un costo para la organización, el costo de la acción.

Aquí, se analizarán más bien los discursos de los actores, obtenidos a través del enfoque cualitativo al aplicar la técnica de la entrevista abierta semidirectiva, puesto que todo discurso o lenguaje "entraña múltiples significaciones, al menos en tres niveles diferentes por sus contenidos o funciones comunicativas:

1. El lenguaje que dice cosas
2. El lenguaje que oculta cosas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. El lenguaje que revela o traiciona significados... a pesar del propio sujeto hablante."¹⁶⁹

En la perspectiva cualitativa, el investigador construye representaciones de la realidad social a través de los resultados de la aplicación de las técnicas.

Por otro lado, se estudia en este capítulo la información y la comunicación en la DACP en relación con el problema medido desde el capítulo anterior, donde se identificarán los cuellos de botella que impiden el buen funcionamiento de la dirección.

Después, se interpretarán los discursos obtenidos de las entrevistas, a través de los cuales se podrá realizar un diagnóstico del problema comunicativo.

4.1 EL COSTO DE LA ACCIÓN

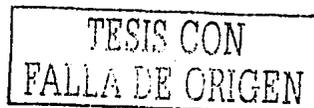
Para entender qué es una acción, se recurrió a la teoría de la acción de Moles, quien afirma que "...en la ciencia de las organizaciones o teoría de los sistemas: las interacciones entre los seres constituyen los comportamientos de organismos globales."¹⁷⁰

Dice que "la acción aparecerá frecuentemente como una reacción, ligada a una modificación en el medio ambiente y apunta que "el comportamiento está en función...del estímulo,...de la personalidad y situación en que se encuentra el individuo."¹⁷¹

¹⁶⁹ ORTÍ, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, en: Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, p. 183

¹⁷⁰ MOLES, Abraham. "Modelos de comportamiento y ecuaciones de la acción: costo de la acción, en Teoría de los actos, Trillas, México, 1982, p. 29

¹⁷¹ ibid., p. 30



Agrega que este 'comportamiento reactivo' se traduce en una acción energética (una acción que requiere de un mayor gasto de energía) o en una acción no energética, es decir, un mensaje (menor gasto de energía). Sin embargo, continúa Moles, los actos humanos no pueden ser siempre atribuibles a una causa porque en las acciones humanas también existe el azar.

En cuanto al costo de la acción reitera que el individuo actúa en función de una relación costo-beneficio en donde el costo es "la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser -o de la organización-, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean,...el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste.... El costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas..."¹⁷². Además, se menciona que la noción de utilidad es retomada para expresar las ganancias y las pérdidas de una acción.

Existen cuatro componentes del costo generalizado, de acuerdo con Moles:

- El precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra, donde el precio es "el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica"¹⁷³
- La energía gastada por el individuo que puede ser agotada o limitada.
- El tiempo consagrado a la acción. De ahí lo dicho por Benjamín Franklin 'tiempo es dinero'. Para cada acto se tiene un tiempo y la suma de todos estos tiempos constituye el llamado por Moles tiempo de acción, y es el que se toma en consideración para estimar el interés frente a una meta u objetivo.

¹⁷² *Ibid.*, pp. 40-41

¹⁷³ *Ibid.*, p. 49

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El costo psicológico es "la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia de la acción a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza."¹⁷⁴ Este tipo de costo tiene que ver también con el llamado contrato psicológico revisado en el capítulo 2.

De este punto Moles afirma que los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, tiempo y la energía que ellos representan, que hay actos que representan un mayor o menor costo psicológico aunque sean iguales, depende de la percepción del individuo, de la situación, si es un acto repetitivo (menor gasto de energía) o será la primera vez que se realiza (mayor gasto por la incertidumbre de fracaso/éxito de la acción), etc. Agrega Moles que "los factores del costo psicológico son ciertamente la ansiedad, el riesgo, la espera, la perturbación, la originalidad, la programación; todos éstos son elementos tomados en cuenta por una teoría de los actos."¹⁷⁵

El concepto de costo es uno de los conceptos importantes y fundamentales del estudio de las acciones, desde lo cuantitativo, que se retomará en este capítulo para revisar precisamente los costos del problema medido en el capítulo 3.

4.1.1 COSTO DEL PROBLEMA MEDIDO

En el capítulo 3 se aplicaron varias técnicas que permitieron establecer cuantitativamente los costos del problema o los problemas que se encontraron el proceso de trabajo de la DACP.

Las técnicas aplicadas a la medición del problema como a sus causas fueron los diagramas de flujo, las hojas de inspección, la observación de documentos y de comportamientos, y una encuesta de clima organizacional.

¹⁷⁴ *Ibid.*, p 53

¹⁷⁵ *Ibid.*, p. 60

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el problema medido, que es la entrega del producto de la DACP, es decir, el reporte de la auditoría realizada a una determinada local. Se realizaron 2 hojas de inspección: una que abarca los datos recopilados del archivo (de enero de 2002 a enero de 2003) y otra, resultado de una inspección llevada a cabo en un periodo de tres semanas. A partir de las hojas de inspección se encontraron los costos que de acuerdo a Moles aquí se clasificaron de la siguiente forma:

- Costos temporales:

En la entrega del reporte de la DACP (ver capítulo 3 y hojas de inspección en Anexos) podemos ver que la entrega del reporte de la DACP se retrasó 367 días, cuestión que impacta a otras áreas de la DGEL a las que se les entrega dicho reporte.

- Costos económicos:

Por su parte, este retraso del reporte de la DACP retrasa el conocimiento que las demás direcciones que solicitan el reporte tengan sobre cuánto deben las estaciones locales a TV Azteca por la publicidad que vendieron, además de que TV Azteca pierde más dinero entre más tarde se entere de los errores de transmisión en la publicidad nacional o local, porque al no darse cuenta del error, la publicidad se seguirá transmitiendo de manera defectuosa y será más lo que TV Azteca tenga que reponer al cliente o incluso asumir la pérdida de éste.

En la Afectación económica a TV Azteca debido al tiempo aire no reportado de las estaciones locales (inspección de tres semanas) se debían \$2'138,118.00. Esta cantidad es la que la organización ha dejado de percibir por este concepto, que hasta la fecha no ha sido cobrado a pesar de que a la DACP se le exige que el trabajo salga en el menor tiempo porque "un peso no debe faltar", de acuerdo con palabras del Director de la DGEL. Aquí, se ha observado que, en ocasiones, se entrega el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reporte a las direcciones, pero pasa el tiempo y el reporte permanece intacto en el correo de las personas.

Respecto a la afectación a TV Azteca por la publicidad con defecto de transmisión también se detectó un monto en perjuicio de TV Azteca.

- Costo de energía: La DACP pierde además de tiempo y dinero, energía en solicitar constantemente los insumos para trabajar, esto es el sciel u optv y en ocasiones información sobre los clientes.

- Costo psicológico: La DACP y en especial su Director se manifiestan incómodos por esta situación.

Asimismo, como se reveló en las encuestas de clima organizacional aplicadas para el capítulo anterior, el personal de la DGEL se encuentra desmotivado por el poco apoyo que recibe por parte del Director General y de las demás personas para proporcionarle los elementos necesarios para realizar el trabajo, lo cual le decepciona porque los elementos de la DGEL están en su trabajo mínimo once horas diarias, por contrato porque en lo real permanecen más tiempo a fin de sacar el reporte en los tiempos acordados, sin embargo, los actores sienten que esto, en la mayoría de los casos no se le valora.

Dentro de las causas del principal problema de la DACP en relación con su proceso productivo, es decir, del retraso del reporte se encontraron las siguientes:

- Mala calidad de las grabaciones: esto significa que la calidad de las grabaciones de los testigos fueron pésimas, es decir, no se podían ver, por lo que se rechazó el material y se perdió tiempo en esperar a que llegara el próximo. Esta situación sólo se ha presentado una vez y al principio, en el periodo que la DACP comenzaba sus operaciones. Ya no se ha vuelto a presentar, por lo que no se considera como un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

problema que afecte constantemente el funcionamiento de la DACP. Aun así, se realizó una hoja de inspección sobre este punto.

- Retraso del sciel u optv por parte del Jefe de Sciel, de la Dirección de Sistemas: Es el mayor problema que se encontró y el más difícil de resolver, ya que en los otros casos, otras personas pueden proporcionar a la DACP la información que necesita. Sin embargo, y en lo que respecta al sciel/optv, no existe otra persona en la empresa que dé este tipo de información, puesto que la persona encargada de esta actividad es parte de un grupo que creó el sciel y el optv de las cuales sólo queda él. Entonces como conocedor del primer sistema para reportar las ventas, conoce su trabajo, además de que no hay otro individuo que realice esta función. Lo que sucede es que cuando el Jefe de sciel/optv sale de viaje todo se retrasa, además de que tiene razones personales y de motivación por las que entrega a nadie la información que requiere hasta que él decide hacerlo, como se verá en la entrevista que se le aplicó. Además de que nadie de los afectados ha reclamado o informado al Director General, a pesar de que éste -cuando le llega el reporte de la DACP y en ocasiones- llama la atención porque las cosas no están a tiempo.

- Retraso en la información de los clientes a la DACP: Esto quiere decir que cuando la DACP solicita información sobre los clientes de una determinada local al Ejecutivo de Ventas, éste no se la entrega en el tiempo acordado ocasionando la demora en la entrega del reporte del sciel. En este aspecto cuando se realizaron las hojas de inspección el problema había sido constante. Sin embargo, se están haciendo juntas entre el director de la DACP y los Ejecutivos de Ventas para tratar de nulificar esta situación. Sin embargo, hasta que no se presente dejará de ser una causa en el la entrega tardía del reporte.

En realidad, las causas del retraso de la DACP son cuestiones que tienen que ver con la información y con la comunicación, ya que si todos los integrantes del proceso de trabajo de la DGEL estuvieran conscientes de la situación, podrían ponerse de acuerdo para externar sus opiniones, limar sus diferencias y proponer soluciones que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sean aplicadas para cumplir con el objetivo de cada uno y por ende el de la DGEL con un menor costo temporal, económico, energético y psicológico.

Una de las causas del retraso en el reporte, la del retraso de información por parte de un gerente de ventas, está en proceso de solución, por lo que se establece que la causa principal del problema de la DACP es el retraso del sciel u optv.

4.1.2 CAUSAS COMUNICATIVAS E INFORMATIVAS DEL PROBLEMA

Los problemas en una organización pueden tener causas de comunicación y de información. Ya sea que la información se reciba tarde, trastocada, incompleta o la comunicación no sea buena. Todo lo que se habla y se escribe también influye en el funcionamiento de una organización.

Para empezar, se tiene que mencionar que el único medio por el que se transmite la información formal es el correo electrónico a través de la red interna de TV Azteca llamada Lotus. Se instaló este sistema y se convirtió en el canal formal de comunicación en toda la empresa porque los directivos de ésta pensaron que las personas al trasladarse de un lado a otro para obtener cierta información, perdían mucho tiempo de trabajo. Este sistema no tiene mensajero automático por lo que los individuos no podrían 'chatear', ni podrían revisar correos personales.

Entonces, al no tener otro medio de comunicación formal, los individuos hasta ahora sólo han buscado el teléfono y sólo en contadas ocasiones la visita cara a cara (generalmente de jefe-empleado directo, que se encuentran físicamente en la misma área o lugar) para transmitir información y para comunicarse, por lo que prevalece el uso del Lotus.

Sólo algunos empleados como directores generales, directores, algunos gerentes y algunos supervisores cuentan con el servicio de internet (de acceso a todas las páginas, o sea, el normal). También existe intranet (red de todo tipo de noticias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

formales e información de la organización) al que tienen acceso todas las personas que tienen computadora, puesto que es uno de los canales por los que la empresa envía toda la información que quiere comunicar a sus empleados. Lotus lo tienen casi todos los empleados: directores, gerentes, supervisores, ejecutivos, operadores. En los mandos más bajos del organigrama es donde casi no se tiene, pues los directivos de la organización deciden a quién instalar o no Lotus, dependiendo de las actividades que realice la persona.

Sin embargo, la mayoría de los problemas no se resuelven con conectarse al internet y enviar un mensaje, porque que si de por sí en la comunicación cara a cara hay problemas en la recepción y percepción, es decir, el mensaje no se entiende como el que lo dice quiere que se entienda, más grave es la situación al enviar un mensaje vía mail, puesto que no hay retroalimentación. No se toman en cuenta los imprevistos, no se sabe si el otro pudo leer el mensaje, no se investiga si estaba de viaje, se desconoce si lo entendió, o si lo revisó en el momento que tenía que ser, se desconoce su pensamiento, sus gestos, etc. porque no todas las instalaciones de Lotus cuentan con el servicio de 'estatus del mensaje' para saber si el mensaje fue leído, rechazado, eliminado, etc.

Por su parte, el Director y Supervisor de la DACP cuentan con Lotus e internet, el resto de los miembros de la DACP sólo tiene la computadora, por lo que toda la comunicación interna de la DACP es cara a cara. Además por las condiciones del trabajo, esto es, la DACP por sus funciones se encuentra en un lugar apartado de las instalaciones de TV Azteca, lo que permite romper al interior con las reglas y tener un trato y una comunicación más personal y directa.

En la DGEL, todos los miembros cuentan con computadora, intranet y Lotus, y sólo el director general, directores, gerentes de ventas y secretarías de directores cuentan con internet, con los que la DACP podría establecer comunicación cuando los actores estén de viaje, por ejemplo, pero esto no se ha revisado aunque ahorraría dinero y tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los demás casos, es decir, los que no cuentan con Lotus, se sabe que formalmente la información la deben recibir de su jefe directo.

De esta manera, se parte de la interpretación que los actores tienen un mínimo de comunicación que les ocasiona muchos problemas que se podrían solucionar hablando. Porque cabe señalar, que los mensajes que circulan a través de Lotus (que tampoco todos tienen) apenas si contienen información y generalmente no existe una introducción cordial, amigable o que permita que los actores se conozcan un poco más.

Aquí, un ejemplo de esto:

Mario!!!

Por este conducto te solicito de favor me envíes el sciel de Puebla, del 21 al 28 de febrero de 2003, ambas redes.

Saludos
Enrique Cárdenas

En otros casos en que la autoridad manda un correo para informar de un movimiento de personal, dice:

A todos:

Les Informo que a partir de este momento se nombra como Jefe de Operación a Norma Hernández, quien ha demostrado ser una persona profesional.

Esperando que le den su apoyo en esta nueva empresa.

VL

Esto sucede cuando la mayoría de los empleados no conoce físicamente a las personas a quien se le está dando el cargo si es de otra área. Sólo envía el correo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La organización escoge dentro de estos tres canales para enviar la información. Intranet es un canal más amigable, es el llamado radiopasillo formal.

Sin embargo, aunque existan estos canales de comunicación, los individuos que no tienen acceso a estos canales y otros que sí, se comunican de manera informal en los pasillos de la empresa, en el comedor, en el baño, donde comentan las cuestiones de trabajo y otras más relacionadas más bien con los actores, porque dentro de las áreas de trabajo nadie puede estar fuera de su lugar a menos que esté tratando un asunto con otra persona.

Además, aquí existe una contradicción que confunde a los empleados. Por un lado, se les quita el internet para que no entren al chat o pierdan tiempo al ver otras páginas que no se relacionan con sus labores, pero por el otro, la organización manda correos por Lotus para invitar a que entren a la página de radiopasillo (intranet) para conocer lo último de las noticias de la empresa o del espectáculo donde hay chat con los actores y actrices. Entonces lo que se encuentra aquí es que la organización trata de suministrar al empleado toda la información, de controlarla, porque formalmente no permite que reciban otra, sólo la que la propia organización les da. Tampoco se espera que los empleados estén platicando en las áreas de trabajo de cosas que no son propias a él.

Por lo anterior, el actor actúa con estrategias, como se explicó en el capítulo 3. Estas estrategias sirven para evadir el control tan riguroso de la información. A algunos miembros de la DGEL se les ció comer juntos, platicar en el baño y en los pasillos. Sin embargo, a la gran mayoría no se les ve hacer esto porque salen viaje con frecuencia o tienen una gran carga de trabajo.

Todo esto tiene consecuencias, tiene costos que la organización a veces no ve.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.2.1 CONFLICTOS DE INFORMACIÓN

Antes de seguir es necesario precisar el concepto de información. La información "es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa. Es un principio de orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización.... Toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Esta información, que fluye dentro de la organización y se exporta o importa, responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social."¹⁷⁶

La información es la diferencia entre orden y desorden. Entre más distinción hagamos mayor información tendremos.

De ahí que cada organización y cada área de ella, de acuerdo a la división del trabajo, se relaciona más o menos con otra para el intercambio de información.

Recordemos los capítulos anteriores. Para la DACP es imprescindible la información que recibe del exterior. Si esta dirección no se relacionara con los individuos que trabajan en otros subsistemas de la DGEL simplemente moriría o no existiría, puesto que la gran parte del funcionamiento de la DACP depende del entorno: de una Ejecutiva de Operación, de la Dirección de Operación, recibe los testigos (grabaciones en video de los canales de TV Azteca, de una determinada plaza), las cartas de programación, en las que se puede ver cuáles son los programas locales, su duración y días de transmisión, y las bitácoras que permiten comparar lo que aparece en el testigo con esta guía o pauta de programación.

Por otro lado, de un Ejecutivo o Gerente de Ventas, de la Dirección de Ventas, recibe la información correspondiente a los clientes, es decir, la DACP en la mayoría de las ocasiones requiere de conocer cuánto tiempo aire compra un cliente, en qué

¹⁷⁶ SERRANO, Rafael, et. al. La organización habitable, Fecha Publicidad, México, 2001, p. 61



condiciones (paquetes, reposiciones, producto integrado), así como si determinado cliente que se transmite en una local o plaza es venta local, nacional o descarga o interdescarga (inserción de publicidad de una local en otra, por ejemplo, Cuernavaca vende tiempo aire de x cliente y lo manda a la local de León, para que también se vea allá).

Asimismo, la DACP recibe la información de sciel u optv (reportes de ventas) del Jefe de Sciel y Optv, del la Dirección de Sistemas. Estos reportes son esenciales para la DACP, puesto que a través de ellos se comprueba si la local reportó toda la publicidad que transmitió y que se comprueba con los testigos.

Por su parte, el Director General, los Gerentes de Ventas y al Director de Operación, puesto que de la información generada por la DACP en sus reportes pueden conocer cómo se comportan las estaciones locales en lo económico, en la calidad de la transmisión de su publicidad (buena o mala). El tener información sobre el entorno les da elementos para tomar decisiones más acertadas a fin de corregir o mejorar los errores que se presentan.

4.1.2.1 FLUJOS INFORMATIVOS

En la DGEL de acuerdo al organigrama, el director en lo formal debe bajar la información a los mandos que le siguen y que entre ellos debe fluir la información correctamente, es decir, sin trabas, por ello no hay personas intermedias entre los directores y el director general, para que se comuniquen e informen por medio de él de manera directa.

Sin embargo, en la realidad no sucede así. La Dirección General de la DGEL no tiene interés en la comunicación del área. Según la encuesta de clima organizacional del capítulo 3, las decisiones están centralizadas en esta persona, ya que ellos como empleados no tienen la oportunidad de externar con libertad sus opiniones. De acuerdo con las personas entrevistadas, como se verá más adelante, la gente se informa de las cosas que suceden a través de otras personas y por medio de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rumores. Lo que quiere decir que no consultan la información de la empresa publicada en intranet, o bien, que la información publicada no es de su interés.

Respecto a la DACP, los retrasos de la información que espera recibir son tan frecuentes que se podría decir que ya son la regla. Esto es grave porque si la información no es oportuna deja de ser importante o, en su caso, ya no tiene la importancia o trascendencia que tendría si se recibiera a tiempo. Es decir, entre más tiempo pase en que a la DACP llegue el sciel o el optv, más tardarán las diferentes áreas de la DGEL en resolver los problemas que se observen en la transmisión de publicidad por parte de las estaciones locales y mayor será el costo para la DGEL en general.

Parte de la información proviene de los altos mandos. Ésta tiene que ver con avisos, informes, órdenes, cambios, etc. que estos mandos dan a sus empleados, es decir, la información se transmite de abajo hacia arriba.

Lo que sucede en la DGEL es que aunque los directivos sean los que toman las decisiones, la mayor parte de las veces quien posee el conocimiento o la información son los mandos intermedios. Entonces es ahí donde se presentan los llamados cuellos de botella, porque son las personas que poseen la información que permite operar y dar fluidez a parte del funcionamiento de la DGEL, a la cuestión operativa y administrativa. Esta información puede subir, bajar o moverse a los lados en el organigrama de la organización o quedarse estancada, como sucede con el sciel.

Tomando en cuenta que la información y comunicación, en la DGEL y en todo TV Azteca en general, se maneja por el único canal formal: el correo electrónico, se vuelve más difícil el establecer una retroalimentación. La que se da, se da entre los mandos medios o entre medios y bajos, pero nunca apunta hacia la Dirección General y más si los mensajes recibidos en Lotus (la red de correo de TV Azteca) enviados por otras direcciones generales o del presidente de TV Azteca, no admite ningún comentario, a pesar de que lo formal y en las revistas y correos de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresa pongan su correo para exponer dudas, sugerencias o comentarios, el servidor con frecuencia rechaza los mensajes.

Pareciera que el estilo dominante es que la organización de manera formal transmite la información que cree importante, sin preguntarse si la información que envía sirve a los empleados para el buen desempeño de su trabajo, o de si ésta no fluye y se queda en manos de otras personas como en los mandos medios, como el Jefe de Sciel.

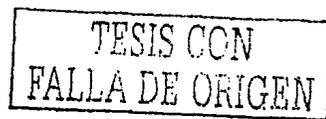
Como se verá más adelante con las entrevistas realizadas y con la encuesta de clima organizacional del capítulo anterior, se interpreta que la percepción de los entrevistados es precisamente ésta: que los altos mandos no informan casi nada y comunican menos. Para las cuestiones del rumbo de la empresa y otras cosas que no tienen mucho que ver propiamente con el trabajo, se enteran pláticas informales, por rumores que corren en los pasillos, en los baños, por información de cara a cara.

4.2 EL MODELO DE LA INFORMACIÓN COMO PODER

Con aquello de que la información es poder, varios de los individuos que ostentan un mando medio, administran y retienen la información para tener un poder y con ello hacerse presentes. Es una estrategia, es el uso del poder como mediación de las relaciones, o para coaccionar.

El Jefe de Sciel, de la Dirección de Sistemas presenta esta característica. Él recibe casi toda la información de venta por parte de las estaciones locales, puesto que éstas deben reportar todo y todas las condiciones en las que venden el tiempo aire a sus clientes locales. Por ejemplo, maneja tarifas, la totalidad de la cartera de clientes de las locales de todo el país, cantidad de tiempo aire, etc.

La información que el Jefe de Sciel controla es requerida por el propio director de la DGEL, y otros directivos más altos, además por las gerencias de ventas para hacer



sus estimados de ventas y el total de ventas, puesto que las estaciones locales ponen este tipo de información en el sistema de sciel u optv que controla el Jefe de estos dos sistemas/documentos.

En la entrevista, se descubrió que el Jefe de Sciel y Optv tiene razones personales para controlar la información. Sin embargo, tampoco se le ven muchas intenciones de resolver la situación a pesar de afectar a varias direcciones que ven reducido el flujo de la información.

4.3 EL LIBRE FLUJO DE LA INFORMACIÓN

El libre flujo de la información en la DGEL es casi un ideal. En principio cabe recordar los capítulos pasados en donde se establecía lo formal y lo informal dentro de la organización.

De ahí, se desprenden dos tendencias. La formal en cuestión de información es que todos los empleados de TV Azteca forman "una familia", por lo cual deben tener ciertas características entre las que se encuentra la confianza, la honestidad, es decir, no esconder nada de acuerdo con los valores. Esta información de la filosofía es comunicada a través de diversos medios internos de la organización para que todos la conozcan.

Del otro lado, se encuentra lo real, lo que opera. Por una parte, existe la percepción de que los directivos forman un grupo aparte, que tienen relaciones exclusivas del resto de los empleados cuya característica principal es comunicar e informar sólo lo necesario, lo que los empleados deben saber y nada más, es decir, existe una transmisión selectiva de la información acorde con los intereses de los grupos hegemónicos dentro del sistema, de acuerdo con la encuesta de clima organizacional en la que los actores manifestaron que sus ideas no eran tomadas en cuenta, que no tenían libertad de opinión, ni de decisión. Además, se confirma con también con esta encuesta con el hecho de que entre más alto sea el puesto, mayor libertad de acción se tiene.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, desde ahí empieza el control de la información, que es seguido por los mandos medios y por personas que la quieren poseer como forma de control, de poder sobre otros.

Aunque hay que reconocer que no toda la información debe circular sin ton ni son, más bien proporcionarla a quien de verdad lo necesite sin tantas trabas que truncan el cumplimiento de los objetivos de los subsistemas y por tanto del sistema en su totalidad de acuerdo a los tiempos y espacios en los que se planean y que a futuro provocan problemas ya sea económicos, psicológicos, etc. Esto se debe también a la falta de comunicación en la DGEL.

4.1.2.2 LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS

Gran parte de los conflictos presentes en el proceso de trabajo de la DACP y de la DGEL provienen de la falta de comunicación para ponerse de acuerdo o solucionar estas cuestiones, pero también provienen de los mismos canales de comunicación de la empresa. El conflicto es connatural a la actividad humana. Se manifiesta por la disidencia del actor de la posición de la organización.

En este aspecto Moles habla de una teleacción, es "un modo de acción del ser sobre el mundo, que extiende no solamente sus sentidos, sino sus campo de posibilidades hasta los extremos del mundo: reposa enteramente sobre la existencia de una tecnología.... La teleacción es la acción a distancia de una persona ausente pero que envía mensajes, emisarios, autómatas, y que modifica entonces las leyes de repartición de los actos y de los seres: la densidad de acción ya no está ligada a la proximidad relativa."¹⁷⁷

En la DGEL, y TV Azteca en general al implantar el correo electrónico como su canal formal de comunicación, modificó las formas de actuar, de comunicarse y lo sigue

¹⁷⁷ MOLES, A. *Op. Cit.*, pp. 67-68

haciendo. También sucede en la DGEL con las estaciones locales. El Director General de la DGEL y todos aquellos que deseen o deban comunicarse o informar de algo a las personas de la estación local, deben hacerlo por correo. En algunas ocasiones se habla por teléfono y en otras, más lejanas, vienen a México.

Asimismo, el Director General de la DGEL envía mensajes a la DACP para que se lleven acciones que él decidió. Así, se maneja la comunicación en todas las áreas de la DGEL

4.1.2.3 LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS

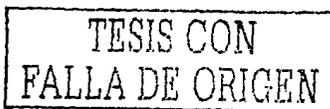
Las interacciones son autoreferenciales, es decir, la referencia que se puede tener es la de uno mismo. No se entiende al otro porque no se conoce su experiencia, porque es lo que uno piensa del otro.

Para que las interacciones sean productivas comunicativamente, se debe aprender de las relaciones, cuestión complicada porque el individuo es autoreferente.

En la DGEL se aprecia una ausencia de comunicación y de información oportuna. Una comunicación que permite negociar, conocer las similitudes y las diferencias para llegar a acuerdos que logren condiciones ambientales y de trabajo más favorables, en fin, un reconocimiento a su trabajo.

Hay que entrar en un nivel de negociación porque generalmente se descalifica al otro, de entrada. Por ejemplo la relación jefe-subordinado. Existe una incapacidad de para negociar por parte del Director General, del Jefe de Sciel y Optv y por parte del Director de la DACP. Ni si quiera para negociar, para comunicarse.

Comencemos por citar que el único canal formal que existe para la comunicación e información en TV Azteca en general es el uso del correo electrónico que en gran medida impide la interacción personal entre los actores y así sucede. La gente utiliza



el correo electrónico para cuestiones relacionadas con el trabajo, rara vez se habla por teléfono y menos se tiene una conversación cara a cara. Sin embargo, ocurre que cuando existen rumores, los empleados se comunican persona a persona.

Los empleados tienen ya una percepción sobre el Director General de la DACP, así como se supone que los directivos también la tienen de las personas que trabajan para ello, así como de otros. Aquí entra la comunicación.

La acción comunicativa "produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene o coadyuva en la relación de las otras acciones.... La comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material: por eso se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas."¹⁷⁸

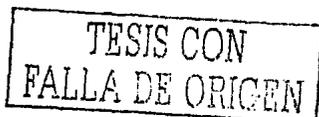
La comunicación es una conducta a propósito, es "un tipo de acción social clave, porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación- de la acción ejecutiva- a la vez que es también un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores."¹⁷⁹

Habrá que evitar el quiebre en las organizaciones, la contradicción que impide operar. Habrá que mediar, establecer posiciones intermedias que replanteen el problema, una innovación para que se reproduzca una situación de cambio. Por su parte, la organización tiene que aprender a negociar, que no es lo mismo que perder, sino reconocer que existe un problema empleando la comunicación para lograr acuerdos que permitan trabajar a pesar de las diferencias.

Pero antes que nada, para poder proponer una intervención comunicativa se requiere del sentir y pensar, en similitudes y diferencias, de los actores de la organización que

¹⁷⁸ SERRANO, RAFAEL. La organización habitable. Fecha Publicidad, México, 2001, p. 55

¹⁷⁹ Ibid., p. 56



se encuentran en medio de un conflicto o problema, es decir, la negociación, coincidencia, disidencia y acuerdo, pero sobretodo a partir del conocimiento de sus representaciones.

4.2 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

4.2.1 LAS REPRESENTACIONES DEL ACTOR

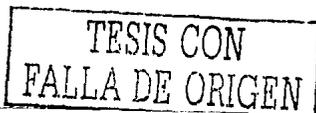
Para tener un diagnóstico cualitativo, se entrevistaron a dos personas, a fin de conocer las representaciones que tienen sobre diversos tópicos que están implicados en la organización, entendiendo a las representaciones como las "ideas formadas acerca del mundo que ordenan la realidad"¹⁸⁰, según Mario Revilla y que implican la regulación de las interacciones humanas.

Donde las representaciones tienen su origen en lo expresivo. "Los patrones expresivos son una secuencia de expresiones, en principio corporales, que se suceden en un orden determinado y sirven para acoplar comportamientos en el que intervienen dos o más individuos. Este acoplamiento se basa en señales que representan o suplen conductas con lo que se evita o ahorra la necesidad de realizar la conducta en cuestión o de obligar a un ajuste por medios físicos."¹⁸¹ Asimismo, menciona que el lenguaje ordena la percepción, ordena el mundo de manera simbólica.

Por su parte, las representaciones sociales tienen origen en las experiencias colectivas de una comunidad, y éstas son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. "Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la

¹⁸⁰ REVILLA BASURTO, MARIO. Comunicación y reproducción innovadora. Tesis de maestría, sin publicar. CADEC, México, 2001, p. 5

¹⁸¹ ibid., p. 6



organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social."¹⁸²

De la misma forma, los propios individuos interiorizan estas maneras de ver al mundo desde el proceso de enculturización, es decir, previo a la experiencia. Entonces cuando la viven, ya tienen una representación que guía su percepción y acción, que generalmente son compartidas por los miembros de una sociedad.

En esto, la utilización del lenguaje juega un papel importante. La información da forma a las cosas

Aquí, entra otro concepto de Pierre Bourdieu descrito por Revilla: el hábitus, esquema de posiciones y apreciaciones del mundo social. Según esta noción, "los hábitos son modelos de distinción que engranan a las personas concretas y distintas, con las representaciones culturales e ideológicas comunes."¹⁸³ De acuerdo con esto, las representaciones también están influidas por la posición que se ocupe en la organización.

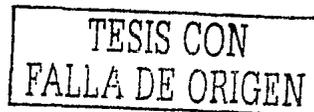
Es así, que el método cualitativo permite llegar a conocer las representaciones de los individuos en la organización y descubrir sus semejanzas y diferencias.

4.3 LA ENTREVISTA

La técnica cualitativa aplicada a la presente investigación fue la llamada entrevista abierta semidirectiva, puesto que está orientada a la captación y análisis interpretativo de los discursos, ya que estos "entrañan la existencia de significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos

¹⁸² *ibid.*, p. 8

¹⁸³ Bourdieu, en REVILLA Basurto, M. *Op. Cit.*, p. 12



intersubjetivos o lenguaje, y atravesada por el sentido subjetivo del actor hablante."¹⁸⁴

Además de que mediante esta técnica se pueden contextualizar los hechos estudiados y se produce una interacción más personal entre entrevistado-entrevistador que en una encuesta, por ejemplo.

La entrevista es "un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas con un problema específico."¹⁸⁵

En la entrevista abierta se pretende "profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social... consiste en un diálogo *face to face*, directo y espontáneo, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva"¹⁸⁶

Asimismo, la utilización de una técnica cualitativa, a diferencia de las cuantitativas empleadas en el capítulo anterior, permite "la comprensión previa de las mediaciones ideológicas y de la potencial polisemia de significados y malentendidos semánticos de una cierta 'batería' de preguntas."¹⁸⁷ El individuo entrevistado tendrá un discurso relativamente libre donde puede evocar, sugerir, implicar, remitir a otros signos o cuestiones que también pueden ser contradicciones en el mismo discurso. Ortí apunta que "los discursos espontáneos... hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas;

¹⁸⁴ ORTÍ, ALFONSO. *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo*, en: *Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, p. 172

¹⁸⁵ Charles Nohoum, en ARTEAGA romero, Carolina, et. al. *Op. Cit.*, p. 49

¹⁸⁶ ORTÍ, Alfonso. *Op. Cit.*, p. 196

¹⁸⁷ *Ibid.*, p. 175

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

relaciones que sólo se configuran en su propio contexto significativo, global y concreto.¹⁸⁸

Aquí, la intervención del entrevistador debe ser breve, puede hacer preguntas o plantear temas generales para que el individuo en cuestión responda lo más que posible. Por su parte, las respuestas o discursos obtenidos son interpretados y contextualizados por el investigador.

Dice Ortí que "lo que aspiramos 'a ver' y podemos estudiar en el discurso del entrevistado no son sus problemas personales, sino la forma social (cultural y de clase) de la estructura de su personalidad y los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico."¹⁸⁹

De acuerdo con este autor, la pertinencia de la técnica de entrevista abierta semidirectiva radica en su capacidad de revelar las "relaciones (relación dialéctica entre el narcisismo del 'yo ideal' y las exigencias del 'ideal del yo') con los modelos culturales de personalidad, reflejados en el otro generalizado o superego social institucionalizado en la clase social de referencia."¹⁹⁰

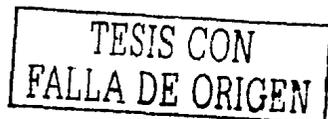
Para el presente estudio de la Dirección de Auditoría Comercial de Pantalla (DACP) se realizaron dos entrevistas en relación con los problemas ya expuestos, en relación a su proceso productivo de trabajo, específicamente con el mayor, es decir, la entrega tardía del sciel a la DACP por parte del Jefe de Sciel. Esta situación recae directamente en el Director de la DACP y el Jefe de Sciel y Optv.

De las personas que participan en el proceso de trabajo de la DACP, se tomaron en cuenta para esta investigación a las 4 personas que tienen incidencia en los problemas de la dirección. Como ya se mencionó son el actor 3, por ser el director de la DACP y por ser quien debería mediar entre la DACP y el exterior; otro es el actor

¹⁸⁸ *Ibid.*, p. 195

¹⁸⁹ *Ibid.*, p. 197

¹⁹⁰ *Idem.*



12, por ser el Jefe de Sciel y por quien s demora la mayor cantidad de información a la DACP; luego, el actor 15 director de la DGEL por ser el responsable formal de todo lo que sucede en la DGEL y por último, al actor 14, por ser el gerente de ventas que también demora la información a la DACP. Además, se buscó entrevistarlos porque de acuerdo a las características de base, son los que mayor nivel académico tienen, son de diferentes áreas y por la experiencia porque tienen años de antigüedad en la organización. Estos actores son los mismos que fueron observados (capítulo 3).

No se entrevistó a las demás personas con que la DACP tiene relación debido a que los problemas con éstas no son tan frecuentes y serían más fáciles de resolver, incluso ya se han tenido pláticas con el Gerente de Ventas para resolver este problema. Aparte, el objetivo es conocer la posición de estos actores y su opinión para entender qué pasa y pensar en una solución. Tampoco se entrevistó al actor 14 porque ya están en pláticas para resolver la situación.

Sin embargo, en las entrevistas hubo una limitante en cuanto a la posibilidad de entrevistar al Director General de la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL), ya que desde que comenzó esta investigación, otorgó permiso de realizarla pero anticipó que no concedería ningún tipo de entrevista ni hablaría. Asimismo, pidió al investigador que lo que le interesaba de esto serían los resultados. Lo anterior afecta para realizar un estudio completo. Sin embargo, se le presentarán los resultados y las propuestas. Su misma negativa se interpreta como que no le gusta ser interrogado.

Cabe señalar, además, que los entrevistados se mostraron poco cooperadores para la entrevista, pues argumentaron tener una gran cantidad de trabajo, por lo que les sería imposible conceder mucho tiempo.

Los tópicos de las entrevistas se diseñaron con base en la encuesta de clima organizacional, a fin de que fueran los mismos para los entrevistados. Se trataba de que dieran su opinión acerca de su trabajo, de la organización, de los problemas y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesidades a fin de detectar sus diferencias y similitudes y encontrar la manera de acercarlos.

4.3.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Para este efecto, se realizó el siguiente cuadro que muestra lo que los actores entrevistados dijeron a fin de detectar las similitudes y diferencias, para diagnosticar a la comunicación en la organización. Este cuadro se armó con base en las entrevistas y a los tópicos que se trataron, incluyendo la información textual a modo de comparación:

TÓPICOS	TEMAS	ACTORES		SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Motivación	Percepción de TV Azteca	DDCAP	JSO	TVA es una empresa grande, importante Oportunidades de crecimiento dentro de la organización	
Motivación	Por qué están en la organización	Como te repito, es una de las más importantes televisoras de nuestro país y estoy aquí porque siento que mi trabajo es importante para cuidarle las espaldas a la empresa de los socios mafiosos.	Bueno, mira pienso que soy una persona inteligente, trabajadora, creativa y ambiciosa que pretende llegar tan lejos en lo que hace y siento que una empresa de la importancia y tamaño de TVA puede proporcionarme los medios necesarios para lograrlo	ven a TVA como una buena empresa para lograr sus objetivos personales	
	Percepción sobre su trabajo	Siento que mi trabajo es importante para cuidarle las espaldas a la empresa de los	Bueno yo siento que mi trabajo es muy bueno pero a pesar de ello creo que no he recibido las oportunidades que	Su trabajo es bueno e importante	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

		socios mafiosos	merezco para desarrollar todo lo que puedo ofrecer a la empresa		
	Lo que les motiva, cómo se sienten	me motiva mucho estar al pendiente de lo que a la gente a mi cargo se le ofrezca en todos los sentidos, y que estamos dando los resultados que se esperaban...			JSO no expresó una motivación en particular, sólo que TVA le parece una empresa grande. Mientras a DDACP se preocupa por su gente y porque su trabajo ha tenido resultados esperados.
	Lo que les desmotiva, cómo se sienten Falta de motivación (a su persona)	...y lo que me desmotiva en ocasiones, es que dependemos de gente poco responsable para el buen funcionamiento de nuestra labor, sin embargo tenemos que librar los obstáculos que se nos presentan para conseguir nuestro objetivo. ...desde las secretarías hasta algunos directores se pasan la papa caliente y no se comprometen a darle seguimiento a las cosas para resolver los problemas	Bueno actualmente es muy difícil para mí desarrollar mi trabajo ya que no recibir las oportunidades que creo merecer por mi labor en la empresa me hacen sentir un poco decepcionado ya que en varias áreas hay personas en puestos en los que no producen lo que deberían y en cambio personas como yo que podríamos realizar un mejor trabajo y que seguimos en puestos que limitan nuestra capacidad y creatividad Pues considero que sí, y creo que esto sucede porque a la dirección le interesa sólo lo que produce el trabajador y no el individuo, me parece que ellos no ven la manera de mejorar a los empleados y motivarlos, ellos consideran mejor opción sustituir a los empleados que no funcionan en vez de averiguar el por qué de su bajo rendimiento. Pues como en mi caso querer crecer en la empresa y ver que no te dan la oportunidad, ver como hay personas que están sólo en sus puestos por recomendación, falta de reconocimiento tanto como	Gente poco responsable en áreas, improductivas	JSO percibe que no ha recibido oportunidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Falta de motivación/a poyo a otros		<p>moral al trabajo que se realiza.</p> <p>Pues mira yo te platico de mi experiencia porque de acuerdo con lo que he dado a la empresa considero que no he recibido lo que merezco y creo que si esto se da en mi caso no dudo que pueda ocurrir en otras áreas</p>		
Percepción de áreas	Dircción General: DGEL	es muy importante, puesto que ha sido tanto el crecimiento que ha tenido la empresa, que esta dirección se encarga de atender a las estaciones propias y de socios			
Percepción de áreas	DACP	Que es importante puesto que de este nos damos cuenta del comportamiento de las estaciones locales en cuanto a la comercialización que manejan	Si la conozco, creo que es un buen equipo y que realiza un buen trabajo		
Percepción de actores	Director General de la DGEL	siento que el puesto requiere más atención para algunas áreas y considero que es mucha la presión que la verdad toma decisiones viscerales y no tiene el trato para tratar a su gente. Bueno, es una persona con diferentes estados de ánimo y según en el que se encuentre así se comporta. Él sabe perfectamente lo que les pedimos ya que le mandamos copia de la solicitud, pero no hace nada al respecto.	pues mira, el director de mi área el seños Vincent Lallier es una persona a la cual le interesa ver el resultado económico a corto plazo y da más apoyo a proyectos que producen millones a la empresa, además ha colocado a personas en varios puestos por el hecho de ser sus amigos. Considero que le hace falta estar más al tanto de lo que hacemos y los resultados de todos los que trabajamos en el área. Por otro lado es una persona muy visceral que puede estallar en cualquier momento y tomar decisiones al momento sin pensarlas mucho	Requieren de más atención del Director General de la DGEL.	
	Ventajas de un jefe así	Ventajas muy pocas...	las ventajas que tiene es que es un hombre de negocios que puede producir muchos millones a la empresa, ya que es hábil en ese aspecto...		Para JSO las ventajas de la empresa al tener este tipo de director son económicas, mientras que DDACP no especificó
	Desventajas de un jefe así	...ya que la gente que trabaja bajo presión da pocos	...pero creo que su debilidad sería su temperamento, la	temperamento	da trabajo a sus amistades

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

		resultados, la desventaja sería que no existe la comunicación adecuada ni el respeto debido	Inclinación por sus amistades y no der suficiente valor a trabajos importantes para la empresa como el que realizo yo.		
Percepción de actores	Del Director de Sistemas (Jefe del JSO)		mira ese es un punto en el que me siento incómodo ya que yo considero que es una persona inteligente pero que no sabe lo suficiente para estar en el puesto que ocupa, creo que yo podría ser la persona más adecuada para llevar el control de esa área ya que la conozco muy bien y podría tener mejores resultados que él		
Percepción de actores	Del Director de la DACP		Mira, no lo conozco muy a fondo pero por lo que lo he tratado me cae bien pero a pesar de ello considero que es una persona que llegó a su puesto de repente, siento que sin los méritos necesarios para ocupar esa dirección, de hecho hace poco tiempo yo realizaba parte de esa labor y creo que yo hubiera sido la persona más idónea para ese puesto.		JSO percibe a DDACP como una persona que le cae bien, aunque no lo conozca. Menciona que su puesto le llegó muy rápido pudiendo quedar él en su lugar. Mientras que DDACP menciona que JSO es una persona muy difícil, si sólo se comunica con él por correo, y su texto es escueto.
	Del Jefe de Sciel y Optv	que la persona que se encarga de mandarnos esa información es la única que la maneja y si no se encuentra nadie sabe nada, además también tiene un carácter demasiado difícil y tenemos que esperar hasta que él quiera para poder recibir la información			
Relaciones de trabajo	En la DGEL	yo diría que regulares, porque no hay el apoyo que se necesita para poder solucionar los problemas inmediatamente. la mayor parte del tiempo es cordial	Considero que me llevo bien con varias personas, pero también como en todo hay personas con las que no soy compatible.	Relación con los demás: cordial en general	
	En la DACP	cuando existen errores se les llama la atención, pero todo el tiempo es cordial			

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	Con el asistente		Pues es una relación de trabajo muy normal, yo le asigno tareas a realizar, él las lleva a cabo pero siempre bajo mi supervisión, considero que tengo que llevar un control total de lo que se realiza en mi área, así que principalmente él sólo me asiste y yo realizo el trabajo más importante no acostumbro encomendarle tareas muy importantes		
Manejo de información		...hay información importante para la gente que trabaja que sólo nos enteramos cuando estamos en el edificio corporativo	Mira para mí tener el control de esa información es hacerme indispensable de alguna manera, poder ser tomado en cuenta para un puesto importante y además en empresas grandes como esta se acostumbra que cuando alguien instruye a alguna persona hay veces en las que el que enseña sale de la empresa y el nuevo se queda con el puesto con un sueldo menor y esto sin duda es algo que no quiero que pase. Pues realmente no la hay (inf. cuando sale de viaje), ya que la información correcta al cien por ciento la tengo yo, y creo que sí podría afectar otras áreas pero el no lo hago de esa forma mi trabajo podría perder importancia y con ello mis intenciones de crecer se verían rotas.		Para DDACP es importante contar con la información, que fluya. Mientras que JSO prefiere concentrarla, administrarla, retrasarla.
Comunicación	canales con su jefe Con el Director General de la DGEL	(es el mismo que el Dir. Graf.) Normalmente por localizador, pero cuando es más específico por teléfono. Cuando surge algún problema me manda llamar, pero regularmente se mandan reportes del trabajo que hacemos	principalmente nos comunicamos por correos electrónicos y en casos urgentes o especiales utilizamos el teléfono. Mira con mi jefe el trato es directo pero en el caso del director es diferente, ya que al ser una persona que viaja mucho, con trabajo en exceso y que tiene un carácter bastante difícil, la manera adecuada es		pocos canales de mensaje. Uno formal que es el correo electrónico

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	Con las demás áreas		por correo electrónico Realmente es poca, casi todo es vía mail, creo que eso aunado a las excesivas horas de trabajo por la poca motivación y bajo salario contribuyen a la decepción y desencanto del empleado que se comentaba		
	Otros canales	...vía Intranet, pero desafortunadamente no contamos con el servicio Por los pasillos, con los conocidos	por los pasillos, en el comedor, en el baño con la gente con la que se convive para salir o ir a comer		
Problemas	De la DACP	Sí hemos tenido muchos problemas al respecto (al exterior) ya que el material que nos mandan es en video y pocas veces las grabaciones no tienen la calidad que se requiere, pero sobretodo la información que nos mandan para conciliar viene revuelta y se tiene que ordenar, cosa que nos hace perder tiempo, además de que tarda mucho en llegar.			
Futuro/Visión	De la empresa	muy bueno, ya que cada vez están surgiendo más áreas y por consiguiente nuevas fuentes de trabajo para mucha gente	Mira creo que en lo económico aprovechando ciertas condiciones podría crecer aun más, pero en la organización interna podría tener muchos problemas ya que al no manejar en realidad los principios que predica, podría tener una ruptura con los empleados que podría producir en plazo corto falta de lealtad a la empresa y un desencanto y decepción en ellos que los llevaría a ser menos productivos		DDACP considera que el futuro es bueno, mientras que JSO vaticina que de continuar con los problemas, la organización no marcharía nada bien
Futuro	Del actor en la empresa		mira siendo optimista me veo en una dirección con posibilidades de crecer todavía más y de ofrecer a la empresa nuevas ideas y posibilidad de un mayor desarrollo		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	<p>De la DACP</p> <p>De la Dirección General</p>	<p>por lo menos unos 4 años, y aun siendo propias debe seguir para ver el comportamiento de estas en cuanto a problemas técnicos</p> <p>bueno, ya que debido al crecimiento que se está viendo en esta área, debe continuar apoyando a todas las estaciones locales</p>			
<p>Propuestas de solución</p>	<p>Al Director Gral.</p> <p>En comunicación</p>	<p>Que el Director General haga una junta con todos los involucrados para que se deleguen responsabilidades y no haya pretextos</p>	<p>Creo que primero el director del área tendría que estar al tanto de lo que hacemos los integrantes de su equipo para poder saber exactamente qué necesitamos y cómo hacer más productiva el área, pero también se tendrían que colocar en los puestos a las personas más adecuadas, tomando en cuenta sólo su capacidad dejando de lado las amistades.</p> <p>Creo que así y mejorando los sistemas de comunicación...podríamos tener una base para que las personas que realizamos un trabajo importante para la empresa tengamos el apoyo que necesitamos para realizar bien nuestro trabajo y sentirnos motivados. Primero que la comunicación no se realizara exclusivamente con mails. Creo que lo más idóneo para no caer en contradicciones ni en errores sería que hubiera un método mediante el cual pudiéramos comunicarnos con los directores o subalternos personalmente o bien que mediante sus asistentes los directores pudieran</p>		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	Respecto al sciel	definitivamente que cambien a esta persona, o que varias personas tengan conocimiento de la información para que de inmediato se tengan los datos que se requieren	motivar, aclarar dudas o explicar cosas a sus subordinados		
--	-------------------	--	--	--	--

Cuadro 51. Diferencias y similitudes de las entrevistas

Con base en las entrevistas y en el cuadro anterior se establecen los siguientes puntos respecto al problema comunicativo en la organización:

- Comunicación: como hemos visto, la comunicación en el proceso de trabajo de la DACP es por un lado, en lo que concierne al interior de la DACP, cara a cara y de llegar a acuerdos, cosa contraria a lo que sucede, en general, en la DGEL.

La DACP tiene posibilidad de cambiar la situación comunicativa por el carácter del director y porque esta dirección está apartada de las instalaciones de TV Azteca, aunque el director y el supervisor de la DACP van diario.

El Jefe de Sciel y Optv dice: "nos comunicamos por correos electrónicos y en casos urgentes o especiales utilizamos el teléfono". Ésto refiriéndose al Director General de la DGEL que es el jefe directo del Director de la DACP, a lo que opina que se comunica con él "normalmente por localizador, pero cuando es más específico por teléfono". "Cuando surge algún problema me manda llamar, pero regularmente se mandan reportes del trabajo que hacemos."

Esto tiene que ver con la representación que ellos tienen del Director General. Los entrevistados opinan lo siguiente. Por una parte el Director de la DACP dice "siento que el puesto requiere más atención para algunas áreas y considero que es mucha la presión que la verdad toma decisiones viscerales y no tiene el trato para tratar a su gente". Además opinó que "es una persona con diferentes estados de ánimo y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

según en el que se encuentre así se comporta" y "...no hace nada al respecto". Por otra parte declaró que "...el director de mi área el señor Vincent Laliere es una persona a la cual le interesa ver el resultado económico a corto plazo y da más apoyo a proyectos que producen millones a la empresa, además ha colocado a personas en varios puestos por el hecho de ser sus amigos. Considero que le hace falta estar más al tanto de lo que hacemos y los resultados de todos los que trabajamos en el área." "Por otro lado es una persona muy visceral que puede estallar en cualquier momento y tomar decisiones al momento sin pensarlas mucho"

En fin, el diagnóstico es en primer lugar que los empleados sienten que el Director General tiene un carácter muy difícil con el que sólo se puede tratar por correo. Además que es muy visceral y que tiene diferentes estados de ánimo. Esto puede ser una razón para explicar que nadie entra a su oficina aunque el discurso oficial sea que las puertas están abiertas para el que quiera entrar. Por tal razón, les da poca seguridad a sus empleados de que les resolverá los problemas o les dará apoyo, incluso dudan de si los podrá tratar bien.

En segundo lugar, como toda la comunicación es por correo, existe muy poca interacción verbal y personal entre los miembros de distintas áreas de la DGEL. En cuanto al Director de la DACP y el Jefe de sciel y optv, manifiestan que las funciones de cada uno son buenas e importantes. Sin embargo, se descubrió un motivo fundamental por el que se da el retraso de la información a la DACP por parte del Jefe de Sciel y optv:

Este último opinó sobre el Director de la DACP que no lo conocía muy a fondo, "pero por lo que lo he tratado me cae bien, pero a pesar de ello considero que es una persona que llegó a su puesto de repente, siento que sin méritos necesarios para ocupar esa dirección, de hecho hace poco tiempo yo realizaba parte de esa labor y creo que yo hubiera sido la persona más idónea para ese puesto".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del otro lado, la opinión del Director de la DACP fue que "la persona que se encarga de mandarnos esa información es la única que la maneja y si no se encuentra nadie sabe nada, además también tiene un carácter difícil y tenemos que esperar hasta que él quiera para poder recibir la información".

De aquí se liga, casi en automático, otro descubrimiento en las entrevistas. El Jefe de Sciel tiene un asistente podría pensarse que éste conoce la información que se maneja y el funcionamiento de esta área. Sin embargo, el Jefe expresó al respecto en la relación con el asistente: "...es una relación de trabajo muy normal, yo le asigno tareas a realizar, él las lleva a cabo pero siempre bajo mi supervisión, considero que tengo que llevar un control total de lo que se realiza en mi área, así que principalmente él sólo me asiste y yo realizo el trabajo más importante, no acostumbro encomendarle tareas muy importantes". En otro punto de la entrevista agregó: "mira, para tener el control de esa información es hacerme indispensable de alguna manera, poder ser tomado en cuenta para un puesto importante y además en empresas grandes como esta. Se acostumbra que cuando alguien instruye a alguna persona hay veces en las que el que enseña sale de la empresa y el nuevo se queda con el puesto con un sueldo menor y esto es sin duda algo que no quiero que pase".

Respecto a que cuando él no está no hay información dijo "pues realmente no la hay, ya que la información correcta al cien por ciento la tengo yo, y creo que sí podría afectar a otras áreas, pero si no lo hago de esa forma mi trabajo podría perder importancia y con ello mis intenciones de crecer se vería rotas".

De tal manera, se puede interpretar que en la DGEL los empleados están desmotivados, inseguros de permanecer en sus trabajos, a disgusto por el trato que les da el Director General. Pero además, en el caso del Jefe de Sciel, están desvalorizados, puesto que al decir que si no hace las cosas de esa manera no podrá ser tomado en cuenta para un puesto importante, quiere decir que su puesto no le parece importante, sobretodo si compara que todas las personas que llevan en tiempo que el lleva trabajando en la DGEL ya son gerentes o directores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además, que no comunican su sentir precisamente por el carácter del Director General que en realidad es el modelo de director en la organización, es decir, se sabe que en TV Azteca todos o la mayoría de los Directores Generales manejan un liderazgo autoritario. Entre más cerca estén de la Presidencia, en el organigrama, más presentan estas características. La pregunta es entonces por qué funciona la organización, cuáles son los motivos para que la gente siga ahí.

La respuesta interpretada a través de las entrevistas es que los empleados tienen una concepción contradictoria: por un lado, ven a sus jefes carentes de humanidad, de trato a la gente. Sin embargo, ven a la organización, a TV Azteca en general, como un lugar una organización con amplias posibilidades de crecimiento, de desarrollo. Se interpreta que no han conectado lo que dicen con su pensar, puesto que afirman que los otros directivos de otras direcciones son iguales o semejantes, entonces la pregunta mirando al futuro es cómo crecerán, cómo se desarrollarán con un liderazgo como el que tienen ahora. No se han relacionado que la organización son los actores que viven en ella.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4

De lo expuesto en los puntos anteriores, se concluye lo siguiente:

a) Por principio de cuentas se afirma que la DGEL no tiene un plan previsor de acción, es decir, no evita los problemas, más bien trata de resolverlos.

Sólo hay que revisar la creación de la DACP. La DACP es una dirección encargada de auditar a las estaciones locales respecto al tiempo aire vendido.

Aquí hay dos señalamientos: el primero es que la DACP revisa que los socios reporten todo lo que tienen que reportan en lugar de tenerles confianza y mejorar sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sistemas electrónicos para que no existan fallas al reportar. Es decir, es una función de arreglo y no de prevención.

El segundo también corresponde a una situación de corregir el error en vez de evitarlo y se refiere a que una parte de la mala calidad de la transmisión de la publicidad se relaciona con las deficientes condiciones en las que se encuentran las minibloqueadoras, es decir, los aparatos que envían la señal al aire.

b) La DACP misma da cuenta del grado de control que se pretende implantar en la organización. Es una dirección encargada de vigilar el cumplimiento de las órdenes del director. Además, es una dirección escondida, apartada de todos lo que implica también control del director a la DACP.

c) Sin embargo la DGEL está desorganizada porque en ocasiones, cuando se le envía el reporte no se checa hasta semanas o meses después, pero sí se exige que se tenga a tiempo.

d) La DGEL es mala en el sentido de que no les da oportunidad de expresarse con libertad, ni desarrollar sus ideas. Sin embargo, estos mismos actores tampoco realizan bien su rol comunicativo, es decir, no se comunican para solucionar problemas del trabajo y suponen que las cosas o la gente son como ellos piensan. No interactúan, no se conocen, ni negocian y menos llegan a acuerdos que se pongan en marcha.

e) La percepción de los actores a través de las entrevistas es que la organización no facilita, ni organiza, ni reconoce el trabajo de los demás.

f) La comunicación en la DGEL es demasiado cerrada. No existen lazos formales que permitan la interacción personal, lo que lleva al enfriamiento de las relaciones, a pesar de que tengan procesos de trabajo en los que se requiera de acuerdos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

g) La comunicación por la vía electrónica funciona para comunicarse con gente que no lo puede hacer por otra vía, por ejemplo cuando están de viaje o cuando envían archivos con información o documentos. La comunicación por correo es menos efectiva cuando la gente que se busca está en un espacio físico cercano.

h) La comunicación masiva a través del correo electrónico no funciona por ser masiva. No resuelve las necesidades inmediatas de información del actor. La comunicación cara a cara es lo mejor cuando se trata de un número reducido de miembros. Todas las direcciones de la DGEL tienen menos de 10 miembros. Además ofrece retroalimentación. La DACP es un ejemplo de ello.

i) Los empleados en la DGEL están en un ambiente adverso al buen funcionamiento de sus labores, sin embargo, sacan adelante el trabajo. Lo que significa que están a gusto con la representación que tienen de la organización, pero no con el trato que reciben de sus superiores.

j) Se ha demostrado que es posible trabajar mejor con un ambiente de trabajo más cordial, la DACP es un ejemplo de esto. El Director ha logrado una integración de los miembros, ha mejorado sus relaciones siendo más eficientes y eficaces en el trabajo y los empleados se sienten a gusto, motivados, tomados en cuenta hasta donde puede tener injerencia.

k) La autoridad no puede controlar todo a través de lo formal, hay cuestiones que escapan y otras que no ve su alcance. No ha visto que el implantar un modelo de liderazgo tan autoritario e inhumano complementado con el canal formal de comunicación, es decir, Lotus, ha transformado las interacciones dirigiéndolas hacia la indiferencia, en algunos casos, en otros, a la decepción, en otros a que el empleado abandone/soporte el lugar de trabajo por necesidad y en otros al sabotaje del trabajo, como el Jefe de Sciel.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 5

5. La cultura de la organización. Propuestas de intervención

El objetivo del presente capítulo es conocer la cultura de la organización y, junto con lo estudiado en los capítulos anteriores, proponer un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas del objeto de estudio. Es aquí donde regresa una mirada global de la organización.

El planteamiento en el que se basa esta parte del trabajo, es la cultura organizacional. La preocupación de lograr que las organizaciones sean efectivas, eficientes, articuladas e integradas, es un trabajo constante que depende de una frecuente mirada hacia su interior y exterior, hacia su cultura.

El interés de la cultura organizacional ha incrementado al paso del tiempo, pues ésta se ha considerado como un factor importante en el estudio de las organizaciones. Así, desde la crisis de los setenta en la que se observó el estilo de la dirección de las empresas en Japón, su capacidad de sortear los imprevistos externos y su desarrollo industrial alcanzado en contraposición al modelo estadounidense, se pensó que "la excelencia en la dirección de sus organizaciones, dependía esencialmente, de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales."¹⁹¹

Al igual que este quiebre en el estudio de las organizaciones, las organizaciones mismas tienen una corriente racional que se pretende universal y aplicable a todos

¹⁹¹ RUIZ Olabuenaga, Ignacio. Sociología de las organizaciones., Universidad de Deusto, España, 1999, p. 213

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los miembros, lo que ignora la existencia de otras realidades fuera de esa racionalidad.

Las organizaciones tienen diferentes culturas debido a la diversidad de creencias, valores actitudes de sus miembros. La gente utiliza esos elementos culturales para solucionar los problemas en su trabajo, para comportarse de una manera u otra, lo que implica procesos de socialización y motivación de las personas que están dentro de la organización y a su alrededor, para conformar la propia cultura de la organización.

La cultura organizacional tiene que ver entonces con los factores humanos que "influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización como las emociones, impresiones, intereses, valores, representaciones, costumbres, etc., lo que influye en la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los miembros de la organización y determinan su grado de actuación."¹⁹²

El que funcionen las cuestiones arriba mencionadas depende de la cohesión, de una organización articulada.

La existencia de una cultura se percibe a través de determinados indicadores como artefactos, símbolos, mitos, experiencias, modos de relación, etc. El cómo se manifiesta una cultura permite jerarquizar los problemas, planear la manera de abordarlos y solucionarlos.

Según Abravanel, la cultura es una palabra que designa el espíritu colectivo. "Determina la actitud y la reacción de los gerentes. La tarea del gerente es doble: por una parte estimula y mantiene la cohesión para asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos. Por otro lado, difunde la actitud que adoptará la organización para

¹⁹² PÉREZ, Jaime. Recursos culturales de la organización, documento sin publicar, México, abril, 1998, p. 16

justificar y negociar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes.¹⁹³

En esta investigación se han realizado por una parte, un análisis del aspecto operacional de la organización, que se refiere a problemas de racionalización como planificación, control y toma de decisiones; y de otro lado, el estudio de la DACP y de las relaciones que establece en su proceso de trabajo, se ha inclinado hacia lo representacional, es decir, hacia el carácter, el estilo y el clima organizacionales, para entender el comportamiento y proponer soluciones.

"La cultura se nos muestra así como un recurso fundamental en la optimización de la organización."¹⁹⁴ Podremos mejorar la organización en la medida que se intervengan y se comprendan sus factores culturales, es decir, la misión, el liderazgo, los valores, los mitos, cuentos, leyendas, relatos, narraciones, ritos, el conocimiento, los signos y símbolos, la comunicación, la claridad organizacional y el comportamiento.

Pérez menciona que la justificación y el origen de la cultura organizacional está en que "si la unidad y la cohesión son valores/instrumentos importantes para cristalizar una organización, pero estos no pueden ser implantados únicamente en alusión a una lógica mecanicista, por la intervención de los factores humanos, entonces, la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización dependerá también, entre otros factores de la comprensión y la intervención en los factores culturales."¹⁹⁵

5.1 RECURSOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

La idea de organización y de su estructura implica un proceso de racionalización, que es orden y cuya utilidad es mantener una vida productiva, así como pretender que las

¹⁹³ ABRAVANEL, et. al. *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Ed. Legis p. 44

¹⁹⁴ PÉREZ, Jaime. *Op. Cit.*, p. 14

¹⁹⁵ *Idem.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cosas sean previsibles, seguras en resultados a través del conocimiento y el trabajo colectivo organizado en el que se encuentran los valores, la filosofía, ritos, mitos, etcétera a fin de evitar que dominen los intereses particulares.

Pérez Dávila afirma que la organización es un problema, porque es una noción, una aspiración, un modelo, un ideal, pero no una realidad. Las organizaciones han sido quebradas, afectadas, destruidas o rebasadas por obsoletas.¹⁹⁶

Así, las organizaciones se van haciendo de problemas que si no se resuelven causan situaciones como por ejemplo, los conflictos psicológicos, los económicos, la desmotivación de los empleados, etcétera. Y no basta con fijarse en ellos por una sola vez para lograr una cierta estabilidad y después olvidarlos. Adentrarse de manera constante y permanente en la cultura de las organizaciones es de gran importancia para su buen funcionamiento. Renovarse o morir.

Para influir en el funcionamiento de la empresa deben tomarse en cuenta los factores culturales porque estos influyen sobre la voluntad, el compromiso y el comportamiento determinando su actuación.

Según Pérez, existen dos vías para lograr la cohesión: una por medio del control y otra por la supervisión. La primera se refiere a una racionalidad pura, es decir, vigilar el estricto cumplimiento de los deberes y metas, a través del ejercicio de poder, a través de la supervisión que suele resultar demasiado costosa para la organización. Los que no se sujeten a lo establecido pueden ser acreedores a un castigo.

Esta clase de vigilancia no funciona en los actores que intervienen en el proceso de la DACP, puesto que los empleados, según los resultados arrojados por la encuesta de clima y por las entrevistas, se encuentran ya de por sí presionados y en otros casos desmotivados por el carácter del director general. Si para lograr el consenso

¹⁹⁶ *ibid.*, p. 11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en la DGEL se impusiera este estilo lo más probable es que los actores no lo resistirían.

Se supone que los directores de cada una de las cinco direcciones de la DGEL tienen que supervisar, por ejemplo, la hora de entrada y salida del trabajo de sus empleados puesto que no tienen checadore. Sin embargo, esta regla formal no opera porque en primer lugar, los jefes llegan más tarde por lo que no se pueden dar cuenta de lo que sucede antes.

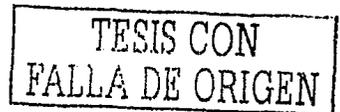
Además, la gente en la DGEL hace las cosas a su manera, no le gusta que le impongan porque, al menos en esa dirección no existe capacitación para los empleados, excepto los directivos, así que nadie les enseñó a hacer su trabajo. Es gente que ha aprendido al paso del tiempo o que ya sabía hacer o que inventó su manera de realizar sus labores. Sin embargo, ocurre de vez en cuando que el Director General le llama a alguien la atención por hacer de una forma las cosas cuando él las quiere de otra, aunque sea para llegar al mismo punto y cuando a la hora de entrar en la organización por vez primera se pasa por alto informar al nuevo integrante lo que se espera de él.

La otra vía, es la del consenso, el compromiso y la lealtad con la organización, que se refiere "a que cada individuo esté consciente de sus actividades y se responsabilice de ellas gracias a la voluntad y convicción en el trabajo que realizan."

197

Los empleados de la DGEL que laboran de esta manera es porque conocen su trabajo, les gusta lo que hacen. Los empleados de la DACP trabajan de esta manera, porque se sienten a gusto, con sus necesidades cubiertas y satisfechos de su trabajo, según la encuesta de clima organizacional.

¹⁹⁷ *ibid.*, p. 17



En este sentido, sin embargo, se observa que en cuestión del conjunto de direcciones de la DGEL, la DACP actúa en la primera vía como agente de control y supervisión para lograr la cohesión de los socios y directores de las estaciones locales, puesto que el castigo para los que no se ajusten a reportar su tiempo aire vendido en los tiempos establecidos por el director general son sancionados de manera económica. El castigo más fuerte es que le quiten la local.

Entonces, para evitar este tipo de cosas, la organización establece un proceso de socialización-enculturización para inculcar al individuo los elementos que se requieran de acuerdo a los objetivos de la organización. Para ello son necesarios diversos instrumentos como una constelación de valores, una misión o propósito, el conocimiento, la participación, el liderazgo, la consistencia, la selección y reclutamiento, la claridad organizacional, entre otros, pues la cultura es, por un lado, "la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización."¹⁹⁸

Estos instrumentos permitirán a la organización actuar con compromiso, voluntad y disponibilidad para obtener la cohesión, integración, la articulación que la organización desea. Veamos. Los comentarios en los siguientes puntos están basados en los resultados de las técnicas aplicadas a lo largo de toda la investigación.

5.1.1 VALORES, CUALIDADES Y HABILIDADES DE TV AZTECA

Según Pérez, los valores son "conceptos que guían el comportamiento de los sujetos."¹⁹⁹ Se interviene en los valores para moldear la actitud, disposición y voluntad de las personas a fin de ir en línea con los objetivos de la organización.

¹⁹⁸ *ibid.*, p. 18

¹⁹⁹ *ibid.*, p. 20



Si se consigue esto del individuo, se ahorraría la supervisión. En el caso de la DACP y su relación con el entorno, el trabajo se realizaría con mayor rapidez, puesto que las personas tendrían disposición en hacer sus labores de manera conveniente a la organización, es decir, el individuo se autocontrolaría y se autorregularía.

Para ello se tienen que identificar los valores existentes, es decir, los personales, grupales, los de la organización, los del jefe, etc. Después de acomodarlos de manera jerárquica se establecen los mecanismos de integración y socialización de los valores. Pérez menciona como mecanismos para el logro de esta tarea la comunicación, una conducta ejemplar, la tolerancia y el reconocimiento.

En la comunicación se deben hacer visibles los valores de una organización, dotar de una identidad al colectivo. En TV Azteca, los valores están, en forma, en todos lados: en cuadros, carteles, agendas, mouse-pad, en correos, en las televisiones prendidas en cualquier parte de la empresa, en los discursos, en la revista para empleados, etc. El problema es que existe una ruptura entre los valores de la organización y los antivalores que protagonizan los actores. Se trata de dar identidad. Como TV Azteca la tiene, como DGEL no. De acuerdo a la encuesta de clima organizacional la gente se siente a gusto de pertenecer a esta organización, pero no con la manera en que los tratan.

Respecto a la conducta ejemplar: se dice que los líderes formales son los principales agentes de comunicación de valores. El director de la DGEL es ejemplo en el empeño que le pone a su trabajo porque la gente le tiene confianza, en la cantidad de trabajo que tiene y más o menos lo saca adelante. Sin embargo, la poca atención que le presta a la gente y el mal trato que les da en la mayoría de las ocasiones, son tomados por los empleados como antivalores, como aspectos que impiden el buen funcionamiento de la dirección.

En cuanto a la tolerancia: es el respeto a cada persona. Aquí debe establecerse una corresponsabilidad entre la empresa y el personal. Sin embargo, en la DGEL sucede otra cosa. No existe dicha corresponsabilidad, ya que casi nadie se atreve a hablar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

con el director general debido a su personalidad y carácter. Los empleados lo sienten ofensivo y autoritario, mientras que el director general menosprecia a los empleados que no logran las metas que él ha propuesto al grado de intentar correr a varias personas porque él cree que no le funcionan, a pesar de no conocerlos, ni siquiera habla con todos los miembros de su dirección, sólo con los que tiene que hacerlo.

Reconocimiento: Pérez se refiere a que la organización admita las ideas y el conocimiento de los empleados además de recompensar las conductas y valores cuando son adoptados por los individuos. En el caso del Jefe de Sciel sí fueron aceptadas sus ideas porque ha proporcionado a la organización un sistema de reporte de ventas más rápido y mejor que el sciel. Sin embargo, como la regla dice que todos los inventos y aportaciones que un individuo haga mientras trabaje en TV Azteca pasan a la autoría de la empresa, no le reconocieron su esfuerzo y compromiso con la organización. Ahora se siente desmotivado.

El director de la DGEL no da premios, ni reconoce el trabajo de la mayoría de sus empleados, sólo a los de ventas porque así es la regla. En la DACP tampoco existen grandes motivaciones porque TV Azteca las da en general, pero sí se podrían tomar como motivaciones el buen trato, la comprensión, la flexibilidad, etc.

Por su parte, TV Azteca en general intenta recompensar al empleado con una llamada y su nombre publicado en la revista de la empresa cuando cumple años, en Navidad al regalar pavos y relojes, el día de las madres les hacen un desayuno y les dan un presente, la comida de fin de año, las prestaciones, etc. En fin la organización cree compensar al individuo, sin embargo, los miembros de la DGEL necesitan más que eso, necesitan un buen trato y reconocimiento a su trabajo, por los resultados de la encuesta de clima. Cuestión que nadie sabe puesto que en la dirección no existe retroalimentación director-empleado en casi nada. Como se explicó en el capítulo 4, la comunicación oficial y es a través de Intranet. Sólo en ocasiones especiales se puede consultar al Director General, y de estas ocasiones la mayoría son con poco tiempo y para platicar pendientes del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si se hiciera un listado de antivalores en la DGEL serían: desintegración, falta de motivación, deshumanización, desconfianza, incluso deshonestidad (por parte de los socios que no reportan el total del tiempo de aire vendido).

Por esto y otras cosas la gente no está integrada en la DGEL, a pesar que varios de los procesos de trabajo de la DGEL involucran a casi todas las áreas de esta dirección, como es el caso de la DACP.

Si estos cuatro aspectos se procuraran se lograría la adhesión y la lealtad de los individuos con los de la organización al orientar sus habilidades, recursos y conocimientos al objetivo de la organización. Si no se toman en cuenta los factores culturales para incidir en la cultura organizacional, se seguirán teniendo organizaciones ideales por un lado y reales por el otro. La idea es acerca estos dos aspectos.

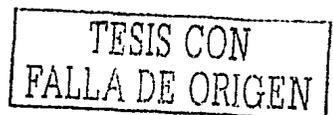
5.1.2 TV AZTECA: SU MISIÓN Y SU PROPÓSITO

"La misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros."²⁰⁰

La relación entre la función individual y la institucional se establece a través de la misión. Además de ofrecer metas claras que sirven para establecer los lineamientos de acción para los miembros y la organización, permite orientar el esfuerzo diario hacia la misma dirección, evitando trabajos innecesarios, por ende ahorra energía.

La misión de TV Azteca es: Crear valor para sus accionistas a través de su transformación en la mejor empresa de televisión del mundo de habla hispana.

²⁰⁰ *ibid.*, p. 23



Lo primero que dice es crear valor para sus accionistas ¿y los empleados? Claramente se observa que el objetivo es ese, trabajar para los accionistas. La motivación que la organización establece en la misión es ser la mejor empresa de televisión de habla hispana.

No es compatible con el funcionamiento real de la organización. En ocasiones pareciera que las cosas se hacen para no llegar a ser la mejor empresa de televisión del mundo de habla hispana.

Si se quiere llegar a ser la mejor empresa de televisión de habla hispana, entonces la organización tendría que aspirar a tener a los mejores empleados, pero también a proporcionarles lo mejor para que lo sean, porque la misión es lo que se quiere de la organización. Sin embargo, por principio de cuentas, los empleados de la DGEL se encuentran desmotivados.

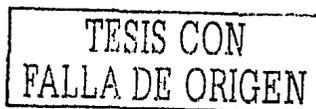
De acuerdo con Pérez en la redacción de la misión deberían intervenir los empleados porque es el fundamento de la cultura organizacional que se desea. El perfil de la organización se determina a través: la visión (lo que se quiere ser en el futuro), la estrategia, las tácticas y el negocio (lo que se hace en concreto), que se desdoblan en las metas y objetivos.

5.1.3 CLARIDAD ORGANIZACIONAL. LA VISIÓN DE TV AZTECA

La claridad organizacional es "la identificación y eliminación de las confusiones, dudas,...etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial... Es un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización."²⁰¹

Algunos de estos aspectos los menciona Jaime Pérez:

²⁰¹ *ibid.*, p. 28



Información que posibilita el trabajo. En el proceso de trabajo de la DACP, medido en el capítulo 3, el mayor problema que se presenta es el retraso del sciel (reporte de ventas) que el Jefe de Sciel debe entregar al Director o al Supervisor de la DACP y que sin ella, la DACP no puede completar su producto, que es el reporte.

La falta de definición en las expectativas organizacionales e individuales que impiden el compromiso con la organización. Esto también sucede en la DGEL con el Jefe de Sciel porque está desmotivado, según la entrevista que se realizó, porque no lo han tomado en cuenta y no han valorado su trabajo como se merece. En particular, esta no motivación proviene del Director General puesto que él es el que debe propiciar un buen clima de trabajo, por ejemplo. Sin embargo, los empleados ven a TV Azteca como un lugar donde pueden realizar sus expectativas individuales. En contraste con la DACP, las expectativas aquí sí se cumplen.

Las formas y criterios de evaluación que no son claros y dispersen o desorienten el esfuerzo individual y grupal. En la DGEL no hay palabras de gratitud o felicitación, al menos entre el Director General y los empleados. La forma de platicar del Director General es brusca, seria y no hace comentarios a los resultados, a pesar de que sean buenos. Esto desorienta al empleado, porque lo que espera es recibir una felicitación y pierden el interés por dar buenos resultados.

Cuando se desconoce lo que pasa en el entorno se vuelve obsoleta la organización. En este caso tanto la DACP como la DGEL están al pendiente de lo que sucede en su entorno, ya sea de los programas de moda como los *reality shows*, las novelas, los precios de la competencia, etc. Además, TV Azteca tiene gran interés e invierte dinero en imagen al exterior, aunque a veces no le funcione y menos al interior, ya que en la encuesta de clima organizacional, los actores respondieron no tener gran conocimiento sobre los valores de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El que se presenten en la organización estas situaciones impide la optimización de los recursos humanos, es decir, activar su potencial.

Para ello, es necesario tener en cuenta la claridad organizacional que es "la información que posibilita el trabajo."²⁰² Es, decir, lo que hace falta en el proceso de trabajo de la DACP y en la DGEL en general. Esta información, según Pérez, consiste en la integración de las metas personales o las del equipo de trabajo, la comprensión del trabajo propio, la determinación de la dirección de los esfuerzos, la delimitación de responsabilidades (descripción de puestos), la información sobre lo que se hace, sobre el comportamiento, sobre lo que quiere y hace la organización, sobre planes y objetivos, sobre el organigrama, sobre los resultados, sobre cómo participar.

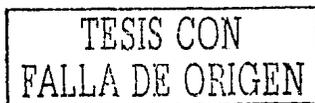
De todo lo anterior, los empleados de la DGEL tienen claros los objetivos de la dirección, su futuro, sus responsabilidades. En este último punto no se está de acuerdo porque ellos no saben que están involucrados en un proceso de trabajo y que esto también forma parte de sus responsabilidades, aunque la encuesta reveló que ellos sí están de acuerdo en que se les informe sobre todo lo que acontece en la organización.

En la DACP, sólo hay problema por la información que se demora.

Para que la información esté organizada y de acuerdo a lo que sucede en forma real, se deben definir las expectativas, a través de la revaloración del empleado, de la evaluación de su potencial y la planeación de su desarrollo, del sistema de compensación y condiciones de trabajo, de la evaluación de puestos y de la determinación de las expectativas viables.

La revaloración del individuo implica conocerlo. Es necesario conocerlo para tener una expectativa de su potencial y desarrollo (capacitación). Además hay que revisar los salarios, compensaciones, condiciones de trabajo, etc., para motivar a todos los

²⁰² *ibid.*, p. 29



empleados. Por ejemplo, sólo a los de ventas se les dan bonos económicos por su trabajo, a los demás nada. Aquí también son importantes determinar las expectativas viables, es decir, el proyecto al que puede aspirarse en la organización. Los empleados de la DGEL manifestaron poder tener oportunidades de desarrollo en esta dirección, mientras que en la DACP fue lo contrario; los empleados no ven en la DACP posibilidad de desarrollo profesional.

En la claridad organizacional hay que abrir la comunicación tanto al interior como al exterior para tener información sobre el entorno y sobre lo que sucede en determinada área, es decir, retroalimentación. También de esta manera la DACP y la DGEL pueden conocer las percepciones del otro para reorientarlo o aprovechar su capacidad.

5.1.4 CONOCIMIENTO

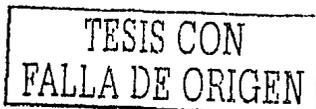
Según Pérez Dávila, es el "conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa."²⁰³

De acuerdo con el autor, existen diversos mecanismos del conocimiento en la organización que permiten reforzar la confianza en la intuición, la experiencia y el conocimiento personal; estimular a la cultura como un instrumento de innovaciones, promocionar la iniciativa, creatividad, el desarrollo y el mejoramiento continuo, mirar de manera crítica y consciente el trabajo para hacerlo mejor y diferente.

Estos mecanismos son: valorar el conocimiento, desarrollarlo, reconocerlo, reconocer las lagunas de conocimiento y recuperar la experiencia y la creatividad.

En la DGEL no se valora el conocimiento por igual. Esto es que el Director General promovió a sus amistades para un mejor puesto. Es verdad que son sus amigos, pero también tienen conocimiento de las cosas, de su trabajo. Sin embargo, el Jefe

²⁰³ PÉREZ, Jaime. Recursos culturales de la organización, abril, 1998, p. 33



de Sciel ha estado ahí durante años. Con el director anterior recibió apoyo para inventar un sistema —el optv- para reportar las ventas de una manera más fácil, rápida y con información más completa, porque el sciel tarda más en llegar. Sin embargo, al poco tiempo de haberlo puesto en operación aquel director fue promovido para ocupar un cargo diferente en Estados Unidos cuestión por la que no llamó al Jefe de Sciel a trabajar con él, porque ya no estaba en esa área. Entró el actual director general, nombró Director de Sistemas a otra persona y fue así que esta persona ocupa el puesto de Jefe de Sciel, cuando éste tiene los conocimientos y la creatividad para ser el director, porque éste último incluso le pide asesoría.

El Director General por su parte no ha hecho nada al respecto, se desconocen las razones, el hecho es que ni siquiera se han hablado de la situación. El Jefe de Sciel supone que el Director General no lo ha querido promover y que no valora su trabajo. Por esta razón, según dijo en entrevista, retrasa en ocasiones la información como una forma de ejercer presión. Sin embargo, el Director General no se da cuenta de ello porque el Director de la DACP no le comenta de los retrasos en el sciel, a pesar de que en ocasiones recibe fuertes regaños por la demora en la entrega de los reportes.

Asimismo, el Jefe de sciel mantiene su conocimiento haciéndose necesario para la organización, puesto que sólo él sabe cómo manejar los sistemas de reporte de ventas. Por las cuestiones personales contra el Director General arriba mencionadas, no le ha enseñado a su asistente a manejarlo, cuestión que le ahorraría una cantidad de trabajo porque sale de viaje constantemente y cuando regresa tiene gran cantidad de información a revisar, la gente de la DGEL se encuentra enojada porque no recibió la información a tiempo, lo que a su vez perjudicó en el tiempo de entrega de su trabajo, entre otras cosas. Cuando el Jefe de Sciel sale de viaje, su asistente disfruta de unas vacaciones, pues al no poder entrar al sistema, se limita a ordenar los papeles de su jefe, el resto del tiempo es libre hasta que regrese.

De capacitar al asistente para estas actividades resultaría benéfico por otra cuestión. El Jefe de Sciel trabaja mínimo catorce horas diarias. Sería diferente si con ayuda de su asistente hiciera el trabajo entonces el aprendiz tendría la oportunidad de obtener un conocimiento sobre un área que le interesa, si es posible mejorar el sistema, además el Jefe de Sciel tendría la libertad de salir más temprano del trabajo. La cuestión es convencerlo de los beneficios.

Sin embargo, TV Azteca tiene una prestación para directores, gerentes, jefes y supervisores que consiste en becar a los empleados que tengan estos puestos más tres años en la empresa para estudiar una maestría, diplomados, etc. en el lugar de su preferencia. Antes, el trámite no es complicado y generalmente se aprueba siempre y cuando la empresa y el jefe directo estén de acuerdo con el tema de estudio, que en la mayoría de los casos resultan ser financieros, económicos, administrativos, de mercadotecnia, publicidad y de contabilidad.

Sin embargo, casi nadie se arriesga a hacer uso de esta prestación por temor a que cuando regresen su puesto ya haya sido ocupado, o por el horario de trabajo, aunque formalmente se dice que mientras el empleado esté estudiando se pondrá a una persona que será un suplente que de antemano sabe que cuando el empleado regrese, volverá a su puesto anterior a menos que encuentre otra oportunidad.

Lo que se ha visto es que los empleados prefieren estudiar la maestría o posgrado en México y seguir trabajando en los casos en los que se puede, a salir al extranjero.

Por su parte, en la DACP no ha habido capacitación porque las actividades de esta dirección no lo requieren y porque ninguno de sus miembros alcanza la prestación de la beca. Sin embargo, sí comparten las experiencias y conocimientos adquiridos en el trabajo, cosa que en la DGEL no debido a que las personas viajan constantemente, además de que casi no tienen comunicación cara a cara.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo importante es aprovechar el conocimiento, ya sea adquiriéndolo o compartiéndolo para que los miembros de la organización lo utilicen en beneficio de la organización desarrollando su capacidad creativa. Sólo habría que reconocerles, darles mérito.

5.1.5 PARTICIPACIÓN

Participar implica "compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa."²⁰⁴

A través de la participación los empleados se comprometen y la organización se enriquece. Esto sucede en la DACP. Sin embargo, en la DGEL los actores no tienen la libertad de opinar y externar sus ideas. Todo lo concentra el director de la DGEL.

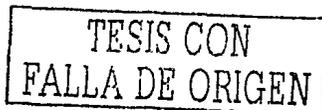
5.1.6 LIDERAZGO

Cuando el liderazgo se da en una situación de participación, los directivos eliminan sus armaduras de poder para llegar a un convencimiento o no convencimiento en vez de utilizar la coerción. Aquí el líder tiene que tener una actitud ejemplar, es decir, demostrar con ideas y comportamiento el camino que deben seguir sus subordinados limitándose en los privilegios que le otorga su puesto. De tal manera se puede lograr la inclusión, la adaptación y la motivación de los miembros, por lo tanto una integración y mayor eficiencia en la empresa.

Por el contrario, si el liderazgo imperante en la organización es de carácter autoritario, es decir, si el líder utiliza el poder, la fuerza y la imposición, además de que gozar de ciertos privilegios, los miembros se sentirán excluidos con resentimiento y se resistirán a las políticas de acción propuestas por el líder, por lo que se presenta en la empresa una fragmentación e ineficiencia.²⁰⁵

²⁰⁴ *ibid.*, p. 35

²⁰⁵ *ibid.*, p. 36



En el caso de la DACP, el Director es un líder que permite y propicia la participación de los empleados de esta dirección, es así, puesto que se cuenta con un clima favorable para trabajar, existe la integración y cooperación en esta área.

El liderazgo de la DGEL, es autoritario en la mayoría de los casos. Con las personas a quienes les tiene plena confianza (7 personas) es un líder democrático que también permite la participación, opinión, acepta las ideas que le proponen y que le parecen adecuadas y las pone en práctica. Estas personas son de las pocas que pueden tener un diálogo con el Director General.

Sin embargo, el resto de los empleados de la DGEL sólo pueden recibir órdenes. No se les escucha a menos que tengan una idea para aumentar las ganancias de la dirección.

El Director General pone el ejemplo en puntualidad y en trabajo. El horario del corporativo de TV Azteca es de 9 de la mañana a 8 de la noche con una hora y media para comida. Este horario lo rebasa el Director General ya que cuando está en la oficina llega antes y se retira entre 11 y 12 de la noche.

Además, el Director General de la DGEL ha expresado en juntas con el área de Ventas y la DACP que él pone el ejemplo de cómo trabajar, es decir, de cómo negociar y cerrar los tratos con los clientes para obtener la mayor ganancia en cada contrato. Los empleados han comentado que esta situación se debe más a una habilidad y no que así se tengan que hacer las cosas.

El hecho es que los empleados de la DGEL, por los resultados del clima y en entrevistas que se describieron en el capítulo 3 y 4, manifestaron sentirse desmotivados y que se sentirían mejor en la organización si el líder cambiara su trato hacia ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pérez habla del liderazgo desde un punto de vista cultural, el cual se encarga de "interpretar y reforzar la identidad, pues "todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo"²⁰⁶

Aquí, el líder no impone, más bien intenta influir, convencer, mejorar, negociar, facilita la flexibilidad y la adaptación para obtener la cohesión en la organización a través del conocimiento de la cultura de la organización, de los grupos e individuos de la dirección, así como de los factores externos.

Para el liderazgo cultural Jaime Pérez propone dos tipos de instrumentos: uno es la habilidad que el líder tenga en la comunicación oral y el otro es predicar con el ejemplo, es decir, la práctica un liderazgo simbólico.²⁰⁷

La anterior idea se desarrollará más adelante en las estrategias. Aparte de los puntos mencionados en este apartado, cabe mencionar que el líder o autoridades de la organización, deben delimitar el comportamiento deseado o alertar del no deseado, utilizan los ritos existentes en la organización para hacer funcionar su filosofía.

5.1.7 RITOS ORGANIZACIONALES

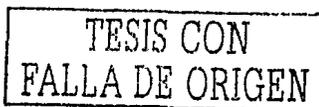
Los ritos organizacionales son "comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, papel que desempeña en la organización."²⁰⁸

La existencia de ritos en la organización implica compromiso y participación por parte de los miembros. Éstos son constituidos por los valores, por el espíritu que guía a la empresa.

²⁰⁶ *Ibid.*, p. 37

²⁰⁷ *Ibid.*, p. 38

²⁰⁸ *Ibid.*, p. 39



Algunos tipos de ritos, según Pérez, son: los programas de desarrollo de la organización, sus festividades, conciertos, reuniones que tratan sobre sus problemas y toma de decisiones, reclutamiento, ritos de iniciación, etc.

De acuerdo con Pérez, existen cinco funciones de los ritos:

- Refuerzo del ánimo y de la identidad:

A través de la revista "Entre socios", los correos, los eventos que se realizan al interior de TV Azteca para apoyar a los programas o al equipo de fútbol de la empresa, para despedir por ejemplo a Los Protagonistas cuando se fueron a Japón, la felicitación por su cumpleaños, tienen como objetivo hacer que el empleado se sienta parte de la organización, reforzar la identidad.

- Papel enculturizador de los ritos: donde se rescata la experiencia, los errores y aciertos del pasado y que se transmite a las nuevas generaciones para que vean su utilidad.

En la DGEL existe la llamada "ley de Murphy". El Director General comenzó a contar esta historia por una situación que se presentó en la dirección y que según cuentan los empleados que tuvieron esa experiencia al ver el gran enojo que le provocaron al Director General, decidieron contarla a sus compañeros de área para evitar regaños por esas situaciones. El mismo Director General la cuenta de vez en cuando lo cree conveniente para alertar a sus empleados: La ley de Murphy es: Había en un bosque dos guardabosques, uno de ellos llamado Murphy, en cualquier circunstancia y a cualquier hora cargaba con una pistola además de un cuchillo y un radio. El otro, John, pensaba que su compañero era exagerado por cargar con esos instrumentos siendo un bosque tranquilo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

John decía que los problemas que se habían presentado hasta entonces, como el acecho de los lobos y de los osos en las noches, se habían podido resolver con soltar un balazo al aire para asustarlos y hacer que los animales huyeran. En cambio Murphy, opinaba que las situaciones no eran siempre las mismas y si se presentaban más lobos (porque hasta entonces sólo un animal se acercaba para intentar atacarlos) una pistola no le sería suficiente y si no tenía balas ya no habría con qué defenderse, ni con qué pedir ayuda. John seguía pensando que era una exageración.

Una noche, ocho lobos fueron hasta la cabaña (que dejaban con las puertas siempre abiertas) y atacaron porque los cazadores habían matado a los animales que comen los lobos, por lo que estaban hambrientos.

Mientras que John intentó dispararles hasta que se le acabaron los tiros y los lobos lo mordieron, Murphy pudo dispararles además de defenderse con el cuchillo y pudo también pedir ayuda por el radio. Ya en el hospital John herido de gravedad, entendió el por qué de pensar en lo que puede suceder, Murphy le dijo: "recuerda que no sabes si tu plan va a funcionar, debes de tener varios y estar preparado porque no conoces a todos los lobos".

En una ocasión, al inicio de la DACP comenzaba sus funciones, se realizó una junta con el equipo de la nueva dirección para informarles que dos personas tendrían que viajar con el Director para realizar una prueba de unos aparatos que se suponía adquirirían. Ahí también estaban presentes tres técnicos, que también viajaron. El Director General recordó la importancia que para la empresa y para él tenía este nuevo proyecto, por lo que advirtió que no quería errores porque la prueba que se realizaría estaba ya vendida a un cliente de gran importancia para TV Azteca. Así que recordó la ley de Murphy invitándolos a idear varios planes por si alguna cosa fallaba. Nadie de la DACP entendió en ese momento por qué se viajaría a Monterrey para ver cómo conectaban los equipos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para comenzar, una de las personas que acompañaría al Director de la DACP no quiso ir y avisó dos horas antes del vuelo. Sus motivos eran que no tenía garantías puesto que no había firmado su contrato.

Una vez en Monterrey, los técnicos hicieron todo lo que estaba a su alcance para poder echar a andar los aparatos que TV Azteca compraría. La prueba tenía que empezar al otro día, a las 12 de la tarde y ya eran las 3 de la mañana. Decidieron hablar al técnico de la compañía de aquellos aparatos, le explicaron la situación y a las 9 de la mañana el técnico de Phillips estaba en Monterrey. Tampoco pudo. La explicación fue que el de Phillips no les dio a los técnicos el cable adecuado para realizar la conexión, pero ya era demasiado tarde.

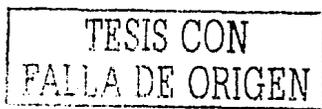
Finalmente, las personas que fueron por parte de la DACP fueron las que realizaron el trabajo de manera manual. Al final todos admitieron la importancia de la ley de Murphy.

- Papel purificador: esta función permite la expresión de los sentimientos, lo que ayuda a disminuir la ansiedad, angustia, frustración, etc. En la DACP los actores tienen la libertad de expresar sus ideas y sentimientos.

- Papel integrador: permite que la colectividad participe en el grupo a través de una experiencia emotiva.

Por un lado, la Dirección de Recursos Humanos felicita a los empleados el día de su cumpleaños y por correo. Además se invita a todos los empleados a disfrutar de los partidos de fútbol en el estadio, cuando juega Monarcas, se les dan playeras y gorras, además se rentan camiones para todo el que quiera asistir.

Lo mismo sucede cuando se trata de apoyar programas como La Academia, o despedir a los Protagonistas, o las fiestas de fin de año, etcétera.



Todos estos ritos de la organización ayudan a integrarla, pero sólo en esas situaciones debido a que la gente entre áreas, al menos en el corporativo, casi no se conoce ni cruza casi palabra.

Lo curioso es que cuando se trata de que la empresa regala algo a sus empleados, las relaciones frías se convierten en otra cosa. Se ha observado que la gente se habla, le pide al de al lado que le aparte lugar, gritan, lloran, se ríen y se emocionan juntos.

También en la revista de la empresa dirigida a los empleados, que no siempre la reciben, existen secciones en las que se pretende integrar todos los comentarios de los empleados (jefes y subordinados). El problema es que no aparecen los comentarios negativos que pueden permitirle a la organización un aprendizaje colectivo de los errores para mejorarlos o, si es posible, eliminarlos. Todo en la revista es bueno, es sólo una parte de lo que es la organización.

- Papel de reconocimiento o de otorgamiento de status: se presenta cuando al individuo se le otorga un reconocimiento por ejemplo por su comportamiento en la organización, lo que le confiere una adquisición de status.

En TV Azteca existe el rito del curso de inducción. Aquí, el empleado, después de haber pasado todas las pruebas requeridas para poder ser aceptado en la organización, se le da una plática introductoria, en donde se le dan a conocer sus prestaciones, se realizan dinámicas de grupo para integrarlos, se les regalan artículos promocionales de la empresa como tazas, plumas, cuadernos con los logotipos para que se identifiquen con ella. Además, se les cuenta la historia de TV Azteca y la historia de su Presidente, Ricardo Salinas Pliego.

Como parte final de este curso, se les da a los nuevos empleados un diploma por haber asistido a la sesión y otro por pertenecer a la empresa, cuestión que halaga al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleado además de que siente reconocido su status y el mérito de entrar en la organización. Este elevamiento de la autoestima se cae cuando comienzan a trabajar.

De vez en cuando, se les da reconocimiento a distintos empleados en la revista de la empresa, por ejemplo a camarógrafos, reporteros, a los creadores de la página de internet y a los vendedores. El problema es que la revista no les llega a todos los empleados y su contenido tampoco es de gran interés para ellos.

El otorgamiento de status en la DGEL se da cuando a alguien le otorgan una beca o lo ascienden de puesto. En la DACP sólo se ha ascendido al supervisor.

5.1.8 TÓTEM CORPORATIVO

Según Pérez, el tótem corporativo es un "objeto simbólico que representa el interés común".²⁰⁹

El tótem corporativo da estabilidad, provoca reacciones similares en diferentes individuos y en momentos distintos. Además, ordenan, dan coherencia y continuidad a fin de que las cosas se desarrollen sin tropiezos o sorpresas. También dan congruencia a la organización.

En la DGEL no existe un tótem, pero dadas las respuestas obtenidas por la encuesta de clima se interpreta así que el tótem corporativo es el presidente de la organización, es decir, Ricardo Salinas, pues se deduce que los miembros de la DGEL que participan en el proceso productivo de la DACP admiran, lo respetan, creen en la organización y en su futuro, además de que los correos que envía dan estabilidad a los miembros de la organización. Sin embargo, no siempre hay congruencia entre estos mensajes y la relación de los empleados con sus jefes directos o los problemas que se encuentran en las diferentes áreas.

²⁰⁹ PÉREZ, Jaime. Recursos culturales de la organización, abril, 1998, p. 41

5.1.9 IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La ideología organizacional es "el sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes (ideología revolucionaria). En cualquier caso exhorta sin equívocos a la acción colectiva."²¹⁰

La ideología organizacional rige las percepciones, ya sean problemas u oportunidades a aprovechar. Qué se dice y qué no se dice en la organización, es decir la ideología puede revelar u ocultar, promover o ahogar el entusiasmo, reforzar o destruir el ánimo.

En TV Azteca existe una filosofía muy elaborada y presente en las instalaciones de la televisora, la encargada de elaborarla es un área de Recursos Humanos llamada Misión, Valores y Objetivos. Esta filosofía se le da a conocer al empleado y se le recuerda cada vez que se puede delimitando con los valores el comportamiento aceptable en la organización.

Los empleados en lugar de entusiasmarse con los valores de la empresa ven ahogado su entusiasmo al experimentar que las personas, comenzando por sus jefes, no se comportan de la manera que sugieren los valores.

Más bien, la ideología imperante es que los empleados saben, por la experiencia, que si se comparte la forma e ideas del jefe, obtendrán beneficios como aumentos de sueldo, movilización en el organigrama, etcétera.

²¹⁰ ABRAVANEL, et. al., en PÉREZ, Jaime. Recursos culturales de la organización. documento sin publicar, abril, 1998, p. 42

Sin embargo, siguen considerando como privilegio haber entrado a la televisora, además del respeto que le tienen al Presidente de la empresa y las oportunidades que creen que encontrarán para desarrollarse profesionalmente. Esto es lo que los mantiene ahí, lo que les hace tener lealtad, en algunos casos, a la organización. Así, de acuerdo con Pérez, "la ideología puede ser definida como una intención de adquirir un compromiso organizacional, entendido como algo que vale la pena hacerse pero que aún no se ha hecho"²¹¹, es decir, su desarrollo profesional.

Un problema encontrado en esta investigación es que la DGEL no cuenta con una ideología que todos conozcan, es decir, en muchas ocasiones, la gente no conoce el rumbo a seguir, qué se valora, qué se piensa, qué se debe hacer, qué no se debe, qué se puede, la opinión de lo que se hace y de lo que no es aceptado. Todo esto, según Pérez, da un marco de responsabilidad para cada miembro de la organización. Estos puntos en la DGEL se van conociendo sobre la marcha con base en regaños o en experiencias que indican qué hacer o pensar en un caso o en otro.

Sólo se sabe que si se hace todo lo que el jefe dice no habrá problemas, aunque a veces sea más complicado de realizar. Cuando no está el Director General de la DGEL se tiene que decidir pasándolo por alto, cuestión que genera problemas con él: a quién hacerle caso. No se puede decidir por igual en las diferentes circunstancias, también se debe utilizar el criterio que generalmente es tomado por el Director como una falta de respeto o de lealtad hacia él. Esto también es por la falta de una comunicación eficaz en la DGEL.

5.1.10 COMUNICACIÓN

La comunicación es "un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo."²¹²

²¹¹ *ibid.*, p. 43

²¹² *ibid.*, p. 45



De acuerdo con Pérez existen cuatro tareas de la comunicación organizacional: las tareas de conducción-dirección de la organización, las tareas de enculturación, las de adaptación o auto-heteroregulación y las de coordinación-articulación.

Las primeras benefician en la eficiencia, es decir, canalizan las acciones para lograr los objetivos. Por su parte las tareas de enculturación integran, dan cohesión, disminuyen las tensiones. Las terceras contribuyen a que la organización sobreviva y las últimas organizan las acciones para lograr los objetivos.

Todas estas tareas se complementan y requieren de manera esencial de la comunicación, para que tengan éxito. Estos puntos se relacionan con la claridad organizacional explicada en el apartado 5.1.3

En la DGEL no se tienen claras estas tareas. Existe un ambiente de competencia porque a los Gerentes de Ventas se les valora el trabajo por la cantidad de dinero que lograron obtener por concepto de la venta de tiempo aire. De al cuota que deben cubrir de manera mensual les dan comisiones y bonos. En caso de que no cubran la cuota, aunque sea por cuestiones ajenas a ellos como un problema técnico que afecte las ventas, por ejemplo fallas en las transmisiones que hagan perder al cliente, no se les pagan comisiones y se les da únicamente su sueldo base.

Por otro lado, en apartados anteriores, así como en el capítulo 4 se ha resaltado el hecho de que la comunicación oficial se establece a través del correo electrónico. La gente difícilmente habla para comunicar algo.

La falta de comunicación en TV Azteca provoca, entre otras cosas, que no exista congruencia entre la imagen externa y la imagen interna de la organización, a pesar de que se supone que la imagen externa de una empresa es resultado de lo que sucede al interior, porque a lo largo del tiempo causa desconfianza e incredulidad por parte de los empleados y de los que están fuera de ella.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si el empleado se siente a disgusto en la organización, lo manifiesta también afuera de la organización. Los correos así enviados por el Presidente de la empresa, los cartelones o los televisiones encendidos transmitiendo promocionales de TV Azteca, señal con valor no funcionan si los comportamientos son otros. Si la gente no se habla. A veces se trabaja en el mismo piso, en un lugar contiguo y no se dirigen la palabra porque sus trabajos no los hace coincidir. De esta manera, se observa que los empleados están desintegrados. Es necesario aplicar en ese dicho que reza: "hablando se entiende la gente".

En este sentido, los mitos funcionan para establecer "los vínculos afectivos duraderos entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presentes"²¹³ ya sea para ayudar al cambio y la renovación o para frenarlo transmitiendo los valores, resolviendo o explicando conflictos y contradicciones, orientando el comportamiento en cuanto a sentido (saber por qué y para qué se hace) y en orientación, es decir, saber a dónde y saber cómo resolver problemas o cómo decidir.

Para la transmisión de los mitos se pueden utilizar las historias, cuentos, relatos, etc.

En la DGEL, existen historias como la Ley de Murphy descrita en el punto 2.6.2 que sirven para que los empleados aprendan a prever y a imaginar las situaciones en las que se podrían encontrar, para resolverlas o evitar que se presenten. Sin embargo, por jerarquía y por el tipo de autoridad que se ejerce en la DGEL indican, y de hecho así se realizan las cosas, que el Director General debe firmar todo y ser consultado antes de tomar una decisión que tenga que ver principalmente con dinero (pagos, contratos, pérdidas, ganancias, prospectos, etc.).

No existen en la DGEL orientaciones reales que sirvan a los empleados para conocer el impacto de su trabajo en la organización (excepto los de ventas), Se intenta convencer o enculturizar a los empleados con la filosofía, con la información

²¹³ PÉREZ, Jaime. Recursos culturales de la organización, abril, 1998, p. 52

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

proporcionada en los correos electrónicos, en la revista o en los carteles de que TV Azteca es un lugar con valores, que es como se segunda familia, etc. Este aferrarse a la filosofía les está impidiendo ver a quienes la proponen que la gente se está dando cuenta de la ruptura entre lo formal y lo real, porque la brecha ya es grande, ya no es posible tapanla tan fácil. Por los resultados de la encuesta de clima organizacional los empleados se encuentran a disgusto por el trato del Director General.

Las historias, relatos, narraciones, cuentos etc. que existen en la organización relacionados a Ricardo Salinas, permiten desde el curso de inducción que se le vea como el guía de la organización que no haría nada en contra de sus empleados. Él puede escribir, dar un mensaje a sus trabajadores haciendo pasar las cosas anormales como normales. Por ejemplo, aumentar la jornada de trabajo de ocho a once horas de trabajo sin aumento de sueldo y sin pago de horas extra, debido a que se puso como ejemplo en el trabajo y que el esfuerzo se reflejará con el tiempo en mayores y mejores beneficios para los que persigan los objetivos de la empresa.

El problema es que no fue especificado el tiempo en que los trabajadores llevarían esa jornada sin un beneficio, excepto la esperanza de ser tomados en cuenta para poder desarrollarse profesionalmente.

En cuanto a la DACP, ésta es una dirección que difiere del resto de los miembros pertenecientes a la DGEL. Sin embargo, por más que tenga una buena comunicación, un agradable ambiente de trabajo, tiene grandes limitaciones en cuanto a su desarrollo. No puede ofrecer posibilidades de desarrollo a sus miembros, por ejemplo, porque el director no tiene la facultad de decidir esos aspectos. Mientras las partes no negocien ni lleguen a acuerdos será difícil que la DACP pueda intervenir en su beneficio.

Pero para poder actuar sobre todos los recursos con que cuenta la organización, es necesario sistematizar sus diferencias y similitudes a fin de proponer una estrategia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que permita ayudar a resolver los problemas detectados durante la presente investigación.

5.2. INTEGRACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS

Como se ha descrito hasta aquí, la comunicación y la cultura pueden acercar o desintegrar a la organización. La cultura le da cohesión y rumbo a la organización, puede evitar la existencia de múltiples caminos que lo único que provocan es un gasto excesivo de energía, así como grandes contradicciones que pueden tener un costo elevado para la organización.

La comunicación, por su parte, es un instrumento de la cultura que permite cumplir con los objetivos, además de fortalecer la unidad entre los miembros y el camino de la organización. Puede provocar que el individuo se sienta comprometido, integrado, motivado en su lugar de trabajo.

Sin embargo, hay que tener claro que mientras no se entienda el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, la comunicación de la organización, no será posible utilizar a la cultura ni a la comunicación como instrumentos de desarrollo. Mientras no se conozca la cultura, a los miembros que viven ahí y no se reconozca que no hay una sola forma de vida, que no hay una sola cultura sino varias, no se podrá llegar a una discusión que permita establecer las formas, las reglas de coexistencia a favor del respeto de la libertad y de las diferencias humanas y de los objetivos de la propia organización.

Mientras no se entienda que el individuo no es una máquina, que no basta con darle una orden, hay que explicar, es necesario comunicarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.1 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ORGANIZACIONALES EN LOS DIAGNÓSTICOS

En este apartado, se determinan las diferentes visiones de cada uno de los actores estudiados en esta investigación y que tienen relación con los problemas del proceso productivo de la DACP con base en todas las técnicas aplicadas a lo largo de la investigación y que se mencionaron en los capítulos precedentes.

Las similitudes que se encontraron corresponden a los grupos o personas integrantes del proceso de trabajo de la DACP porque fueron objeto de estudio. Para ello, es necesario establecer cuáles son estos grupos o personas que se diferencian en la DGEL (ver características de base en capítulo 3 para identificar a los actores).

Todos los miembros de la DGEL incluidos en el proceso de trabajo de la DACP expresaron tener conocimiento de los objetivos de la organización.

La mayoría de ellos mencionó que la mayor parte de los miembros no entendía ni conocía los valores de la organización.

Por una parte, los miembros de la DACP expresaron que su líder les permite expresarse con libertad, además de mantener un ambiente agradable de trabajo, de preocuparse por su personal y de ser motivados por su jefe. Integra y cohesiona.

Todos los individuos coinciden en que el director de la DGEL tiene un carácter y un trato poco favorables a la integración y motivación de los empleados de la organización.

Sin embargo, todos admiten sentirse satisfechos por su trabajo en la organización.

Los empleados tienen la imagen de un estilo de liderazgo menos autoritario, que permita la libre expresión, además de que permita colaborar o aportar sus ideas a la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización, es decir, buscan una integración. Además, consideran que es obligación de la autoridad escucharlos.

Todos los miembros (menos el Director General y los socios, de quienes se desconoce su opinión) están de acuerdo en que la jornada de trabajo es larga, la carga de trabajo es mucha para las personas. Se sabe por la observación y por la experiencia que no hay día que no dejen cosas pendientes para el otro, a menos que trabajen más tiempo.

Los miembros de la DACP coinciden en que existe confianza entre los jefes y los empleados y entre los miembros de la organización. En cambio, el resto de miembros de la DGEL expresaron lo contrario

Todos los individuos tienen confianza en la organización. Creen en TV Azteca como una empresa que les puede dar oportunidades de crecimiento profesional. Sin embargo, los miembros de la DACP ven limitadas sus oportunidades de desarrollo profesional.

Todos los grupos coinciden en que si TV Azteca está al tanto del contexto, podrá seguir compitiendo con Televisa, en precios y en el segmento de televidentes al que están dirigidos sus programas.

Los miembros coinciden en que la comunicación es una herramienta útil para ahorrar costos y que la organización debe preocuparse por ella.

Asimismo, consideran que deben ser informados de todo cuanto ocurre en la organización.

Por el contrario, también existen diferencias importantes que impiden el buen funcionamiento de la organización. Las encontradas en esta investigación fueron las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Jefe de Sciel, está desmotivado puesto que él cree que el Director General no lo ha tomado en cuenta, que no valora su trabajo, puesto que él inventó un sistema de reporte de ventas que ha sido de gran utilidad. Considera que él tiene más capacidad y conocimiento para ocupar el cargo de su jefe. Por eso, en ocasiones retrasa demasiado la información que debe entregar a la DACP como una forma de presión. Además, también está resentido puesto que antes de la creación de la DACP, él hacía de vez en cuando una especie de auditoría como las que la DACP realiza. Por tal razón, también piensa que el Director de la DACP llegó a su puesto rápido sin haber demostrado primero su conocimiento. Pero no ha dicho nada. Ni al director de la DGEL, ni al Director de la DACP.

El Director de la DACP no está de acuerdo en que el Jefe de Sciel tenga esas actitudes para con él, referentes a retrasar el trabajo de la DACP. Sin embargo, ante el Director General no expresa nada.

El Jefe de Sciel ha dicho que en ocasiones los clientes sí reportan la totalidad del tiempo aire vendido, pero las minibloqueadores (aparatos que pasan la señal y la información del satélite a las locales y a la CD. de México tienen fallas. El Director de Operación manifiesta que esto no es verdad. Sin embargo, por los reportes que realiza la DACP se sabe que lo que dice el Jefe de Sciel es totalmente cierto, pero nadie dice nada. Incluso, esta afectación fue medida para la presente investigación y reportada en el capítulo 3.

El Director de la DACP siente a veces que el Director General no pone mucha atención en su trabajo, puesto que él es quien toma las decisiones en cuanto a dinero, a pesar de que los demás miembros del proceso de trabajo sepan que se tiene que cobrar la afectación, no tiene tiempo de revisar los reportes. De repente los informes son trasapelados o son tantos los correos que recibe, que son olvidados. Hay dinero que no se ha cobrado, producto de las auditorías realizadas a ciertas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

locales, cuestión que se expone en el capítulo 3, lo que desmotiva al Director de la DACP y pone en duda la importancia del trabajo de la DACP.

Todos coinciden en que hay problemas. El problema es que a través del correo no se soluciona todo, también hay que buscar el habla para entender otras formas de vida, de pensar y llegar a acuerdos que permitan la coexistencia y éxito de la organización.

Así, con estas diferencias y similitudes se puede establecer la problemática de la organización a través del desarrollo de los capítulos expuestos en el presente texto.

5.2.3 PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Dicha problemática tiene su base en los aspectos señalados en cada capítulo de este trabajo:

- Problemas del entorno (capítulo 1): la DACP tiene un entorno un tanto turbulento. En el sentido de que no sabe si obtendrá de él lo que espera o no, por ejemplo, el reporte de sciel, La información sobre los clientes, etc., porque esta dirección depende de su exterior para poder trabajar en los tiempos y formas que se le piden. Aquí, la DGEL es uno de los entornos, el directo y el que le afecta.

No es bueno que exista tanta dependencia del exterior.

- En lo formal (capítulo 2): la organización no tiene actualizados los organigramas y en otros casos no existen, por lo que se deduce que la organización no tiene sistematizada la información, al menos de manera gráfica, de cómo está distribuida la gente en la organización. Los organigramas son una forma de comenzar a entender la organización misma. En TV Azteca como no los hay o están obsoletos, así como tampoco existen manuales de procedimientos o un reglamento escrito, ni tampoco bien explicado, de ahí puede interpretarse el poco esfuerzo de la empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por comprenderse además de que el no conocer a fondo la estructura de la propia TV Azteca origina choques y quiebres entre los valores, entre la filosofía que se crea y lo que sucede en la práctica. Entonces la racionalidad está basada en el aire, puesto que no es coherente con las necesidades básicas de quien las vive, es decir, de los miembros de la organización. Con esta inconsistencia se crea en la organización una constelación de valores que poco tiene que ver con la realidad, más bien con una organización ideal.

La misma contradicción sucede cuando la empresa cree que los empleados quieren una cosa por ejemplo, un medio de expresión, y se les proporciona a través de la Dirección de Recursos Humanos, por ejemplo la radiopasillo, la página de intranet destinada a los empleados. Esta página contiene direcciones a las que los empleados puedan escribir lo que quieran acerca de la organización o no y en donde todos los comentarios son a favor de la misma, aunque con frecuencia el servidor rechaza estos mensajes.

Aparte, se observa que el horario de trabajo del corporativo de TV Azteca (11 horas diarias como mínimo) provoca empleados cansados físicamente hablando, por lo que no rinden de la misma forma que si tuvieran una jornada más corta, pero más productiva. Explotan al empleado.

En el funcionamiento (capítulo 3), existen diversos problemas relacionados con el objeto de estudio que es la DACP en relación a su entorno directo y a su proceso de trabajo.

Después de investigar lo formal se encontró que la organización tiene un quiebre entre reglas y funcionamiento. En la DGEL no circula un reglamento oficial, ni se le da a los empleados un perfil de puestos o tampoco se les comentan las expectativas que se tienen de ellos, lo que provoca que el individuo no sepa el rumbo de su acción. Unas se le hacen ver a través de lo que se le pide en el trabajo cotidiano

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hasta que las descubre con el paso del tiempo, sin que eso signifique que, una vez encontradas, actúe bajo las reglas no escritas de la dirección.

De esta manera tenemos que en el proceso de trabajo de la DACP se encontraron varios problemas. El primero, casi no se presenta, es la mala calidad de las grabaciones que envía la Dirección de Operación a la DACP. El segundo tiene que ver con el retraso en la entrega del sciel por parte del Jefe de Sciel a la DACP. Es uno del motivo más fuerte por el que la DACP no puede realizar su trabajo en los tiempos y formas acordadas por los miembros del proceso productivo de la DACP, porque los acuerdos no son respetados.

Luego, tenemos también que, en ocasiones, la información sobre los clientes llega retrasada a la DACP por lo que el reporte que se tiene que entregar tiene otro tiempo de espera.

Estos problemas tienen consecuencias negativas porque por una lado se encuentran las pérdidas que TV Azteca tiene porque los socios de las locales no reportan la totalidad del tiempo aire vendido, lo que significa para la organización dejar de percibir dinero, entre más tiempo pase de que TV Azteca tenga conocimiento de esta situación, mayor será la afectación. Otra de las consecuencias es que mientras más retrasado esté el reporte de la DACP más tiempo pasa en que se tomen cartas en el asunto sobre las minibloqueadoras (aparatos que distribuyen la señal del satélite a las diferentes locales, cada estación local o plaza cuenta con una) que perjudican la publicidad, puesto que es cortada o se presenta defectos de transmisión lo que ocasiona que el cliente reclame y la empresa tenga pérdidas por ello, incluso, si el error es muy grave, puede perder el cliente.

Se sabe también que el problema de las minibloqueadoras se ha dejado a un lado a pesar de que de su solución depende la entera satisfacción del cliente con el servicio que proporciona la DGEL. Sin embargo, no se han arreglado porque no se quiere

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hacer una inversión fuerte, que a final de cuentas no se compara con lo que TV Azteca puede perder de continuar esta situación.

Por otro lado, el Director General de la DGEL ha dicho que por falta de tiempo no revisa todos los correos que recibe, por lo que nadie hasta que él lo decida puede tomar decisiones. Es por ello, que hay cuentas que cobrar a los socios derivadas de las auditorías realizadas a ciertas estaciones locales, a pesar de recordar de manera constante al Director y Supervisor de la DACP: "un peso no debe faltar" en referencia a que hay que especificar todo lo que no esté reportado para cobrárselos. Entonces, qué importancia tiene la DACP y su trabajo.

También se encontró que la mayoría de los empleados que intervienen en el proceso de trabajo de la DACP se encuentran desmotivados por el poco caso que se les hace, porque no pueden expresar sus opiniones, porque no es valorado su trabajo, por el trato que recibe del Director de la DGEL. De ahí que algunos pierdan el interés por hacer de manera correcta su trabajo hasta llegar a tomar acciones que van en contra de los objetivos de la dirección, como es el caso del Jefe de Sciel y reportado en el capítulo 3 de este trabajo.

Además, la toma de decisiones centralizada en el Director General hace más lenta la solución de los problemas y la capacidad de reacción de la organización. Cada vez con mayor frecuencia sale de viaje, por lo que aumenta la posibilidad de resolver situaciones que requieren de respuesta inmediata, como es el mejorar el precio a un cliente para cerrar un contrato. Esta cerrazón impide la participación de los miembros, por lo que la organización no se renueva o se enriquece con el conocimiento y aportaciones de sus miembros.

Toda esta problemática tiene como consecuencia la baja productividad en la DACP y en la DGEL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los problemas encontrados respecto a la comunicación (capítulo 4) fue que la organización al declarar el correo electrónico como medio de comunicación oficial, dejó a un lado la convivencia y limitó la posibilidad de integración.

El problema es que la gente casi no se habla. En la DGEL la gente se encuentra muy segmentada, a pesar de estar en un mismo piso y de que los espacios de trabajo son reducidos a excepción de los que tienen los Gerentes de Ventas, Directores y el Director General. A mayor nivel de jerarquía en el organigrama, mayor espacio de trabajo les corresponde, aunque no lo ocupen por salir de manera constante de viaje, siendo que otra persona que está diario en la organización tenga que poner papeles en sus piernas o en el suelo porque ya no le caben.

Cabe destacar que la gente de una misma área o dirección de la DGEL sí lleva una mayor relación, es decir que entre áreas sólo se hablan lo necesario a pesar de tener procesos de trabajo de la DACP en conjunto, como el de la DACP.

También sucede que en lugar de que las personas que están tan cerca físicamente se escriban un correo que tardan mucho en leerlo debido a la carga de trabajo o a que el sistema está saturado, podrían decirse lo que quieren en menos tiempo y con un mayor efecto que con un correo.

Otro ejemplo ocurre con la DACP, ya que a pesar de que por su proceso de trabajo tenga que trabajar en conjunto con otras direcciones y éstas conocer el hecho de que la DACP está apartada de las instalaciones en las que se encuentra la DGEL, no se cambia el medio de comunicación al teléfono, que en este caso puede disminuir en mucho el tiempo de acción de la DACP. Hay gente involucrada en este proceso, la mayoría, que sí se presta para agilizar las cosas, pero hay otras que no, como el Jefe de Sciel que es necesario esperar a que regrese de viaje para que mande la información porque, como la regla no escrita indica que todo tiene que ser por escrito, él ve la información hasta que llega a su oficina, pudiendo resolver esta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

situación con una llamada (por una parte se resolvería porque éste actor tiene otros intereses).

Se sabe por las entrevistas realizadas, que el Jefe de Sciel deja de hacer su trabajo o provoca retrasos a propósito como una forma de presión para ser tomado en cuenta y que el Director General se de cuenta de la importancia de él para la organización.

Además, también se conoce que los actores entrevistados coincidieron en que TV Azteca representa una oportunidad para desarrollar sus capacidades y habilidades en lo profesional. Sin embargo, no han visto la globalidad de la situación, el liderazgo imperante en la mayor parte de la organización es autoritario, semejante al de la DGEL.

La problemática que abarca a la DGEL no sólo es lo medido en los capítulos tercero y cuarto, es en gran medida el Director General de esta dirección que con la centralización de la toma de decisiones, su carácter, autoritarismo, etc. llevan a la organización a hacerse más lenta, menos productiva. Es el responsable, en gran parte, de que la gente esté desmotivada, de que la productividad no sea la esperada y de que no se le encuentre un rumbo a la dirección, que se vaya con frecuencia en dirección contraria a los objetivos de la misma. Ésta es la problemática compartida. La no compartida y la que no se ve, es que los miembros también tienen responsabilidad en ello, porque se han conformado, porque tampoco son cooperativos. No lo reconocen y le echan la culpa a otro.

Cabe señalar que la posibilidad de incidir en la organización se encuentra al conocer su cultura, pero de nada sirve sin una comunicación efectiva.

Ante este panorama qué hace la organización, cuáles son sus metas, hacia dónde va, qué proyectos tiene.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.2 LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA

La visión, misión y objetivos de la empresa, orientan la mirada y el discurso a ser la empresa de televisión en español, productora y distribuidora número uno a nivel mundial. Pero lo que se ve en la práctica es totalmente distinto, pareciera que se está retrocediendo en vez de desarrollar el potencial de los recursos humanos que allí se encuentran.

Los empleados, en general, piensan que la empresa crecerá mucho más en los próximos años, pues tiene confianza en ella. Tiene en sus manos la oportunidad de crecer y de ser una empresa de clase mundial reconocida que por una invitación a trabajar en Azteca América, en Estados Unidos, la gente vea recompensados sus acciones, sus comportamientos. Sin embargo, tarde o temprano, si existen las mismas condiciones que en la DGEL, los individuos caerán en lo mismo o en otros problemas, pero si no tienen la capacidad de conocerlos y de agilizar su solución, se encontrarán en una misma situación.

Al futuro de la DACP también se le ven posibilidades de desarrollo, pero no puede explicarse bien a bien su futuro debido a que la toma de decisiones no le compete en su totalidad al director de la DACP. En el director de la DGEL se encuentra su posibilidad de desarrollo. Sin embargo, cabe señalar que el director de la DACP expresó en la entrevista que ésta durará al menos 4 años, porque aun cuando las locales se hagan propias, ésta dirección debe seguir para ver el comportamiento de éstas en cuanto a los problemas técnicos.

Entonces, si la DACP no renueva sus funciones y, al hacerlas propias, los reportes no tengan afectación económica, la DACP tendrá que reducir su personal, porque no es lo mismo vigilar el reporte de ventas que sólo los problemas técnicos, y menos oportunidad de desarrollo tendría. Esto sería no optimizar esta parte de la organización. La permanencia y desarrollo de la DACP en la DGEL depende

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entonces de modificar y ampliar sus funciones, por ejemplo poniendo en marcha el proyecto de venta del servicio de auditoría a clientes externos a TV Azteca. Así, sería una empresa de desarrollo nacional y de crecimiento colectivo, pues todos los miembros que en ella laboran se desarrollarían junto con la nueva actividad.

Se desconoce la opinión el Director de la DGEL, sin embargo, las técnicas se han aplicado y los empleados se han expresado.

Para ver a TV Azteca como una organización que tenga éxito a largo plazo, necesitaría abrir los ojos para mirar hacia dentro, para verse y reconocerse los unos a los otros y trabajar sobre esta diferencia de ideologías, de comportamientos, de formas de ser en beneficio de la sobrevivencia de la organización y de la estabilidad y cohesión de sus miembros.

Mientras existan ojos cerrados, ojos que miran sin ser vistos, bocas que callan, oídos sordos, la organización no podrá seguir el rumbo que pretende, habrá un sobrepeso, un gasto de energía inútil que impedirá llegar al objetivo.

Ante este panorama lo que cabe es comenzar por reconocer todo lo que se encontró en la dirección durante la presente investigación más otras cosas que se hallen al empezar a conocer con mayor profundidad a sus miembros; sus fortalezas y debilidades para poder proponer estrategias, planes, programas y productos comunicativos que permitan darle una dirección certera que integre a los miembros y que inicie acciones de tipo preventivo, correctivo o estratégico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3 LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: APUESTA A LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN

Como hemos visto a lo largo del presente trabajo, el racionalizar a la organización y pretender que funcione apegándose a la razón, es casi una utopía. Las personas, los contextos, las funciones, las situaciones no son los mismos. Por eso la finalidad del comprender es la de transformar, de crear estrategias, de planear, de intervenir en la cultura de la organización según las necesidades y aspiraciones de los miembros de la organización a fin de que continúe caminando, de que se siga moviendo.

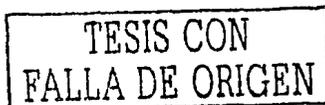
Asimismo, la creación de una estrategia puede ser un acierto. Si no lo es, entonces tiene que presentarse la generación de otra estrategia, planes, programas y la proposición de productos comunicativos y así, hacerlo de manera constante, pues la organización se mueve, cambia, se transforma para conservarse. Esto es la estrategia está en una lógica de cambio en innovación para la organización.

Lo innovador "es una tendencia a integrar mejor una transformación 'deliberada' del orden desde el orden. Es una forma específica de cambio. No es todo cambio. El cambio es un proceso general que caracteriza a todo sistema."²¹⁴ La innovación se refiere a los "comportamientos, actividades y transformaciones estructurales completamente nuevas para una organización. La palabra clave es novedad. Una situación innovadora produce aspectos para los que la organización no tiene referencia anterior."²¹⁵

El trabajo es reconocer a todos los que allí viven con sus diferencias y similitudes, la idea es llegar a acuerdos, por lo que es imprescindible la existencia de una comunicación eficaz y eficiente, la comunicación "como un instrumento que sirve

²¹⁴ SERRANO, Rafael. Et. al. *Op. Cit.*, p. 23

²¹⁵ Havelock, en *Idem*.



para articular y orientar la acción social²¹⁶, que ayude a integrar a cohesionar, a mantener la convivencia entre la diversidad.

5.3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

En la plataforma estratégica la comunicación se piensa como el engrane, el instrumento, la herramienta que ayudará a articular, a acordar, mediar e indicar las acciones a seguir para tener un adecuado funcionamiento de la organización. Sólo hay que tener en cuenta que si se modifica un punto, afectará a otros.

Primero, se identificaron las fortalezas y debilidades de la organización para establecer las áreas de intervención, extraídas de los diagnósticos de los capítulos anteriores.

Las fortalezas de la organización:

- Miembros que sienten que TV Azteca les puede dar el desarrollo profesional, estabilidad, valoración de su trabajo y ser tomados en cuenta en su lado humano. Miembros que tienen confianza en la organización.
- Los empleados confían en el Presidente de la organización, incluso en el director de la DGEL
- Los individuos que laboran en la DGEL reconocen la habilidad y capacidad del Director General para hacer negocios.
- Las personas saben sacar adelante el trabajo, a pesar de las dificultades. La prueba está en que, a pesar de todo, la organización funciona.
- La gente cree en la organización, y que a pesar de todo tiene un interés en ella. De otra manera ya la hubiera dejado.

Sus debilidades:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²¹⁶ PÉREZ, *Diversidad y comunicación*, documento sin publicar, México, p. 11

- Conflictos de poder del Jefe de Sciel, aunque no el Director General no lo sepa, el Jefe de sciel hace valer su conocimiento para ejercer control y poder hacia otros, como la DACP.
- Personal desmotivado, por la no valoración de su trabajo y de su persona.
- Poca retroalimentación.
- La gente casi no se comunica verbalmente, por lo que existen malentendidos y retrasos. Poca comunicación eficaz y eficiente.
- El tipo de liderazgo no ayuda a la retroalimentación, ni a la participación de los miembros en la organización, por lo que hay poca integración y cohesión.
- No se reconoce al otro, es decir, se trata de imponer la racionalidad sin conocer a los que viven en la organización. Esto es igual al quiebre.
- La toma de decisiones está centralizada, lo que impide que la organización reaccione con la rapidez necesaria.

Para tratar de resolver estas situaciones problemáticas se propone la creación de un proyecto que sea compartido por los miembros de la organización.

Sus oportunidades:

- Oportunidad de desarrollo para los miembros en la ampliación de funciones, si se delegaran más las responsabilidades.
- Oportunidad de expansión de la organización: Azteca América para la DGEL, y el proyecto de venta de auditoría para la DACP.
- Capacidades y habilidades de los empleados. Su experiencia.
- Disposición de sus miembros. Tienen confianza en la organización y compromiso con ella.
- Mejora en la calidad de la organización.

Sus amenazas:

- Liderazgo autoritario, en extremo
- Centralización de la toma de decisiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Aumento de la no motivación, de la indiferencia a quien hace posible la organización: el empleado
- No conocer su cultura, para incidir en ella
- La forma de comunicación
- Los miembros no se sienten libres de dar a conocer sus sentimientos, de proponer ideas. El riesgo de miembros conformistas.
- La competencia. Se hace más fuerte la lucha si no se está integrado.

Las innovaciones que se pretenden introducir tienen que ver con la manera de hacer las cosas en la organización, con la forma de interacción. Lo que se trata aquí es de proponer las innovaciones o modificaciones necesarias a fin de que la organización se integre, se cohesione en una organización más humana, de desarrollo para el individuo y para la organización.

4.1.1 PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

* Nombre: Cohesión, integración y unidad de los miembros que intervienen en el proceso de trabajo de la DACP y del resto de los que integran la Dirección General de Estaciones Locales (DGEL), perteneciente a TV Azteca en favor de los objetivos de dicha organización y de los de los miembros.

* Objetivos: Dar cohesión, integrar y unificar a los miembros que intervienen en el proceso de trabajo de la DACP y al resto de los que integran la DGEL a fin de cumplir con los objetivos de la organización, aprender a convivir con sus diferencias y similitudes al optimizar las fortalezas y de reducir las debilidades, así como las amenazas que estén al alcance de la organización.

* Finalidad: cumplir con los objetivos de la organización, sin olvidar al miembro de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* Justificación: El presente proyecto organizacional se propone dado que los miembros que participan en el proceso de trabajo de la DACP y en general, los integrantes de la DGEL se encuentran desarticulados, desmotivados, además de que su comunicación es casi nula, es menor a la que se requiere para el buen funcionamiento de la Dirección. Para ello, se propondrá un plan de acción que incluirá una estrategia, planes, programas y productos comunicativos, en donde la comunicación será el vehículo de intervención, de integración.

* Estructura y tipos de procesos requeridos: la estructura que se necesita para este tipo de organización es una flexible, de reacción rápida a los cambios internos y del entorno. Se requiere un liderazgo sí un poco autoritario en cuanto a que debe haber alguien a quien consultar para la toma de decisiones y que él decida lo trascendente para la organización, que oriente y que funcione como guía, pero también debe ser flexible y ayudar a que la organización se haga más ligera, que el funcionamiento o el trabajo de un área no se paralice porque no hay otra persona que dé la información u otra que autorice las cosas que se necesitan con urgencia.

En cuanto a los procesos de trabajo, se requiere que la gente trabaje en conjunto, que estén integrados y sean más cooperativos en el trabajo.

Cabe señalar que lo aquí propuesto corresponde y corresponderá a lo relacionado con el proceso productivo de la DACP, incluyendo al director de la DGEL y los elementos o factores de TV Azteca que intervengan en su configuración.

5.3.2.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN. PROPUESTA

La estrategia es "un conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible."²¹⁷

²¹⁷ Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C., en PÉREZ Dávila, Jaime. *Diversidad y comunicación*, documento sin publicar, México, p. 1

Otra definición, en el texto de Jaime Pérez respecto a la estrategia es que son "acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. No entra al detalle."²¹⁸

Por tratarse aquí del proceso de trabajo de la DACP diagnosticado a lo largo de este reporte, se considerará no sólo a la DACP, sino también a la DGEL, puesto que la DACP está integrada en la DGEL y porque no es independiente de ella.

Entonces tenemos que la DGEL y la DACP son sistemas abiertos en cuanto a que se relacionan de manera intensa y variada con el exterior, y sistemas cerrados, por un lado el lado de la DGEL, en cuanto a que tiene reglas y formas de comportamiento pautadas por el director de la DGEL, aunque no estén por escrito (los miembros conocer las reglas), en el que el individuo sirve a los objetivos de la organización, es decir, un individuo considerado como completamente racional y programable por la organización, afectando a la DACP.

Así, la estrategia global de comunicación que se propone es para llegar a acuerdos. No a sustituir o despedir a la gente, porque el problema no terminaría.

El mensaje institucional tiene que ir en el sentido de persuadir a los integrantes de la organización de los beneficios de una articulación real, que permita trabajar sin trabas. Para ello es necesario que el liderazgo sea más flexible, que delegue pero que a la vez esté consciente de lo que sucede en la organización. Que se ponga en práctica a TV Azteca como señal con valor, principalmente hacia adentro. Todo esto a través de una comunicación más humana.

Las metas de este mensaje son aumentar la interacción, cohesionar, propiciar la articulación, provocar la integración en los miembros de la organización, reconociendo y respetando las diferencias, disminuyendo casi a su totalidad las limitaciones de este tipo de liderazgo que lo único que hace es dividir, fraccionar

²¹⁸ Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, en *ídem.*

cuando se necesita trabajar en equipo. Incluso se pretende hacerlo más flexible, que llegue a los miembros de la dirección que intervienen en el proceso de la DACP, pero no sólo a ellos, sino a toda la DGEL: 38 personas más las que trabajan al interior de la República Mexicana en las estaciones locales.

Si lo que opera en la organización son los mensajes masivos que no contienen la información que requiere el miembro, entonces se propone la transmisión de los mensajes de manera interpersonal, grupal y personal, es decir, más directa a los distintos públicos, o sea, a los diferentes niveles de puestos o grupos: directores, gerentes, jefes, supervisores, ejecutivos.

La evaluación de los mensajes e innovaciones que se pretenden introducir en la organización pueden ser medibles a través de los acuerdos a los que se llegue, como una mejor y más efectiva comunicación, y en aspectos como en tiempos, actitudes, percepciones (clima organizacional, entrevistas, etc.).

Sobretudo y para empezar se trata de conocer las necesidades del otro. El primero que tiene que accionar las innovaciones y cambios es el director de la DGEL.

Entonces, tomando en cuenta esta estrategia, se propone la existencia de planes, programas, procesos de comunicación y productos comunicativos de acuerdo a los cuatro diagnósticos que se tienen, uno por cada uno: en el entorno, en el plano formal, en el funcionamiento y actores, y en el estado de la comunicación que prevalece en la organización.

Antes veremos qué es cada cosa. Un plan es el "curso de acción prevista con antelación. Proyecto general de actividades."²¹⁹

²¹⁹ *ídem.*

Por su parte, el programa es el "proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las cosas que se componen ciertas cosas."²²⁰

En cambio, la táctica o producto comunicativo es la "habilidad para hacerle frente a una situación y conseguir un fin predeterminado. Entra al detalle, es de carácter particular y local, no general. Es puesta en acción por la estrategia en conjunto de otras tácticas."²²¹

5.3.2.1.1 PLAN 1: ENTORNO DE LA DACP

Este plan tiene como base el diagnóstico que se obtuvo de la investigación del entorno de la DACP, expuesto en el primer capítulo de este reporte.

Lo que se observó en el diagnóstico es que la DACP depende del exterior para funcionar. Cualquier variación en el entorno le afecta. Entonces el plan es hacer más independiente a la DACP y por los resultados de las técnicas aplicadas, la tardanza en los insumos (el sciel/opt) ya es una regla. La necesidad de la DACP, en este caso, son los insumos.

- **PROGRAMA:** Proporcionar a la DACP los elementos necesarios para independizarse sin afectar al resto de la organización. A través de la ejecución de los siguientes puntos:

El primer paso es realizar una junta con los integrantes de la DACP y con los de la Dirección de Sistemas que re relaciones con el sciel y optv, es decir con el director de esta área por ser la autoridad legal, y por otro lado, el Jefe de Sciel/optv quien tiene el conocimiento y quien además se encargaría de instalar el programa.

²²⁰ Diccionario Enciclopédico Ouillet, en PÉREZ Dávila, Jaime. *Diversidad y Comunicación.*, p. 1

²²¹ Diccionario Porrúa de la Lengua Española y Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, en PÉREZ Dávila, Jaime. *Diversidad y Comunicación*, p. 1

El segundo, es instalar el programa, pero también capacitar al supervisor de la DACP, quien se encarga de elaborar los reportes. Éste a su vez, lo transmitiría al resto de miembros de la DACP.

Aquí se darían algunos procesos de comunicación: el primero es poner de acuerdo al director de la DGEL, al de Sistemas, al Jefe de Sciel y al de la DACP, a fin de discutir los beneficios, utilidades y riesgos de esta operación.

Para ello el vocabulario rector tiene que ver con los conceptos de acuerdo, negociación, cooperación, capacitación, desarrollo, reconocimiento y reducción de carga de trabajo.

El producto comunicativo para este plan, es la elaboración de un manual de cómo manejar la información de sciel/optv, con ayuda del asistente del Jefe de Sciel.

Los beneficios de este plan y producto comunicativos son:

- La DACP dependería menos del exterior y sus miembros tendrían la oportunidad de capacitarse en su trabajo. Además de tener el reporte a tiempo, se harían más cosas en menos tiempo porque ya no habría tardanzas.
- Al tener un manual, el Jefe de Sciel se liberaría de la responsabilidad de enviar a la información a la DACP y, si se quiere implementar el sistema en las áreas que lo requieran, también a otras áreas, reduciendo su carga de trabajo.
- En el manual se reconocería la autoría. Legalmente las cosas que se inventen al trabajar en TV Azteca, pasan a ser autoría de la organización. En este caso podría ponerse el nombre de la empresa y como autor al Jefe de Sciel. Así, se le daría un reconocimiento a su esfuerzo y compromiso con la organización, por inventar el optv. Se satisfacerían su necesidad de reconocimiento expresada en la entrevista que se le realizó.
- Por su parte, el director al tomar la decisión de reconocer al Jefe de Sciel, comenzarían a limar las asperezas en beneficio suyo y de la organización. Se le

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

quitaría poder, por el control de la información que ejerce, pero se le daría reconocimiento.

5.3.2.1.2 PLAN 2: EL PLANO FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

De igual forma que en el plan 1, este plan está basado en el diagnóstico de la organización en su aspecto formal, correspondiente al capítulo 2 de esta investigación y respaldado por las técnicas aplicadas.

La principal problemática encontrada en este capítulo es que la organización tiene una filosofía bien armada, que se publica en cualquier parte. Sin embargo, a través de las entrevistas y de la encuesta de clima organizacional se detectó que los miembros de la organización no conocen o no entienden los valores de la organización, a pesar de que esto es lo que le da coherencia a la filosofía organizacional, identidad a la propia organización y sus miembros.

El plan entonces es, precisamente, que la DGEL renueve esa identidad.

- PROGRAMA:

En este caso se refiere provocar en los empleados el sentimiento de identificación con la organización a través de productos comunicativos y actitudes.

El primer paso para lograr esta identificación, es lo que se dice comúnmente "predicar con el ejemplo". El director de la DGEL, sin dejar de ser autoridad, puede cambiar de actitudes ante sus empleados, como permitirles una participación en la decisión de sus propias actividades, o al menos opinar sobre ello.

Una vez llevado a cabo el primer plan, ya habrá un antecedente en la organización del cambio de actitudes a favor de la cohesión e integración. Entonces, es más fácil

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que los demás actores adopten la nueva actitud, ya que en los resultados de las técnicas aplicadas, los miembros opinan que sienten confianza en la organización y en el director.

El discurso en los procesos comunicativos que se den, como intercambios cara a cara, el director podrá hacer énfasis en los valores de la organización como el esfuerzo, reconociendo el del Jefe de Sciel, y el de respeto y tolerancia para indicar su nueva actitud.

El llevarlo a cabo con cada persona no es un asunto tan complicado, porque en la DGEL trabajan 38 personas, incluido él; y no todos quieren hablar con él al mismo tiempo, y viceversa.

Al darse una conversación cara a cara entre empleado y director, se propone que el director les regale un artículo promocional de la organización conteniendo alguno de sus valores. Además, cuando llegue la revista mensual para los empleados de TV Azteca, se propone que, en lugar de que la secretaria del director las reparta, que estén dentro de la oficina del director (cuando se encuentre en ella) y que los empleados puedan entrar por ella, aunque él no se las dé. Una política de "puertas abiertas"

Además de esto, se propone que el director comience a expresar aprecio por el trabajo de sus empleados, dando las gracias o diciendo que está bien. Esto no quiere decir que deba fingir, simplemente que el miembro de la organización sienta que su trabajo vale la pena.

Los beneficios de este programa y acciones son:

- El individuo notará un cambio en el director, el cambio que manifestó necesario en las encuestas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El director tendrá más contacto con sus empleados, con su cambio de actitud les dará mayor confianza y podrá comenzar a conocerlos para saber sus necesidades, aspiraciones, etc., y viceversa, sólo que en esta ocasión, de un modo más amigable.
- Retención de los valores y renovación de la imagen que tenían de ellos, en caso de tenerla.
- Los empleados verán más coherencia entre la filosofía y los hechos, reforzando los valores. Si ven la actitud del jefe y el jefe establece que así se debe actuar, también los empleados actuarán así, porque en las técnicas aplicadas expresaron querer desarrollarse en la organización porque le tienen confianza, además que sienten satisfacción por su trabajo.
- Al reconocer el trabajo del empleado, este se sentirá motivado para seguir realizándolo bien, porque se sentirá aun más satisfecho de él.
- Así, gana la organización y gana el empleado.

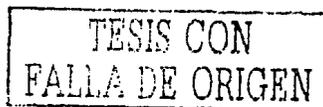
5.3.2.1.3 PLAN 3. FUNCIONAMIENTO Y LIDERAZGO

En la configuración de una organización, el líder tiene un papel fundamental pues es el puente entre la organización y los empleados.

Este plan tiene sus bases en los capítulos 2 y 3. El diagnóstico de ellos reveló que el funcionamiento de la DGEL depende en gran parte de su director. Además, se hace notar el rompimiento entre la formalización y control de las actividades y decisiones de la dirección contra la operación de los demás miembros de la dirección.

Aquí se observó que no hay mucha comunicación cara a cara, se identificaron los problemas de la organización como el económico y de retraso en la DACP o el de poder y desmotivación en la DGEL.

El plan entonces es reconocer que la conducta, que la forma en que se actúa incide en la configuración de la organización. Por ejemplo, en el tipo de relaciones.



Entonces, comenzar por modificar aquello que impide el funcionamiento de la organización.

- PROGRAMA. Existen varios pasos en este programa de acción:

Uno, es que el líder continúe modificando las cosas que se observaron en esta investigación y que impiden el funcionamiento de la DGEL y de la DACP, como su actitud hacia los demás, que flexibilice su estilo de liderazgo y que vea y haga ver la importancia de relacionarse con los demás y de mantener buenas relaciones en un trabajo que además de absorbente, hasta ahora también lleno de presión y desmotivación; además de pasar la mayor parte del tiempo de sus vidas en él.

El segundo, es que ya implementados los otros dos planes, el director debe adentrarse más en el funcionamiento de la dirección para atender los problemas. Una de las propuestas es que vaya soltando el control sobre las decisiones. Se espera que con los planes anteriores, los miembros de la organización empiecen a tener un mayor contacto con él y que comiencen a dialogar.

El tercero, es que en esta etapa, el líder debe ya ocuparse de ser un director y ejecutor de las acciones que le corresponden, pero mostrando coherencia para que sea más fácil convencer a los demás que este camino es mejor que el anterior.

El cuarto es que el líder ya debe de ser capaz de reconocer las capacidades, actitudes, necesidades de los miembros ideando programas para potencias esto.

Este programa debe tener como vocabulario rector las necesidades del actor, poder en la organización, liderazgo, trabajo en equipo, integración, cohesión, motivación y necesidad del otro para cumplir con los objetivos.

Beneficios de estas acciones:

- El individuo se sentirá ya más motivado en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Al conocer el funcionamiento de la organización, puede innovar aspectos del trabajo y de la acción de los individuos, potenciando su desarrollo y habilidades.
- Al ser un encargado de dirigir las acciones, delega responsabilidades, lo que motiva al individuo.
- Éste al estar motivado, coopera más.

5.3.2.1.4 PLAN 4. LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN

Este plan tiene como base todo el trabajo, pues la comunicación articula.

Se observó y se midió a lo largo de esta investigación que los problemas de la DACP hacia el entorno y con el mismo director de la DGEL, tienen que ver con la comunicación y con la información que se maneja en la dirección.

El plan es, utilizar a la comunicación como el vehículo que articula todo y permitir el flujo de la información que los individuos necesitan para trabajar y para sentirse integrados a la organización.

-PROGRAMA:

Este programa incluye diversas acciones como revisar el proceso o los procesos de comunicación en el área, establecer canales de comunicación además del formal que es el correo electrónico. La idea es tener un canal de comunicación eficaz y eficiente. En algunos casos podrá ser el correo electrónico (para comunicarse con las personas de estaciones locales), y en otros lo mejor es cara a cara, para una comunicación más rápida y con posibilidad de retroalimentación.

Además, es necesario conocer las necesidades informativas y comunicativas de los empleados para poder actuar sobre ello. En este caso, los empleados manifestaron la imposibilidad de platicar con el director por su personalidad principalmente. Así también, los miembros expresaron la necesidad de ser informados de las políticas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la empresa, de los procesos de trabajo, aparte de estar de acuerdo en que una de las obligaciones del jefe es mantenerlos informados. Pero no sólo es informarles, también es tomarlos en cuenta, permitirles la participación, es decir, la expresión de sí mismos.

Gracias a la comunicación oral los líderes o los individuos pueden expresar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar, así como legitimar y justificar acciones, comportamientos mencionando que son a favor de los objetivos de la organización. Así, a través de la comunicación oral se da el sentido colectivo, es decir, el que el sentido establece la realidad organizacional, hecha con base en interpretaciones e interdependencias.

"El sentido colectivo explica las metas organizacionales, los criterios para medir la productividad, la interpretación dada a los acontecimientos, a las acciones y a los resultados, la definición del comportamiento aceptable, la asignación de las recompensas, y justifica el poder y sus mecanismos."²²²

La palabra contiene y transmite la cultura de la empresa, le presta una forma tangible. En este sentido, por las entrevistas realizadas para el capítulo 3 de esta investigación se establece que la DGEL debe cambiar ciertos aspectos para conservarse, hablando en la lógica de cambio-conservación, es decir, para cuidar y mantener su objetivo.

Así, en la DGEL es necesario trabajar en la comunicación oral, en el diálogo interpersonal, cara a cara, así como en la interacción grupal y el trabajo en equipo para llegar a acuerdos.

El vocabulario rector en este plan es, sin duda, la comunicación y la información, los acuerdos, la necesidad de cambio e innovación para la conservación, la integración, la opinión, el respeto, la diversidad, tolerancia y aprendizaje.

²²² *Ibid.*, p. 46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aquí, el director debe cambiar su discurso justificando este cambio de comunicarse y de actitudes precisamente en la necesidad de cambio e innovación. También debe hacerse alusión a los errores del pasado para que el aprendizaje sea colectivo.

Los productos comunicativos que pueden ocuparse son por ejemplo, un correo dirigido a los empleados de la DGEL informando de la necesidad de cambio. Otro es darle un giro a la imagen que tienen los empleados de la DGEL y de sus labores haciendo un video corporativo de la dirección o un escrito donde los actores participen en su elaboración.

Los beneficios de este programa son enormes:

- Al tener una buena comunicación, los empleados podrán tomar decisiones acertadas, es decir, que estén de acuerdo con los objetivos de la organización porque al tener una comunicación directa con el director de la DGEL, se podrán conocer sus expectativas, tanto del empleado hacia el director y viceversa.
- Al conseguir que la información que fluye en la dirección sea la que necesitan los empleados, su trabajo se terminará en menos tiempo y podrán participar de manera más activa en el desarrollo de la organización.
- Además se logrará la integración y cooperación porque los miembros serán capaces de llegar a acuerdos que los beneficien y también beneficien a la organización. Así, disminuirían las fallas y también los costos.
- El director debe buscar entonces que la información no se distorsione, ni que la comunicación se interrumpa. Es más, debe procurarla en todo momento al igual que la comunicación porque es la única forma de tener conocimiento sobre la cultura de la organización y de incidir en ella.

5.3.2.1.5 PLAN 5. DESARROLLO DE LA DACP

Este plan, corresponde al proyecto que se ha planteado desde el inicio de la DACP, es decir, el vender el servicio de auditoría a otros clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con este plan incrementarían los ingresos de la DGEL. Parte de ellos se utilizaría para la compra de equipo de auditoría, de mobiliario y en mejoras a los sueldos de los empleados porque la DACP sería autosuficiente, capaz de generar sus propios recursos y contribuir a la organización.

La inversión que la DGEL tendría que realizar no es mucha, es cerca de un millón de pesos para la compra de equipo inicial de grabación. Si se toma en cuenta la prueba realizada a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, las ganancias iban a ser de 30 mil pesos por local auditada durante un mes, y la auditoría fue de 20 plazas. Esto da un total de 600 mil pesos, de los que se invirtieron 25 mil, entre material de grabación y viáticos. La ganancia es grande y la inversión poca.

Se cree que en un plazo máximo de 3 meses la inversión ya estaría recuperada. Además, no se gastaría en capacitación, pues se relaciona con sus actividades actuales. Las necesidades de desarrollo del empleado estarían cubiertas, pues en la encuesta de clima organizacional manifestaron que en la DACP no veían oportunidades de desarrollo profesional. Tampoco la DGEL gastaría en aumentar los sueldos porque se obtendrían del pago por el servicio de auditoría.

Por otro lado, no se descuidaría el trabajo que se realiza para la organización porque si el plan de la DGEL es hacer las locales de socios como propias, y revisando sólo la calidad de la publicidad, entonces el trabajo de la DACP se disminuirá. De esta forma, no afectaría en nada que se pusiera en marcha este proyecto.

Los beneficios de este plan son:

- Desarrollo de los miembros de la DACP y expansión de las actividades en la DGEL, lo que se ve con buenos ojos en las posiciones más altas que el director de la DGEL. Por lo tanto, el director de la DGEL también estaría beneficiado en su prestigio.
- Para los miembros de la DACP sería una motivación el hacer esto y en la misma dirección en la que se encuentran, ya que hasta ahora no le ven posibilidades de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desarrollo, incluso el director de la DACP le vio futuro de 4 años de seguir con lo mismo.

- Obtención de ingresos extra sin una gran inversión o costos para la organización.
- Nuevas relaciones con otras empresas, que posteriormente se pueden convertir en clientes de TV Azteca, si es que no lo son.

El mejor camino de vivir con la realidad es conocer y aceptar lo que sucede en ella. La manera de enfrentarla es creando estrategias, planes etc, para aprender a vivir con la diversidad.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 5

Del presente capítulo se concluye que:

- a) La DGEL es una dirección que no sólo puede cambiar, sino que debe cambiar para su sobrevivencia.
- b) La DACP por más que sea diferente y tenga una estabilidad y un buen trato con la gente, no puede hacer más si su entorno no la conoce ni la reconoce. Tampoco puede mostrarse ante él.
- c) Existen grandes fortalezas que provocan en la gente el deseo de pertenecer a esa organización, hay que aprovecharlas.
- d) La creación de una estrategia, planes, programas y productos comunicativos no resuelve de manera definitiva todos los conflictos y problemas, puesto que al implementarse éstos, surgirán otros que será necesario atender.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- e) No basta con una estrategia organizacional, que sea ocasional. La cultura se mueve, la organización es dinámica, por lo que debe revisarse de manera constante.
- f) Olvidar el lado humano de la organización es como negar que en ella trabajan precisamente eso, seres humanos.
- g) La comunicación es esencial para dar cohesión a la organización.
- h) La comunicación integra al entorno con la racionalidad, con las estructuras el funcionamiento. Sirve para darle coherencia e incidir en la cultura o culturas de la organización para modificar los comportamientos, ideas, creencias, etc.
- i) El estudio de la cultura organizacional es de suma importancia para las organizaciones. Permite encontrar las formas de la convivencia, la coexistencia y el respeto a la diversidad, haciendo de una organización un lugar agradable, de motivación para el ser humano.
- j) Para ello es necesario que la misma organización reconozca de quien ha obtenido y lo que ha obtenido del trabajo del individuo y sea lo más justo posible en compensarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones generales

Después de haber realizado este estudio en la DACP, se pueden tener ciertas consideraciones acerca de lo que sucede en TV Azteca y en otras organizaciones.

El cambio en las organizaciones es algo que les atañe como lo es el hecho de organizarse de acuerdo a una determinada estructura y perseguir el logro de las metas. Sin embargo, en un mundo lleno de cambios, es importante que las organizaciones empiecen a generar cambios continuamente. Renovarse o morir, es la consigna. Renovación para la conservación de la organización.

Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte el cambio tecnológico. Hay que tomar en cuenta siempre la existencia del individuo en la organización. Sin él no existiría.

La mayoría de las empresas están acostumbradas a seguir un solo patrón de trabajo. Ningún cambio se introduce en la organización si no se busca un beneficio, o más bien, si no se obtiene una ganancia.

En México, la televisión surge en la década de los años cincuentas. Por muchos años Televisa fue la única empresa en el mercado de la televisión abierta mexicana. Por ser un monopolio concentraba a casi todas las personas que ver la televisión en este país. Un modelo controlador. Ahora existe un duoplio, aunque sigue ganando Televisa que abarca el 80 % del auditorio nacional y el 70 % de todos los presupuestos de publicidad en México. En cambio TV Azteca acaparando el 20 % del auditorio y el 30 % de la publicidad. Con ello, estas dos empresas de televisión han

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

generado una problemática de concentración de medios en la misma ciudad. Esto genera competencias e influye en la configuración interna de la organización.

El mercado, cada vez más competitivo y dinámico demanda que las compañías saquen al mercado nuevos productos y servicios en plazos cada vez más cortos. La reacción lenta a los cambios del mercado pone en peligro no solo el crecimiento de las compañías, sino también su supervivencia. Para responder las demandas del ambiente las organizaciones deben encontrar maneras de trabajar más eficientemente, incrementar su productividad y al mismo tiempo reducir costos.

A TV Azteca le queda mucho por aprender, pero tiene que aprender a hacerlo. La cultura juega un papel muy importante en este proceso. El aprendizaje organizacional se basa en el aprendizaje de sus empleados. La cultura es el medio por el cual se puede lograr una contribución de los miembros hacia la organización como sistema

Su medio ambiente actual demanda mayor competitividad. La globalización pone al alcance muchas oportunidades pero también exigen mayor inversión. La organización debe tener una infraestructura capaz de competir con lo que las otras organizaciones tienen que ofrecer. Y Televisa todavía tiene mucha ventaja.

Si TV Azteca quiere seguir en el juego, debe poner atención en los miembros que la componen, porque de ellos depende. Lo que tiene que hacer es crear una cultura que fomente lo que se está buscando. Aprovechar la capacidad de sus miembros y su capacidad depende de cómo se sienten bajo el sistema, que facilidades le ofrece la organización para fomentar las metas, entre otros.

Los problemas planteados sugieren la necesidad de una disciplina capaz de crear una organización flexible y adaptable, que aprenda a ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el entorno. Esta es la comunicación organizacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

1. ABRAVANEL, et. al. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Ed. Legis, Serie Empresarial, Bogotá, 1988, 202 pp.
2. CROZIER, F; FRIEDBERG, E. El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990
3. ETZIONI, Amitai y Eva (comps). Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1ª. Ed., 3ª. Reimp. FCE, México, 1984, 455 pp.
4. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, et. al. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1991
5. FRANKLIN F., Benjamín. Auditoría Administrativa. Mc Graw-Hill, México, 2001
6. GALINDO, M.; GARCÍA Martínez, José. Fundamentos de Administración. 5ta. Ed., 1ª. Reimp., Ed. Trillas, México, 1991
7. HUSE, Edgar. et. al. El comportamiento humano en la organización. Ed. Sitsa, México, 1980
8. JOHANSEN B., Oscar. La comunicación y la conducta organizacional. Ed. Diana, México, 1979
9. MARTÍN Serrano, Manuel. et. al. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia. Ediciones Acatlán, México, 1991
10. MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión Mimeo, junio 1995
11. MAYNTZ, Renate. Sociología de la organización. Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 5ª reimp. Alianza Universidad, Madrid, 1990, 188 pp.
12. MÉNDEZ, Jos. et. al. Dinámica social de las organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. MOLES, Abraham. *Modelos de comportamiento y ecuaciones de la acción: costo de la acción*, en Teoría de los actos. Trillas, México, 1982
14. OLMSTED, M. El pequeño grupo. Paidós, Buenos Aires, 1966
15. ORTÍ, Alfonso. *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo*, en Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.
16. PÉREZ Dávila, Jaime. Diversidad y comunicación. Documento sin publicar, s/f, 97 pp.
17. PÉREZ Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización, abril, 1998, 82 pp.
18. RUIZ Olabuenaga, J. Cultura organizacional. 211-259 pp.
19. SALAMAN, Graeme y THOMPSON, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. FCE, México, 1984, 367 pp.
20. SCHEIN, Edgar. psicología de la Organización. Prentice Hall, México, 1982, 252 pp.
21. SERRANO, Rafael. et. al. La organización habitable. Fecha Publicidad, México, 2001, 269 pp.
22. SIERRA, Francisco. Apuntes sobre metodología cualitativa. Mimeografiado, 1998, s/pág.
23. ULLOA Hernández, Adriana. *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, en Razón y Palabra, octubre 1997, volumen 1, año 1, pp. 34-43

Páginas de internet

24. ARNOLD, Marcelo; OSORIO, Francisco. Cinta de Moebio No. 3. Abril de 1998. Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Consultada en septiembre de 2002. Disponible en <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

25. Revista expansión (versión electrónica) Vorágine empresarial. Consultado el 24 de septiembre de 2002. Disponible en:
http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/prensa/tva_medios/expansion_a01.shtml
26. TV Azteca. Antecedentes de TV Azteca. Consultado el 23 de septiembre de 2002. Disponible en:
<http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/cultura/antecedentes.shtml>
27. TV Azteca. El escaparate de los negocios. Consultado en noviembre de 2002. Disponible en:
<http://www.tvazteca.com.mx/corporativo/inversionistas/esp/historia.shtml>
28. TV Azteca. Nuestra Visión. Consultado en noviembre de 2002. Disponible en:
http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/valores/vision/vision_texto.shtml

Otros

29. Trípticos y folletos de TV Azteca, 2002
30. Grupo Salinas. *TV Azteca*, en Value for your future. Documento del Grupo Salinas, abril de 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN DE ARCHIVO (1)

INVESTIGACIÓN: Grabación de los testigos
 PERIODO: de enero de 2002 a enero de 2003
 FECHA: 23 de enero de 2003

1. Chihuahua	7 y 13	22 ene - 5 feb 02	0
2. Cd. Juárez	7	29 ene - 12 feb 02	0
3. Cd. Juárez	13	21 ene - 4 feb 02	0
4. Zacatecas	7 y 13	26 mzo - 9 abr 02	0
5. Hermosillo	7 y 13	26 abr - 10 may 02	0
6. Torreón	7 y 13	11 - 25 may 02	0
7. Hermosillo	7 y 13	27 - 29 may 02	0
8. Cd. Juárez	7	31 may - 14 jun 02	0
9. Cd. Juárez	13	8 may - 22 jun 02	0
10. Mazatlán	7 y 13	15 - 29 jun 02	0
11. Durango	7 y 13	19 jul - 2 ago 02	0
12. Mérida	7 y 13	12 - 26 ago 02	0
13. Guadalajara	13	6 - 20 sep 02	0
14. Guadalajara	7	26 sep - 10 oct 02	0
15. Cancún	13	12 - 26 sep 02	0
16. Cancún	7	28 sep - 9 oct 02	0
17. Tula	7 y 13	3 - 17 oct 02	0
18. Tulancingo	13	31 oct - 14 nov 02	0
19. Acapulco	7 y 13	25 sep - 9 oct 02	0
20. Cancún	7 y 13	29 oct - 12 nov 02	1
20. Cancún	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	0
21. Hemosillo	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	0
TOTAL			1

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Cuadro 12. Hoja de inspección del archivo de la DARP sobre la calidad de la grabación de los testigos

HOJA DE INSPECCIÓN DE ARCHIVO (2)

INVESTIGACIÓN: Entrega del sciel/optv.

PERIODO: de enero de 2002 a enero de 2003

FECHA: 23 de enero de 2003

LOCALIDAD	TIPO	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECEPCIÓN	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECEPCIÓN	DÍAS	DÍAS	
1. Chihuahua	sciel	7 y 13 ene - 5 feb 02	12-Feb-02	15-Feb-02			3 días	
2. Cd. Juárez	sciel	7 ene - 12 feb 02	19-Feb-02	28-Feb-02			9 días	
3. Cd. Juárez	sciel	13 ene - 4 feb 02	11-Feb-02	28-Feb-02			17 días	
4. Zacatecas	sciel	7 y 13 mzo - 9 abr 02	16-Abr-02	25-Abr-02			9 días	
5. Hermosillo	sciel	7 y 13 abr - 10 may 02	17-May-02	17-May-02		0 días		
6. Torreón	sciel	7 y 13 11 - 25 may 02	31-May-02	03-Jun-02			3 días	
7. Hermosillo	sciel	7 y 13 27 - 29 may 02	05-Jun-02	01-Jun-02	4 días			
8. Cd. Juárez	sciel	7 31 may - 14 jun 02	21-Jun-02	19-Jul-02			28 días	
9. Cd. Juárez	sciel	13 8 may - 22 jun 02	28-Jun-02	19-Jul-02			21 días	
10. Mazatlán	sciel	7 y 13 15 - 29 jun 02	05-Jul-02	12-Jul-02			7 días	
11. Durango	sciel	7 y 13 19 jul - 2 ago 02	9-Ago-02	15-Ago-02			6 días	
12. Mérida	sciel	7 y 13 12 - 26 ago 02	02-Sep-02	06-Sep-02			4 días	
13. Guadalajara	optv	13 6 - 20 sep 02	23-Sep-02	21-Nov-02			61 días	
14. Guadalajara	optv	7 26 sep - 10 oct 02	11-Oct-02	21-Nov-02			41 días	
15. Cancún	sciel	13 12 - 26 sep 02	03-Oct-02	04-Oct-02			1 día	
16. Cancún	sciel	7 28 sep - 9 oct 02	18-Oct-02	24-Oct-02			6 días	
17. Tula	sciel	7 y 13 3 - 17 oct 02	24-Oct-02	28-Oct-02			4 días	
18. Tulancingo	sciel	13 31 oct - 14 nov 02	21-Nov-02	25-Nov-02			4 días	
19. Acapulco	optv	7 y 13 25 sep - 9 oct 02	11-Oct-02	21-Oct-02			10 días	
20. Cancún	sciel	7 y 13 19 nov - 03 dic 02	10-Dic-02	18-Dic-02			8 días	
21. Hermosillo	sciel	7 y 13 19 nov - 03 dic 02	10-Dic-02	20-Dic-02			10 días	
TOTAL (días)						4 días	0 días	252 días

Cuadro 13. Hoja de inspección del archivo de la DACP sobre la entrega del sciel/optv.

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

HOJA DE INSPECCIÓN DE ARCHIVO (3)

INVESTIGACIÓN: Entrega a la DACP de información de los clientes transmitidos

por parte de la Gerencia de Ventas correspondiente

PERIODO: de enero de 2002 a enero de 2003

FECHA: 23 de enero de 2003

1. Chihuahua	7 y 13	22 ene - 5 feb 02	18-Feb-02	18-Feb-02	0 días	
2. Cd. Juárez	7	29 ene - 12 feb 02	01-Mar-02	08-Mar-02		7 días
3. Cd. Juárez	13	21 ene - 4 feb 02				
4. Zacatecas	7 y 13	26 mzo - 9 abr 02	26-Abr-02	30-Abr-02		4 días
5. Hermosillo	7 y 13	26 abr - 10 may 02	20-May-02	23-May-02		3 días
6. Torreón	7 y 13	11 - 25 may 02	05-Jun-02	06-Jun-02		1 día
7. Hermosillo	7 y 13	27 - 29 may 02	03-Jun-02	04-Jun-02		1 día
8. Cd. Juárez	7	31 may - 14 jun 02	22-Jul-02	26-Jul-02		4 días
9. Cd. Juárez	13	8 may - 22 jun 02				
10. Mazatlán	7 y 13	15 - 29 jun 02	16-Jul-02	22-Jul-02		6 días
11. Durango	7 y 13	19 jul - 2 ago 02	16-Ago-02	16-Ago-02	0 días	
12. Mérida	7 y 13	12 - 26 ago 02	06-Sep-02	06-Sep-02	0 días	
13. Guadalajara	13	6 - 20 sep 02	26-Nov-02	6-Ene-03		42 días
14. Guadalajara	7	26 sep - 10 oct 02				
15. Cancún	13	12 - 26 sep 02	09-Oct-02	23-Oct-02		14 días
16. Cancún	7	28 sep - 9 oct 02				
17. Tula	7 y 13	3 - 17 oct 02	29-Oct-02	29-Oct-02	0 días	
18. Tulancingo	13	31 oct - 14 nov 02	26-Nov-02	26-Nov-02	0 días	
19. Acapulco	7 y 13	25 sep - 9 oct 02	23-Oct-02	29-Oct-02		6 días
20. Cancún	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	19-Dic-02	20-Dic-02		1 día
21. Hermosillo	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	20-Dic-02	20-Dic-02	0 días	
TOTAL (días)					0 días	89 días

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Cuadro 14. Hoja de inspección del archivo de la DACP sobre el retraso en la información de los clientes.

HOJA DE INSPECCIÓN DE ARCHIVO (4)

INVESTIGACIÓN: Entrega del reporte de la DACP

PERIODO: de enero de 2002 a enero de 2003

FECHA: 23 de enero de 2003

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

1. Chihuahua	7 y 13	22 ene - 5 feb 02	22-Feb-02	20-Feb-02	2 días		
2. Cd. Juárez	7	29 ene - 12 feb 02	01-Mar-01	18-Mar-02			17 días
3. Cd. Juárez	13	21 ene - 4 feb 02	21-Feb-02	18-Mar-02			25 días
4. Zacatecas	7 y 13	26 mzo - 9 abr 02	26-Abr-02	03-May-02			7 días
5. Hermosillo	7 y 13	26 abr - 10 may 02	29-May-02	28-May-02	1 día		
6. Torreón	7 y 13	11 - 25 may 02		11-Jun-02		0 días	
7. Hermosillo	7 y 13	27 - 29 may 02	02-Jun-02	06-Jun-02			4 días
8. Cd. Juárez	7	31 may - 14 jun 02	01-Jul-02	1-Ago-02			31 días
9. Cd. Juárez	13	8 may - 22 jun 02	09-Jul-02	1-Ago-02			23 días
10. Mazatlán	7 y 13	15 - 29 jun 02	02-Jun-02	06-Jun-02			4 días
11. Durango	7 y 13	19 jul - 2 ago 02	19-Ago-02	18-Ago_02	1 día		
12. Mérida	7 y 13	12 - 26 ago 02	12-Sep-02	09-Sep-02	3 días		
13. Guadalajara	13	6 - 20 sep 02	07-Oct-02	18-Ene-03			103 días
14. Guadalajara	7	26 sep - 10 oct 02	28-Oct-02	18-Ene-03			82 días
15. Cancún	13	12 - 26 sep 02	14-Oct-02	15-Nov-02			31 días
16. Cancún	7	28 sep - 9 oct 02	29-Oct-02	15-Nov-02			17 días
17. Tula	7 y 13	3 - 17 oct 02	04-Nov-02	04-Nov-02		0 días	
18. Tulancingo	13	31 oct - 14 nov 02	2-Dic-02	29-Nov-02	3 días		
19. Acapulco	7 y 13	25 sep - 9 oct 02	21-Oct-02	05-Nov-02			11 días
20. Cancún	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	20-Dic-02	27-Dic-02			7 días
21. Hermosillo	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	20-Dic-02	25-Dic-02			5 días
TOTAL (días)					10 días	0 días	367 días

Cuadro 15. Hoja de inspección del archivo de la DACP sobre el tiempo de entrega del reporte de la DACP.

HOJA DE INSPECCIÓN DE ARCHIVO (5)

INVESTIGACIÓN: Afectación económica de las estaciones locales a TV Azteca por el tiempo aire vendido no reportado en el sciel u optv

PERIODO: de enero de 2002 a enero de 2003

FECHA: 23 de enero de 2003

1. Chihuahua	7 y 13	22 ene - 5 feb 02	\$2,223,731.00		x	
2. Cd. Juárez	7	29 ene - 12 feb 02	\$20,525.00		x	
3. Cd. Juárez	13	21 ene - 4 feb 02				
4. Zacatecas	7 y 13	26 mzo - 9 abr 02	\$79,890.00			x
5. Hermosillo	7 y 13	26 abr - 10 may 02	\$465,796.00		x	
6. Torreón	7 y 13	11 - 25 may 02	\$149,166.00			x
7. Hermosillo	7 y 13	27 - 29 may 02	\$33,580.00		x	
8. Cd. Juárez	7	31 may - 14 jun 02	\$299,700.00			x
9. Cd. Juárez	13	8 may - 22 jun 02				
10. Mazatlán	7 y 13	15 - 29 jun 02	\$20,155.00			x
11. Durango	7 y 13	19 jul - 2 ago 02	\$822,040.00			x
12. Mérida	7 y 13	12 - 26 ago 02	\$42,676.00			x
13. Guadalajara	13	6 - 20 sep 02	\$68,880.00			x
14. Guadalajara	7	26 sep - 10 oct 02				
15. Cancún	13	12 - 26 sep 02	\$7,291.80		x	
16. Cancún	7	28 sep - 9 oct 02				
17. Tula	7 y 13	3 - 17 oct 02	\$23,080.00			x
18. Tulancingo	13	31 oct - 14 nov 02	\$47,320.00			x
19. Acapulco	7 y 13	25 sep - 9 oct 02	\$79,910.00			x
20. Cancún	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	\$3,556.00		x	
21. Hermosillo	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	\$194,584.00		x	
TOTAL (\$)			\$4,581,880.80	\$2,949,063.80	\$1,629,817.00	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuadro -16. Hoja de inspección del archivo de la DACP sobre la afectación de las estaciones locales a TV Azteca por el tiempo aire vendido y no reportado.

HOJA DE INSPECCIÓN DE ARCHIVO (6)

INVESTIGACIÓN: Publicidad con defecto de transmisión

PERIODO: de enero de 2002 a enero de 2003

FECHA: 23 de enero de 2003

1. Chihuahua	7 y 13	22 ene - 5 feb 02	0	\$0.00	
2. Cd. Juárez	7	29 ene - 12 feb 02	0	\$0.00	
3. Cd. Juárez	13	21 ene - 4 feb 02			
4. Zacatecas	7 y 13	26 mzo - 9 abr 02	0	\$0.00	
5. Hermosillo	7 y 13	26 abr - 10 may 02	53	\$48,760.00	Maruchan y Burger King
6. Torreón	7 y 13	11 - 25 may 02	0	\$0.00	
7. Hermosillo	7 y 13	27 - 29 may 02	0	\$0.00	
8. Cd. Juárez	7	31 may - 14 jun 02	13	\$10,920.00	Cerveza Sol
9. Cd. Juárez	13	8 may - 22 jun 02			
10. Mazatlán	7 y 13	15 - 29 jun 02	0	\$0.00	
11. Durango	7 y 13	19 jul - 2 ago 02	0	\$0.00	
12. Mérida	7 y 13	12 - 26 ago 02	27	\$0.00	Elektra (como pertenece al grupo, no hay afectación en \$)
13. Guadalajara	13	6 - 20 sep 02	0	\$0.00	
14. Guadalajara	7	26 sep - 10 oct 02			
15. Cancún	13	12 - 26 sep 02	0	\$0.00	
16. Cancún	7	28 sep - 9 oct 02			
17. Tula	7 y 13	3 - 17 oct 02	19	\$13,870.00	PRD y PVEM
18. Tulancingo	13	31 oct - 14 nov 02	74	\$67,340.00	PRD y PVEM
19. Acapulco	7 y 13	25 sep - 9 oct 02	0	\$0.00	
20. Cancún	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	0	\$0.00	
21. Hermosillo	7 y 13	19 nov - 03 dic 02	0	\$0.00	
TOTAL (\$)				\$140,890.00	
TOTAL (de afectaciones)					

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuadro i7. Hoja de inspección del archivo de la DACP sobre la publicidad con defecto de transmisión.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN (1)

INVESTIGACIÓN: Grabación de los testigos

PERIODO: del 21 de enero al 7 de febrero de 2003 (3 semanas)

FECHA: 11 de febrero de 2003

1. Tijuana	7 y 13	13 - 20 ene 02	0
2. Ensenada	7 y 13	13 - 20 ene 02	0
3. Mexicali	7 y 13	13 - 20 ene 02	0
TOTAL			0

Cuadro 18. Hoja de inspección sobre la calidad de los testigos (inspección de 3 semanas)

HOJA DE INSPECCIÓN (2)

INVESTIGACIÓN: Entrega del sciel/optv

PERIODO: del 21 de enero al 7 de febrero de 2003 (3 semanas)

FECHA: 11 de febrero de 2003

1. Tijuana	optv	7 y 13	13 - 20 ene 03	22-Ene-03	24-Ene-03			2 días
2. Ensenada	optv	7 y 13	13 - 20 ene 03	22-Ene-03	27-Ene-03			5 días
3. Mexicali	optv	7 y 13	13 - 20 ene 03	22-Ene-03	27-Ene-03			5 días
TOTAL (días)						0 días	0 días	12 días

Cuadro 19. Hoja de inspección sobre la entrega de sciel/optv (inspección de 3 semanas)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN (3)

INVESTIGACIÓN: Entrega a la DACP de información de los clientes transmitidos por parte de la Gerencia de Ventas correspondiente

PERIODO: del 21 de enero al 7 de febrero de 2003 (3 semanas)

FECHA: 11 de febrero de 2003

1. Tijuana	7 y 13	13 - 20 ene 03	28-Ene-03	01-Feb-03		4 días
2. Ensenada	7 y 13	13 - 20 ene 03	28-Ene-03	31-Ene-03		3 días
3. Mexicali	7 y 13	13 - 20 ene 03	28-Ene-03	30-Ene-03		2 días
TOTAL (días)					0 días	9 días

Cuadro 20. Hoja de inspección sobre la entrega a la DACP de información de los clientes.
(inspección de 3 semanas)

HOJA DE INSPECCIÓN (4)

INVESTIGACIÓN: Entrega del reporte de la DACP

PERIODO: del 21 de enero al 7 de febrero de 2003 (3 semanas)

FECHA: 11 de febrero de 2003

1. Tijuana	7 y 13	13 - 20 ene 03	31-Ene-03	07-Feb-03			7 días
2. Ensenada	7 y 13	13 - 20 ene 03	31-Ene-03	06-Feb-03			6 días
3. Mexicali	7 y 13	13 - 20 ene 03	31-Ene-03	07-Feb-03			7 días
TOTAL (días)					0 días	0 días	20 días

cuadro 21. Hoja de inspección sobre la entrega del reporte de la DACP. (inspección de 3 semanas)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN (5)

INVESTIGACIÓN: Afectación económica de las estaciones locales a TV Azteca
 por el tiempo aire vendido no reportado en el sciel u optv
 PERIODO: del 21 de enero al 7 de febrero de 2003 (3 semanas)
 FECHA: 11 de febrero de 2003

1. Tijuana	7 y 13	13 - 20 ene 03	\$1,433,488.00			x
2. Ensenada	7 y 13	13 - 20 ene 03	\$617,530.00			x
3. Mexicali	7 y 13	13 - 20 ene 03	\$87,100.00			x
TOTAL (\$)			\$2,138,118.00		\$2,138,118.00	

Cuadro 22. Hoja de inspección sobre la afectación económica de las estaciones locales a TV Azteca por el tiempo aire vendido no reportado (inspección de 3 semanas)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN (6)

INVESTIGACIÓN: Publicidad con defecto de transmisión

PERIODO: del 21 de enero al 7 de febrero de 2003 (3 semanas)

FECHA: 11 de febrero de 2003

1. Tijuana	7 y 13	13 - 20 ene 03	0	\$0.00
2. Ensenada	7 y 13	13 - 20 ene 03	0	\$0.00
3. Mexicali	7 y 13	13 - 20 ene 03	0	\$0.00
TOTAL (\$)				\$0.00

Cuadro 23. Hoja de inspección sobre la publicidad con defecto de transmisión
(inspección de 3 semanas)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 5

Día: 29 de enero de 2003 (3)

12:00 - 14:00 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ lider		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones							6	
Para plantearse metas	5							
Para comunicarse	10							
Para manejar sus emociones	10						10	

Observaciones:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Cuadro 29. Hoja de registro de la personalidad del actor 3. Día 3

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 5

Día: 31 enero 2003 (S)

12:00 - 14:00 hrs.

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ lider		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones					1		3	
Para plantearse metas							2	
Para comunicarse			4	4				
Para manejar sus emociones							4	

Observaciones:

estaba enojado xq' el dir. de la DSEL le llamó la atención con groserías por lo que fue impulsivo y presionó a los miembros de la BACP en los resultados de su trabajo cuando no existía ningún problema. (auditorías)

Cuadro 31. Hoja de registro de la personalidad del actor 3. Día 5.

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 3 MB
 Día: 29. ene. 2003 (3)

17:00 - 14:00 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			2					
Para plantearse metas					1			
Para comunicarse			3					
Para manejar sus emociones						3		

Observaciones:

- Sistemático x su trabajo - cómo repasar - interesado x el proceso pero también sus resultados de su trabajo.
- Su rostro no cambia cuando se enoja, pero hace expresiones, dice "ah" El único gesto que le no es q' levanta la ceja cuando levanta la voz para comunicarse.
- le dicen algo y se controla. aunque alguien x ejemplo al dir de la obra le dice cosas no cambia su expresión. lo máximo q' hizo es levantar la ceja.

Cuadro 34. Hoja de registro de la personalidad del actor 12. Día 3

FALLA DE ORIGEN
TESIS CON

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 2do ensayo 2003 (4) WB

Día: 5 de Oct

12:00 - 14:00 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ lider		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones							2	
Para plantearse metas					1			
Para comunicarse			2					
Para manejar sus emociones						2		

Observaciones:

Cuadro 35. Hoja de registro de la personalidad del actor 12 Día 4

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 3 ^{MP}

Día: 31. Enero 03 (S)

12:00 - 14:00 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones							1	
Para plantearse metas					1			
Para comunicarse			1					
Para manejar sus emociones					1	3		

Observaciones:

cuadro 36. Hoja de registro de la personalidad del actor 12. O/a 5.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR 1

Actor H. JL

Día ~~xxx~~ 30 enero 03 (1) jueves

Horas: de 12 a 14 hrs

Frecuencia

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones							2	
Para plantearse metas								
Para comunicarse							4	5
Para manejar sus emociones	1							

Observaciones:

- Comienza en verbal - es una clase curiosa. No estaba su jefe - Comunicación verbal - relajado
- Para definir los requisitos a veces sin escuchar a quien le está comentando algo importante para los otros
- Para su momento, él se le llama a él con uno de los clientes - negocia, controlado

Cuadro 37. Hoja de registro de la personalidad del actor H. Día 1.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR 2

Actor: 11

Día: 31 enero 03 (2)

10:00 AM - 11:00 PM

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones						✓		
Para plantearse metas			I					
Para comunicarse							II	
Para manejar sus emociones			I					

Observaciones:

- cuando toma una decisión en la q' no se habla, busca encontrar el porqué de las cosas - correo - acude al archivo.
- para metas, le interesa lo q' venda, el \$ q' saque, no cómo. conversa telefónica. - quiero vender x dinero los vendedores tienen cuotas x lo q' deben establecerse metas para lograr el obj.
- se comunicó mucho, se muestra calmado y q' se lleva bien con los demás ejecutivos de ventas. Se infla e extravertido
- le gusta negociar, negocia para todo, hasta para q' su compañera le compre un agua.

Cuadro 38. Hoja de registro de la personalidad del actor 14. Día 2

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR 5

Actor: 11 JL
 Día: 5 mzo 03 (S)

12.14 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones	2					3		
Para plantearse metas								
Para comunicarse	1		1				2	
Para manejar sus emociones			3	2				

Observaciones:

Cuadro 41. Hoja de registro de la personalidad del actor H. Día 5

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

MB 3
 CC 3
 VL 11
 VL 12

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 15 VL
 Día: 30 enero 2005 (J)

Horario: 16:00 - 18:00 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones						1	5	
Para plantearse metas			3					
Para comunicarse			9				1	
Para manejar sus emociones			5				3	2

Observaciones:

- * A la gente q' parece como sus amigos los trata de una manera, a los demás de otra.
- * Persuasivo encuentra a q' es responsivo, responde, pero grita en ocasiones o alza la voz para regañar. El tono de voz también cambia con las personas q' se lleva bien y con los que no.
- + Se nota en el gesto cuando está enfadado. frunce el ceño, se pone rojo y cambia el tono de voz.

103 Cuadro 42. Hoja de registro de la personalidad del actor 15. Día 1.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 13 VL
 Día: 31 ene 05 (2)

Horario: 16 (N)-18 hrs.

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ líder		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones			2				5	
Para plantearse metas			4					
Para comunicarse			7	3				
Para manejar sus emociones			1				2	

Observaciones:

En ciertos no maneja sus emociones controlándolas, mas bien descargó su enojo. Cuando estaba en la computadora se notaba enojado después de enojarse con una de sus secretarias xq no le avisó de una cita cancelada. les cerró la puerta de su of. notándolo o de manera muy fuerte

Cuadro 43. Hoja de registro de la personalidad del actor 15. Día 2

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

HOJA DE REGISTRO DE LA PERSONALIDAD DEL ACTOR

Actor: 13 1/L

Día: 3 febrero 03 (3)

16:00 - 18:00 hrs

Tipo de registro	Organizador / sensible		Controlador/ lider		Analítico/ visionario		Persuasivo/ clown	
	verbal	No verbal	verbal	No verbal	verbal	No verbal	Verbal	No verbal
Para tomar decisiones							6	
Para plantearse metas			3	2				
Para comunicarse			8	1				
Para manejar sus emociones			4					

Observaciones:

- en la forma no verbal de comunicarse, dirige una mirada al otro como expresando: "si ya sabes, no me preguntes" o "no sabes?"

Cuadro 44. Hoja de registro de la personalidad del actor 15. Día 3

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input checked="" type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input checked="" type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input checked="" type="checkbox"/>	Convincente	<input checked="" type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
Introverso	<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input checked="" type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input checked="" type="checkbox"/>	Energico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campochano", sobreleva las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input checked="" type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input checked="" type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrévete, audaz	<input checked="" type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input checked="" type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Análitico	<input checked="" type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input type="checkbox"/>	Faciente	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input checked="" type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros moralmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Amable, irritable	<input type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input checked="" type="checkbox"/>

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=3 O=7 C=5 A=9
 RESULTADOS: analítico (alta barra)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

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. Asegurate de elegir sólo una.

Tranquilo	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input checked="" type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convinciente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input checked="" type="checkbox"/>	Original	<input checked="" type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input checked="" type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input checked="" type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input checked="" type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apoyado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adecuado	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input checked="" type="checkbox"/>
Análítico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input checked="" type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
moralmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input checked="" type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=30=10 C=4 A=2

RESULTADOS: Carismático (4 puntos)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

acta 3

NOMBRE: Enrique

FECHA: 31-01-03

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Juguetero	<input checked="" type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convincente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input checked="" type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input checked="" type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Ablerto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input checked="" type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input checked="" type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input checked="" type="checkbox"/>	Energico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input checked="" type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input checked="" type="checkbox"/>
Contento	<input checked="" type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Análítico
Llano, directo
Encantador
Leal

X

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

X

Determinación para apoyar a los otros
moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

X

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

X

HABILIDADES PREVALECIENTES: organizador (4ª barra), persuasivo (3ª barra).
 RESULTADOS: P = 0 O = 11 C = 4 A = 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

Act 14 4

NOMBRE: Karina Soulé

FECHA: 4- febrero - 2003

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
 Meticuloso, detallista
 De opiniones fuertes
 Sociable, amigable

Estable, templado
 Preciso
 Nervioso
 Espontáneo

Valiente
 Creativo, con inventiva
 Entregado
 Introverso

Competitivo
 Jovial, gozoso
 Considerado
 Conciliador

Respetuoso
 Emprendedor
 Optimista
 Servicial

Arriesgado, temerario
 Dispuesto a ayudar
 Cálido y sincero
 Contrito, no extremo

Agresivo
 Influyente
 Indeciso
 Impulsivo

Comunicativo
 Controlado
 Decisivo, firme
 Sistemático

Contento
 Confiado
 Pacífico
 Positivo

Apegado a propias decisiones
 A favor de nuevas ideas
 Listo para hacer favores
 Sociable, amigable

Análítico
 Llano, directo
 Encantador
 Leal

Determinación para apoyar a los otros
 moralmente
 Evito la confrontación
 Obstinado, necio
 Sociable, amigable

Obediente
 Caprichoso
 Testarudo, reacio a conceder
 Juguetón

Convincente
 Gentil
 Humilde, modesto
 Original

Seguro de sí mismo
 Simpático
 Asertivo para tomar decisiones
 Abierto para tomar opiniones

De trato fácil
 Organizado, metódico
 Enérgico
 "Campechano", sobrelevo las cosas

Disciplinado
 Generoso
 Vivaz, llamativo
 Persistente, no me rindo

Cauteloso
 Determinado
 Elocuente
 Bondadoso

Inquieto
 Popular
 Compartido, colaborador
 Regido por principios determinados

Diplomático
 Atrevido, audaz
 Satisfecho
 Expresivo

Ansioso
 impaciente
 Dispuesto
 Consecuente, flexible

Adaptable
 Tiendo a expresar cualquier desacuerdo
 Preocupado, interesado por los otros
 Impulsivo, impresionable

Gusto por el esparcimiento
 Paciente
 Facilidad para hablar
 Independiente

Carismático, admirado
 Amable, tratable
 Vulnerable, sensible
 Seguro y fuerte

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=4 O=6 C=3 A=11
 RESULTADOS: cuarta (4a) mejor

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEST

NOMBRE: Heidi AlvaradoFECHA: 31-01-03

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	<input checked="" type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input checked="" type="checkbox"/>
Estable, templado	<input checked="" type="checkbox"/>	Convincente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input checked="" type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input checked="" type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input checked="" type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input checked="" type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input checked="" type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input checked="" type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input checked="" type="checkbox"/>
Indeciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input checked="" type="checkbox"/>
Controlado	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input checked="" type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input checked="" type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier	<input type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Analltico
Llano, directo
Encantador
Leal

X

Determinación para apoyar a los otros
moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

X

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

X

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

X

HABILIDADES PREVALECIENTES: Organizador analítico. (4ª barra)
RESULTADOS: p = 4 o = 10 c = 1 A = 9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

NOMBRE: Alcandro DelgadoFECHA: 31/01/03

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 'deberlas' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo	<input checked="" type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input checked="" type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convinciente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input checked="" type="checkbox"/>
Nervioso	<input checked="" type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input checked="" type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input checked="" type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input checked="" type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input checked="" type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input checked="" type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomático	<input checked="" type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input checked="" type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier	<input type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input checked="" type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Analítico
 Llano, directo
 Encantador
 Leal

X

Gusto por el esparcimiento
 Paciente
 Facilidad para hablar
 Independiente

X

Determinación para apoyar a los otros
 moralmente
 Evito la confrontación
 Obstinado, necio
 Sociable, amigable

X

Carismático, admirado
 Amable, tratable
 Vulnerable, sensible
 Seguro y fuerte

X

HABILIDADES PREVALECIENTES:

Organizador analítico (4ª base)

RESULTADOS:

P = 3, O = 11, C = 1, A = 9

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TEST

NOMBRE: Paula Saurán

FECHA: 3/FEB/2003

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

Meticuloso, detallista

De opiniones fuertes

Sociable, amigable

Estable, templado

Preciso

Nervioso

Espontáneo

Valiente

Creativo, con inventiva

Entregado

Introvertido

Competitivo

Jovial, gozoso

Considerado

Conciliador

Respetuoso

Emprendedor

Optimista

Servicial

Arriesgado, temerario

Dispuesto a ayudar

Cálido y sincero

Centrado, no extremo

Agresivo

Influenciable

Indeciso

Impulsivo

Comunicativo

Controlado

Decisivo, firme

Sistemático

Contento

Confiado

Pacífico

Positivo

Apegado a propias decisiones

A favor de nuevas ideas

Listo para hacer favores

Sociable, amigable

Obediente

Caprichoso

Testarudo, reacio a conceder

Jugueterón

Convincente

Gentil

Humilde, modesto

Original

Seguro de sí mismo

Simpático

Asertivo para tomar decisiones

Abierto para tomar opiniones

De trato fácil

Organizado, metódico

Enérgico

"Campechano", sobrelevo las cosas

Disciplinado

Generoso

Vivaz, llamativo

Persistente, no me rindo

Cauteloso

Determinado

Elocuente

Bondadoso

Inquieto

Popular

Compartido, colaborador

Regido por principios determinados

Diplomático

Atrevido, audaz

Satisfecho

Expresivo

Ansioso

Impaciente

Dispuesto

Consecuente, flexible

Adaptable

Tiendo a expresar cualquier desacuerdo

Preocupado, interesado por los otros

Emotivo, impresionable

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Analítico
Llano, directo
Encantador
Leal

X

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

X

Determinación para apoyar a los otros
moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

X

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

X

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=7 O=6 C=7 A=4
RESULTADOS: persuasiva, organizadora, controladora (3ª barra)

P= IIII I
O= IIII
C= IIII
A= IIII

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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 gustaria o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Tranquilo	<input checked="" type="checkbox"/>	Obediente	<input checked="" type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input checked="" type="checkbox"/>	Convincente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introvertido	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input checked="" type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input checked="" type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input checked="" type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input checked="" type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input checked="" type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Analtico
Llano, directo
Encantador
Leal

X

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

X

Determinación para apoyar a los otros
moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

X

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

X

HABILIDADES PREVALECIENTES: analítico, organizador (3ª barra)

RESULTADOS: P = 4 O = 8 C = 4 A = 8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

NOMBRE: Xóchitl Miranda

FECHA: 31-ene-03

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input checked="" type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetero	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convincente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Espontáneo	<input checked="" type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introvertido	<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input checked="" type="checkbox"/>	Enérgico	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input checked="" type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input checked="" type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier	<input type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Análítico
Llano, directo
Encantador
Leal

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

Determinación para apoyar a los otros
moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

HABILIDADES PREVALECIENTES:

Organizador (4ª barra)

RESULTADOS: P = 5 O = 10 C = 5 A = 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

NOMBRE: MIGUEL ANGEL MONSALVE

FECHA: 3/03/FEBRERO

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input checked="" type="checkbox"/>	Caprichoso	<input checked="" type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetero	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input checked="" type="checkbox"/>	Convivente	<input checked="" type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input checked="" type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrellevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Oplimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Contrado, no extremo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inquieto	<input checked="" type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input checked="" type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Análítico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Liano, directo	<input checked="" type="checkbox"/>	Faciente	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros moralmente	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input checked="" type="checkbox"/>
Obsolidano, necio	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input type="checkbox"/>

HABILIDADES PREVALEcientes: P=4 O=2 C=13 A=5

RESULTADOS: Controlador = (suma 4)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

NOMBRE: Irving Gómez Hier

FECHA: 31-Enero-03

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input checked="" type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convincente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Espontáneo	<input checked="" type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introvertido	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input checked="" type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input checked="" type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Analltico
Llano, directo
Encantador
Leal

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Facilidad para hablar
Independiente

Determinación para apoyar a los otros
moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

HABILIDADES PREVALECIENTES: controlador, analitico (3º barra)
RESULTADOS: P= 3 O= 4 C= 10 A= 7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEST

ACTA 12

NOMBRE: Mario Bizzuto

FECHA: 3 feb 03

344

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. Asegurate de elegir sólo una.

Tranquilo
Meticuloso, detallista
De opiniones fuertes
Sociable, amigable

Estable, templado
Preciso
Nervioso
Espontáneo

Valiente
Creativo, con inventiva
Entregado
Introverso

Competitivo
Jovial, gozoso
Considerado
Conciliador

Respetuoso
Emprendedor
Optimista
Servicial

Arriesgado, temerario
Dispuesto a ayudar
Cálido y sincero
Centrado, no extremo

Agresivo
Influenciable
Indeciso
Impulsivo

Comunicativo
Controlado
Decisivo, firme
Sistemático

Contento
Confiado
Pacífico
Positivo

Apegado a propias decisiones
A favor de nuevas ideas
Listo para hacer favores
Sociable, amigable

Análítico
Llano, directo
Encantador
Leal

Determinación para apoyar a los otros moralmente
Evito la confrontación
Obstinado, necio
Sociable, amigable

Obediente
Caprichoso
Testarudo, reacio a conceder
Juguetero

Convincente
Gentil
Humilde, modesto
Original

Seguro de sí mismo
Simpático
Asertivo para tomar decisiones
Abierto para tomar opiniones

De trato fácil
Organizado, metódico
Enérgico
"Campechano", sobrelevo las cosas

Disciplinado
Generoso
Vivaz, llamativo
Persistente, no me rindo

Cauteloso
Determinado
Elocuente
Bondadoso

Inquieto
Popular
Compartido, colaborador
Regido por principios determinados

Diplomático
Atrevido, audaz
Satisfecho
Expresivo

Ansioso
Impaciente
Dispuesto
Consciente, flexible

Aceptable
Tiendo a expresar cualquier desacuerdo
Preocupado, interesado por los otros
Emotivo, impresionable

Gusto por el esparcimiento
Paciente
Inclínico para hablar
Independiente

Carismático, admirado
Amable, tratable
Vulnerable, sensible
Seguro y fuerte

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES PREVALEcientes: P=10, C=1, A=5
RESULTADOS: Controlador, Directivo

Clara 6

NOMBRE: Clara

FECHA: 2 febrero 2007

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Juguetero	<input checked="" type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convincente	<input checked="" type="checkbox"/>
Preciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input checked="" type="checkbox"/>
Conciliador	<input checked="" type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomático	<input checked="" type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Paácifico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input checked="" type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiende a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Análítico	<input checked="" type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Liano, directo	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
moralmente	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input type="checkbox"/>
Evita la confrontación	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES PREVALEcientes: P=8 O=1 C=5 A=7 = 21
RESULTADOS: Analítico Persuasivo, carismático (ver boletín)

TEST

NOMBRE: J. I. C

FECHA: 3-02-03

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Juguetero	<input checked="" type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convincente	<input checked="" type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input checked="" type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introvertido	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input checked="" type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelleno las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inquieto	<input checked="" type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input checked="" type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	F.motivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Analfico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input checked="" type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	*facilidad para hablar	<input checked="" type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
moralmente	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input checked="" type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=8 O=1 C=9 A=6 → 24
 RESULTADOS: controlador, persuasivo, analítico, (3a barra)

TEST

11111

NOMBRE: Vincent Lalière

FECHA: 05 febrero 2003

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input checked="" type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convinciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Preciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introvertido	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input checked="" type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Ariesgado, temerario	<input checked="" type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bondadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input checked="" type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Anéctico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esperimento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input checked="" type="checkbox"/>	Paciente	<input type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros moralmente	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input checked="" type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input checked="" type="checkbox"/>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=4 O=- C=16 A=4
 RESULTADOS: controlador (1^{er} benc)

TEST

UCLM 10

NOMBRE: Carlos Villar Kuri

FECHA: 4 Feb 2003

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input checked="" type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Juguetón	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input checked="" type="checkbox"/>	Convincente	<input type="checkbox"/>
Preciso	<input type="checkbox"/>	Gentil	<input checked="" type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input checked="" type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input type="checkbox"/>
Considerado	<input checked="" type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input type="checkbox"/>	"Campechano", sobrellevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Generoso	<input type="checkbox"/>
Optimista	<input type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Ariesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input checked="" type="checkbox"/>	Elocuente	<input type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input type="checkbox"/>	Bonadadoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Agresivo	<input type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input checked="" type="checkbox"/>
Indeciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input checked="" type="checkbox"/>	Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Pacífico	<input type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input checked="" type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Análítico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input type="checkbox"/>	Paciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input checked="" type="checkbox"/>	Independiente	<input type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
moralmente	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input checked="" type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=7 O=9 C=3 A=4
 RESULTADOS: Organizado, persuasivo (ambos 2º balsa)

TEST

CACCV 17

NOMBRE: ORLANDO ARENAS

FECHA: 5 DE FEBRERO 03

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	<input type="checkbox"/>	Obediente	<input checked="" type="checkbox"/>
Meticuloso, detallista	<input type="checkbox"/>	Caprichoso	<input type="checkbox"/>
De opiniones fuertes	<input checked="" type="checkbox"/>	Testarudo, reacio a conceder	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Juguetero	<input type="checkbox"/>
Estable, templado	<input type="checkbox"/>	Convinciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Preciso	<input checked="" type="checkbox"/>	Gentil	<input type="checkbox"/>
Nervioso	<input type="checkbox"/>	Humilde, modesto	<input type="checkbox"/>
Espontáneo	<input type="checkbox"/>	Original	<input type="checkbox"/>
Valiente	<input type="checkbox"/>	Seguro de sí mismo	<input checked="" type="checkbox"/>
Creativo, con inventiva	<input type="checkbox"/>	Simpático	<input type="checkbox"/>
Entregado	<input checked="" type="checkbox"/>	Asertivo para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>
Introverso	<input type="checkbox"/>	Abierto para tomar opiniones	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input type="checkbox"/>	De trato fácil	<input type="checkbox"/>
Jovial, gozoso	<input type="checkbox"/>	Organizado, metódico	<input checked="" type="checkbox"/>
Considerado	<input type="checkbox"/>	Enérgico	<input type="checkbox"/>
Conciliador	<input checked="" type="checkbox"/>	"Campechano", sobrelevo las cosas	<input type="checkbox"/>
Respetuoso	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Generoso	<input checked="" type="checkbox"/>
Optimista	<input checked="" type="checkbox"/>	Vivaz, llamativo	<input type="checkbox"/>
Servicial	<input type="checkbox"/>	Persistente, no me rindo	<input type="checkbox"/>
Arriesgado, temerario	<input type="checkbox"/>	Cauteloso	<input type="checkbox"/>
Dispuesto a ayudar	<input type="checkbox"/>	Determinado	<input type="checkbox"/>
Cálido y sincero	<input type="checkbox"/>	Elocuente	<input checked="" type="checkbox"/>
Centrado, no extremo	<input checked="" type="checkbox"/>	Bonadoso	<input type="checkbox"/>
Agresivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inquieto	<input type="checkbox"/>
Influenciable	<input type="checkbox"/>	Popular	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>	Compartido, colaborador	<input type="checkbox"/>
Impulsivo	<input type="checkbox"/>	Regido por principios determinados	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicativo	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Controlado	<input type="checkbox"/>	Atrevido, audaz	<input checked="" type="checkbox"/>
Decisivo, firme	<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Sistemático	<input type="checkbox"/>	Expresivo	<input type="checkbox"/>
Contento	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Confiado	<input type="checkbox"/>	Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Pacífico	<input checked="" type="checkbox"/>	Dispuesto	<input type="checkbox"/>
Positivo	<input type="checkbox"/>	Consecuente, flexible	<input type="checkbox"/>
Apegado a propias decisiones	<input type="checkbox"/>	Adaptable	<input type="checkbox"/>
A favor de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Listo para hacer favores	<input checked="" type="checkbox"/>	Preocupado, interesado por los otros	<input type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input type="checkbox"/>	Emotivo, impresionable	<input type="checkbox"/>
Análitico	<input type="checkbox"/>	Gusto por el esparcimiento	<input type="checkbox"/>
Llano, directo	<input checked="" type="checkbox"/>	Paciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Encantador	<input type="checkbox"/>	Facilidad para hablar	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>
Determinación para apoyar a los otros moralmente	<input type="checkbox"/>	Carismático, admirado	<input type="checkbox"/>
Evito la confrontación	<input type="checkbox"/>	Amable, tratable	<input type="checkbox"/>
Obstinado, necio	<input type="checkbox"/>	Vulnerable, sensible	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociable, amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	Seguro y fuerte	<input type="checkbox"/>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES PREVALECIENTES: P=5 O=4 C=3 A=8
 RESULTADOS: Análitico, controlador (Céptico)

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 1

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
			x			

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
						x

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						x

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seriedad y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					xx	

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						x

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 3

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envió a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
x						

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
						x

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						x

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						X

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						x

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
					X	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						x

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 4

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "X")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
X						

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
						X

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						x

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						X

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						x

ANÁLISIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
						X

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
X						

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
						X

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						X

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 5

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
X						

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
						X

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
						X

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						X

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9. La dirección debería dar sería y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						X

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						X

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

TESIS CON
ALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
						X

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
						X

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
						X

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

TESIS CON
VALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
X						

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						X

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 6

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envió a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
X						

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
						X

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						x

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo.

1	2	3	4	5	6	7
				X		

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección.

1	2	3	4	5	6	7
				X		

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
X						

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
X						

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 7

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envió a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
						X

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
						X

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						x

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						x

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

372

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
						X

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						x

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

375

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 8

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
X						

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
						X

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
						X

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						X

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						X

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						x

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
						X

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
X						

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
						X

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						X

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 9

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envió a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
						x

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			x			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						X

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						x

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado.

1	2	3	4	5	6	7
						x

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo.

1	2	3	4	5	6	7
						x

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
x						

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
						x

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						x

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 10

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
	+					

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
						+

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
			+			

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						+

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			+			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						+

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						+

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
						+

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
				+		

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						+

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
				+		

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						+

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						+

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						+

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						+

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
						+

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		+				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						+

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
						+

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
						+

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
						+

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
	+					

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						+

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						+

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
				+		

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
		+				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		+				

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						+

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						+

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
	+					

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						+

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						+

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					+	

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
				+		

TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 11

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envió a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
						x

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			x			

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						x

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
						X

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
						x

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
						X

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
						X

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 12

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "X")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
			x			

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						X

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						X

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
						X

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
						X

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
X						

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 14

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envío a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "X")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

**TESIS CON
SALA DE ORIGEN**

397

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						X

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
						X

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
						X

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

30. Tengo idea de las metas a largo plazo

1	2	3	4	5	6	7
						X

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						X

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
						X

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
						X

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						X

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
						X

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO 16

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envió a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
			X			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA 17

Escriba con una X debajo de los números según sea el caso, respondiendo a cada una de las preguntas que envlo a continuación. (La zona blanca debajo del número es para que se coloque la marca "x")

A continuación se presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
x						

2. Los sistemas de comunicación que existen en la empresa permiten expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
	x					

3. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

4. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar en cuenta cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
				X		

7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia:

1	2	3	4	5	6	7
						x

8. La comunicación por medio del correo electrónico agiliza el flujo de información para el trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

TESIS CON
 HALLA DE ORIGEN

9. La dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja hecha o sugerencia hecha por los empleados:

1	2	3	4	5	6	7
						x

10. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

11. Es obligación del supervisor o jefe escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

12. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general tanto de corto, como de mediano y largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

13. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a su jefe:

1	2	3	4	5	6	7
						x

14. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

15. La efectividad de la comunicación puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación:

1	2	3	4	5	6	7
						x

16. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de producción de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
						X

17. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

18. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

19. La mayoría de los empleados quieren saber más sobre la dirección de la cual forman parte:

1	2	3	4	5	6	7
						X

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20. La mayoría de la gente en la organización entiende claramente los objetivos específicos de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

21. La mayoría de la gente en la organización conoce y entiende los valores de la empresa:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

22. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí:

1	2	3	4	5	6	7
						X

23. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

24. Mi supervisor expresa aprecio por el trabajo que realizo:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

25. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

26. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas:

1	2	3	4	5	6	7
		x				

27. Hay una gran confianza entre jefes y empleados en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

28. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

29. Tengo claro el futuro de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

30. Tengo idea de las metas a largo plazo:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

31. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas:

1	2	3	4	5	6	7
				x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

32. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

33. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

34. Tengo confianza en mi jefe:

1	2	3	4	5	6	7
					X	

35. Tengo confianza en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

36. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

37. Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la dirección:

1	2	3	4	5	6	7
					x	

38. La dirección recae en una persona de mente abierta a todo tipo de ideas:

1	2	3	4	5	6	7
	X					

39. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

40. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible:

1	2	3	4	5	6	7
						X

41. Me siento satisfecho con mi trabajo en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
						x

42. La motivación en la organización es un factor que se procura:

1	2	3	4	5	6	7
		X				

ENTREVISTA A: *Actor 3*
 DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA COMERCIAL DE PANTALLA
 14 DE MARZO DE 2003
 17:00 HRS.
 DURACIÓN: 40 MIN.

kar dice:

hola, cómo estás?

donkeko@hotmail.com dice:

ok

donkeko@hotmail.com dice:

y tú?

donkeko@hotmail.com dice:

que pasen las preguntas SEÑORITA...

kar dice:

bien, lic. qué piensas de TV Azteca como empresa

donkeko@hotmail.com dice:

Que es una de las más importantes empresas que hay en México y que está a la vanguardia en cuanto a tecnología y las oportunidades de crecimiento son muchas.

kar dice:

qué opinas de la Dirección General de Estaciones Locales

donkeko@hotmail.com dice:

Que es muy importante, puesto que ha sido tanto el crecimiento que ha tenido la empresa, que esta dirección se encarga de atender a las estaciones propias y de socios

kar dice:

cómo son las relaciones de trabajo, buenas, malas, regulares...

donkeko@hotmail.com dice:

yo diría que regulares, por que no hay el apoyo que se necesita para poder solucionar los problemas inmediatamente

kar dice:

cómo consideras el trabajo del director de la dgel

donkeko@hotmail.com dice:

siento que el puesto requiere más atención para algunas áreas y considero que es mucha la presión que la verdad toma decisiones viserales y no tiene el tacto para tratar a su gente

kar dice:

qué ventajas y desventajas le ves tener un jefe con esas características

donkeko@hotmail.com dice:

ventajas muy pocas ,ya que la gente que trabaja bajo presión dá pocos resultados, la desventaja sería que no existe la comunicación adecuada ni el respeto debido

kar dice:

En cuanto a la comunicación, qué canales existen, es decir, como te enteran de avisos, cambios, noticias, etc. y qué opinas de ello

donkeko@hotmail.com dice:

la información en cuanto al trabajo nos llega vía e-mail , pero hay información importante para la gente que aquí trabaja que sólo nos enteramos cuando estamos en el edificio corporativo

kar dice:

y cómo se enteran de eso

donkeko@hotmail.com dice:

para la gente que ahí se encuentra vía intranet, pero desafortunadamente no contamos con el servicio

kar dice:

si necesitas hablar con tu jefe cómo te comunicas

donkeko@hotmail.com dice:

normalmente por localizador, pero cuando es más específico por teléfono

kar dice:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nunca entablas una comunicación cara a cara con él, si es así cómo es

donkeko@hotmail.com dice:

cuando surge algún problema me manda llamar, pero regularmente se mandan reportes del trabajo que hacemos

kar dice:

y cuando estás frente a él cómo es

donkeko@hotmail.com dice:

bueno, es una persona con diferentes estados de ánimo y según en el que se encuentre así se comporta

kar dice:

cómo es tu relación con los demás compañeros del área

donkeko@hotmail.com dice:

la mayor parte del tiempo es cordial

kar dice:

qué opinas del trabajo de la DACP

donkeko@hotmail.com dice:

que es importante puesto que de éste nos damos cuenta del comportamiento de las estaciones locales en cuanto a la comercialización que manejan

kar dice:

cómo son las relaciones al interior del área

donkeko@hotmail.com dice:

cuando existen errores se les llama la atención, pero todo el tiempo es cordial

kar dice:

son errores graves o no

donkeko@hotmail.com dice:

antes sí, porque no debe de haber ni un solo error ya que es una auditoría y todo se debe de reportar. Ahora ha cambiado porque entró gente nueva con ganas y responsabilidad en el trabajo

kar dice:

consideras que la Dacp tiene problemas al exterior, es decir, como es una dirección que depende de la información que los otros le envían, se presentan problemas en ese aspecto?

donkeko@hotmail.com dice:

sí, hemos tenido muchos problemas al respecto ya que el material que nos mandan es en video y pocas veces las grabaciones no tienen la calidad que se requiere, pero sobretudo la información que nos mandan para conciliar viene revuelta y se tiene que ordenar, cosa que nos hace perder tiempo, además de que tarda mucho en llegar

kar dice:

qué problema crees que sea el más grave

donkeko@hotmail.com dice:

que la persona que se encarga de mandarnos esa información es la única que la maneja y si no se encuentra nadie sabe nada, además también tiene un carácter demasiado difícil y tenemos que esperar hasta que él quiera para poder recibir la información

kar dice:

qué soluciones propondrías para resolver estos problemas de comunicación y de información

donkeko@hotmail.com dice:

definitivamente que cambien a esta persona, o que varias personas tengan conocimiento de la información para que de inmediato se tengan los datos que se requieren

kar dice:

y en cuanto al líder de esta dirección

donkeko@hotmail.com dice:

él sabe perfectamente lo que les pedimos ya que le mandamos copia de la solicitud pero no hace nada al respecto

kar dice:

y en este caso qué propondrías para solucionarlo

donkeko@hotmail.com dice:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que el director general haga una junta con todos los involucrados para que se deleguen responsabilidades y no haya pretextos

kar dice:

por tu parte, te sientes a gusto en la dirección, en TV Azteca

donkeko@hotmail.com dice:

sí, ya que sea como sea nosotros tratamos de sacar el trabajo a pesar de los obstáculos que se nos presentan

kar dice:

personalmente, la empresa cumple con tus expectativas?

donkeko@hotmail.com dice:

sí, a pesar que se podría trabajar mejor si se cambiaran ciertas costumbres de la gente involucrada en el área de estaciones locales

kar dice:

como qué costumbres

donkeko@hotmail.com dice:

si por que desde las secretarias hasta algunos directores se pasan la papa caliente y no se comprometen a darle seguimiento a las cosas para resolver los problemas

kar dice:

en cuanto a la motivación, la empresa te motiva, por qué estás en ella *... no estoy en ella!*

donkeko@hotmail.com dice:

como te repito, es una de las más importantes televisoras de nuestro país *... pero es de ser así*

donkeko@hotmail.com dice:

y estoy aquí por que siento que mi trabajo es importante para cuidarle las espaldas a la empresa de los socios mañosos

kar dice:

oye, y cómo ves a futuro a la Dacp

donkeko@hotmail.com dice:

por lo menos unos 4 años, y aún siendo propias debe seguir para ver el comportamiento de éstas en cuanto a los problemas técnicos

kar dice:

cómo ves el futuro de la DGEL

donkeko@hotmail.com dice:

bueno, ya que debido al crecimiento que se esta viendo en esta área, debe continuar apoyando a todas la estaciones locales

kar dice:

y el futuro de la empresa?

donkeko@hotmail.com dice:

muy bueno, ya que cada vez estan surgiendo nuevas áreas y por consiguiente nuevas fuentes de trabajo para mucha gente

kar dice:

cuál es la mayor motivación personal y en el trabajo y qué cosas te desmotivan

donkeko@hotmail.com dice:

me motiva mucho estar al pendiente de lo que a la gente a mi cargo se le ofresca en todos sentidos, y que estamos dando los resultados que se esperaban y lo que me desmotiva en ocasiones, es que dependemos de gente poco responsable para el buen funcionamiento de nuestra labor, sin embargo tenemos que librar los obstáculos que se nos presenten para conseguir nuestro objetivo

donkeko@hotmail.com dice:

espero que te haya servido esta conversación, me disculpo pero tengo despedirme, tengo cosas que atender en etse momento, gracias y hasta la próxima. Saludos

kar dice:

muchas gracias a tí. Nos vemos pronto y cuidate

donkeko@hotmail.com dice:

bye bye

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTREVISTA A: *actor 12*
 JEFE DE SCIEL Y OPTV DE LA DGEI
 18 DE MARZO DE 2003
 18:00 HRS.
 DURACIÓN: 45 MIN.

kar dice:

Mario, cómo estás?

Kenshin dice:

Bien, gracias

Kar dice:

Pensé que no habías podido conectarte, pues estabas como ausente.

Kenshin dice:

lo q pasa es q estoy así para q nadie me escriba, solo tengo este tiempo para ti y tus preguntas

kar dice:

ah, ok, muchas gracias

kar dice:

ok Mario, trataré que sea rápido para no interrumpirte mucho, por qué estás en la organización

Kenshin dice:

Bueno, mira pienso que soy una persona inteligente, trabajadora, creativa y ambiciosa que pretende llegar lejos en lo que hace y siento que una empresa de la importancia y tamaño de TVAzteca puede proporcionarme los medios necesarios para lograrlo

kar dice:

por qué, qué es para ti TV Azteca, por qué estás trabajando ahí

Kenshin dice:

Para mí TVAzteca es una empresa en camino de consolidación, una empresa que no sólo es lo que vemos por tv, es una organización de gran tamaño que se divide en varias áreas las cuales pueden dar posibilidades de desarrollo a profesionales en diversas áreas y pienso que si hago mi trabajo de manera correcta puedo llegar a un puesto de gran importancia en la empresa y colaborar en su desarrollo

kar dice:

crees que lo haces de manera correcta, cómo te sientes en la Dirección

Kenshin dice:

Bueno yo siento que mi trabajo es muy bueno pero a pesar de ello creo que no he recibido las oportunidades que merezco para desarrollar todo lo que puedo ofrecer a la empresa

kar dice:

Entonces, como te sientes en la dirección, qué anda bien y qué mal en la dirección

Kenshin dice:

Bueno actualmente es muy difícil para mí desarrollar mi trabajo ya que no recibir las oportunidades que creo merecer por mi labor en la empresa me hacen sentir un poco decepcionado ya que en varias áreas hay personas en puestos en los que no producen lo que deberían y en cambio personas como yo que podríamos realizar un mejor trabajo y que seguimos en puestos que limitan nuestra capacidad y creatividad

Kenshin dice:

creatividad

kar dice:

Entonces consideras que en la dirección hay falta de motivación a los empleados, por qué crees que esto suceda

Kenshin dice:

Pues considero que sí, y creo que esto sucede porque a la dirección le interesa solo lo que produce el trabajador y no el individuo, me parece que ellos no ven la manera de mejorar a los empleados y motivarlos, ellos consideran mejor opción sustituir a los empleados que no funcionan en vez de averiguar el porque de su bajo rendimiento

kar dice:

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Consideras que esta falta de apoyo sólo es contigo o es en otros departamentos de la dirección

Kenshin dice:

Pues mira yo te platico de mi experiencia porque de acuerdo con lo que he dado a la empresa considero que no he recibido lo que merezco y creo que si esto se da en mi caso no dudo que pueda ocurrir en otras areas

kar dice:

Cómo percibes al director

Kenshin dice:

pues mira el director de mi area el señor Vincent Lalier es una persona a la cual le interesa ver el resultado economico a corto plazo y da mas apoyo a proyectos que producen millones a la empresa, ademas ha colocado a personas en varios puestos por el hecho de ser sus amigos considero que le hace falta estar mas al tanto de lo que hacemos y los resultados de todos los que trabajamos en el area

Kenshin dice:

por otro lado es una persona muy visceral que puede estallar en cualquier momento y tomar decisiones al momento sin pensarlas mucho,

kar dice:

entonces cuáles son sus ventajas y desventajas, y las de tu jefe

Kenshin dice:

las ventajas que tiene es que es un hombre de negocios que puede producir muchos millones a la empresa ya que es habil en ese aspecto, pero creo que su debilidad seria su temperamento, la inclinación por sus amistades y no dar suficiente valor a trabajos importantes para la empresa como el que realizo yo

kar dice:

respecto a tu jefe qué opinas

Kenshin dice:

mira ese es un punto en el que me siento incomodo ya que yo cosider que es una persona inteligente pero que no sabe lo suficiente para estar en el puesto que ocupa, creo que yo podría ser la persona mas adecuada para llevar el control de esa area ya que la conozco muy bien y podría tener mejores resultados que él

kar dice:

Cómo son tus relaciones de trabajo con los demás, buenas, malas, regulares

Kenshin dice:

Considero que me llevo bien con varias personas pero tambien como en todo hay personas con las que no soy compatible

kar dice:

con tu asistente, cómo es la relación

Kenshin dice:

Pues es una relacion de trabajo muy normal, yo le asigno tareas a realizar, el las lleva a cabo pero siempre bajo mi supevision, considero que tengo que llevar un control total de lo que se realiza en mi area, asi que principalmente el solo me asiste y yo realizo el trabajo mas importante no acostumbro encomendarle tareas muy importantes

kar dice:

es decir, que la información de tu área sólo tú la conoces?

Kenshin dice:

Si, para mi es muy importante tener el control de esa informacion

kar dice:

algún motivo en especial

Kenshin dice:

Mira para mi tener el control de esa informacion es hacerme indispensable de alguna manera, poder ser tomado en cuenta para un puesto mas importante y ademas en empresas grandes como esta se acostumbra que cuando alguien instruye a alguna persona hay veces en las que el que enseña sale de la empresa y el nuevo se queda con el puesto con un sueldo menor y esto sin duda es algo que no quiero que pas

kar dice:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sin embargo, cuando sales de viaje significa que no hay fuente de información. Consideras que esto puede afectar al trabajo de alguna área o persona?

Kenshin dice:

Pues realmente no la hay, ya que la información correcta al cien por ciento la tengo yo, y creo que si podría afectar otras áreas pero si no lo hago de esa forma mi trabajo podría perder importancia y con ello mis intenciones de crecer se verían rotas

kar dice:

dentro de la dirección de estaciones locales existe la dirección de auditoría comercial de pantalla, la que te solicita información, conoces su trabajo, qué opinas de él

Kenshin dice:

Si la conozco, creo que es un buen equipo y que realiza un buen trabajo

kar dice:

qué opinas de su director

Kenshin dice:

Mira no lo conozco muy a fondo pero por lo que lo he tratado me cae bien pero a pesar de ello considero que es una persona que llego a su puesto de repente, siento que sin los meritos necesarios para ocupar esa dirección, de hecho hace poco tiempo yo realizaba parte de esa labor y creo que yo hubiera sido la persona mas idonea para ese puesto

kar dice:

por tu experiencia en la organización, piensas que la falta de apoyo se podría remediar si te cambiaras de dirección o cómo piensas que sería, cómo te tratarían en otra área

Kenshin dice:

Mira no creo que ese fuera un remedio adecuado ya que creo que el problema es un poco mas de fondo y no se resolverá cambiandome de area

kar dice:

entonces, qué solución propondrías

Kenshin dice:

Creo que primero el director del area tendria que estar al tanto de lo que hacemos los integrantes de su equipo para poder saber exactamente que necesitamos y como hacer mas productiva el area, pero tambien se tendrian que colocar en los puestos a las personas mas adecuadas, tomando en cuenta solo su capacidad dejando de lado las amistades. Creo que así y mejorando los sistemas de comunicación

Kenshin dice:

podríamos tener una base para que las personas que realizamos un trabajo importante para la empresa tengamos el apoyo que necesitamos

Kenshin dice:

para realizar bien nuestro trabajo y sentirnos motivados

kar dice:

ok, en cuanto a la comunicación qué canales se tienen para comunicarte con tu jefe, con el director o con las demás áreas

Kenshin dice:

Principalmente nos comunicamos por correos electronicos y en casos urgentes o especiales utilizamos el telefono

kar dice:

en tu caso, tienes juntas con tu jefe o acudes personalmente con el director cuando tienes alguna cuestión que comunicarle

Kenshin dice:

Mira con mi jefe el trato es directo pero en el caso del director es diferente, ya que al ser una persona que viaja mucho, con trabajo en exceso y que tiene un caracter bastante difícil, la manera adecuada es por correo electronico

kar dice:

ok, entonces cómo recibes avisos, notificaciones, etc. ya sea de la organización o de la dirección

Kenshin dice:

por esa misma via

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

kar dice:

conoces la filosofía de la organización, qué opinas de ella

Kenshin dice:

Si la conozco pero en el caso de TVAzteca siento que esta no se lleva a cabo, ya que al trabajador le hace falta ser visto de otra manera y no solo como alguien que produce ganancias, por otro lado la empresa maneja ciertos valores con los que supuestamente se debe identificar un empleado pero que a fin de cuentas en el desarrollo de su trabajo no son muy significativos

kar dice:

entonces, cómo ves el futuro de la empresa

Kenshin dice:

Mira creo que en lo económico aprovechando ciertas condiciones podría crecer aun mas, pero en la organización interna podría tener muchos problemas ya que al no manejar en realidad los principios que predica, podría tener una ruptura con los empleados que podría producir en plazo corto falta de lealtad a la empresa y un desencanto y decepción en ellos que los llevaría a ser menos productivos

kar dice:

cuáles serían esos desencantos

Kenshin dice:

pues como en mi caso querer crecer en la empresa y ver que no te dan la oportunidad, ver como hay personas que están solo en sus puestos por recomendación, falta de reconocimiento tanto económico como moral al trabajo que se realiza

kar dice:

cómo te ves en el futuro

Kenshin dice:

Mira siendo optimista me veo en una dirección con posibilidades de crecer todavía más y de ofrecer a la empresa nuevas ideas y posibilidad de un mayor desarrollo

kar dice:

qué solución a la comunicación propondrías

Kenshin dice:

Primero que la comunicación no se realizara exclusivamente con mails creo que lo más idóneo para no caer en contradicciones ni en errores sería que hubiera un método mediante el cual pudiéramos comunicarnos con los directores o subaltermos personalmente

Kenshin dice:

o bien que mediante sus asistentes los directores pudieran motivar, aclarar dudas o explicar cosas a sus subordinados

kar dice:

Cómo consideras la comunicación que mantienes con las demás áreas

Kenshin dice:

Realmente es poca, casi todo es vía mail, creo que eso aunado a las excesivas horas de trabajo por la poca motivación y bajo salario contribuyen a la decepción y desencanto del desempleado que te comentaba

Kenshin dice:

Perdon el empleado

Kenshin dice:

Oye discúlpame pero la verdad tengo mucho trabajo por terminar y apenas me resta un poquito más de una hora, tengo que salir de viaje a las 8 pm

Kenshin dice:

No se si esto te sea suficiente

Kenshin dice:

pero me tengo que ir

Kenshin dice:

Tal vez podríamos continuar otro día

kar dice:

Si gracias. No te preocupes, no hay problema, agradezco la atención y el tiempo, sé que tienes mucho trabajo. Te busco otro día. Muchas gracias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Kenshin dice:

No hay porque, buscame el jueves

Kenshin dice:

Hasta luego

kar dice:

Hasta luego y nuevamente gracias.

Kenshin dice:

de nada hasta luego.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN