



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE 8793-24

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E INTERVENCIÓN  
PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN CON ACTIVIDAD  
EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO DE PUBLICIDAD TELEVISIVA  
DENOMINADA VÍA EL CANAL DE CELAYA**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

**ANA KAREN CAMPOS COSS**

ASESOR:

**L.C.C. GUILLERMO GARCÍA RODRÍGUEZ**

CELAYA, GTO.

FEBRERO, 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Traer a la mente y nombrar a todas las personas que tocan tu vida de alguna manera, que comparten contigo una vivencia, que te transmiten aprendizaje o simplemente, contagian tu existencia con su energía, no es tarea fácil, todo el tiempo absorbemos de otras personas aquello que nos impacta y creemos nos será de utilidad, o quizá, he de admitir que es un ejercicio que en lo personal me gusta realizar, es así como puedo decir que siempre me llevo algo de aquellas personas con quienes coincido en el transcurso de esta vida.

Culminar un proceso tan importante en la vida como es la educación superior, es el momento con que sueñas desde que eres pequeño y escuchas la pregunta ¿Qué vas a ser de grande?, lo imaginas, lo platicas, en ocasiones hasta lo olvidas, lo retomas, te esfuerzas y finalmente con muchos sacrificio lo logras, logras cambiar ese quiero ser por el soy. Con esta tesina se cierra un ciclo, un ciclo que marca nuevos caminos y horizontes, ahora con toda la formalidad de la vida profesional.

Agradezco infinitamente a mi madre María Luz Coss Barrera, el apoyo siempre incondicional, el esfuerzo muchas veces sobrehumano, sobre todo en la parte económica para lograr solventar los gastos, agradezco tu lucha, tus sacrificios y ahora también agradezco ver tu esfuerzo para sacar adelante tus logros personales. A mi padre Martín Campos Zavala, le agradezco su heredada afición al trabajo y la responsabilidad, característica que me ha permitido tener satisfacciones laborales.

Agradezco a la organización que fue mi segunda casa por más de cinco años, me abrió las puertas y me permitió crecer personal y profesionalmente, siempre tendre un cariño muy especial a VIA EL CANAL DE CELAYA, por su puesto principalmente a las personas que me dieron esa oportunidad y que buscando retribuir un poco de lo obtenido, es que surge este proyecto de intervención organizacional, el Lic. Toribio Balderas Carrillo y la Lic. Brenda Marcela Melecio Sosa, para ambos gracias totales.

Una mención especial y agradecimiento especial al Doctor Juan Carlos Rosell Palacios por su colaboración en la aplicación del estudio de Perfil de Inteligencia Emocional PIEMO y el curso de *Desarrollo Humano* que se aplicó durante el proceso de intervención organizacional.

Dedico este logro a cada excelente docente que en aula y fuera de ella me brindaron apoyo y conocimiento, tienen sin lugar a duda mi eterna admiración y respeto.

A mis amigos y compañeros de historia universitaria Lizette Moctezuma, Sayra Pérez y Daniel Ruíz, gracias por su apoyo mis estimados colegas.

Mis abuelitos María Barrera y Francisco Coss, me llena de compromiso saber el orgullo que sienten al hablar de mi y por ese orgullo tengo un compromiso personal por ser cada día mejor.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I ANTECEDENTES

1.1 LA MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO, TENDENCIAS Y ESTABILIDAD	1
1.2 HISTORIA DEL SERVICIO TELEVISIVO EN CELYA	5
1.3 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.3.1 DESCRIPCIÓN FÍSICA DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.4 DESARROLLO DEL FODA	11

## CAPÍTULO II DIÁGNOSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.1.1 DISEÑO DEL MÉTODO Y ELECCIÓN DE LA FUENTES	14
2.1.2 CRONOGRAMA	16
2.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	17
2.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS	23
2.4 CONCLUSIÓN DEL PROCESO DIÁGNOSTICO	29
2.4.1 PROPUESTAS	34

## CAPÍTULO III FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DE SOLUCIONES

3.1 ENTREGA DE RESULTADOS A DIRECTIVOS	39
3.2 DESACRIPCIÓN SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	44
3.3 TOMA DE DECISIONES EN UNA ORGANIZACIÓN	47
3.4 CONCLUSIÓN DEL PROCESO DIAGNOSTICO	51

## CAPÍTULO IV INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 EXPERIENCIA VIVENCIAL DEL PROCESO	58
4.2 ETAPA DE RENUENCIA AL CAMBIO	63
4.3 APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	67
4.4 EL CAMBIO	85

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo integra la memoria del proceso de análisis diagnóstico, aplicado a “VÍA El Canal de Celaya”, organización dedicada a la venta de publicidad y comercialización de productos televisivos. Derivado de ese proceso minucioso de investigación, que se llevó a cabo durante un periodo de cuatro meses, se emitió un diagnóstico objetivo y profesional a los dueños y directivos de la organización, en donde se logró evidenciar las fallas más apremiantes, que mantenían a la organización descompensada y bajo un clima laboral deteriorado. En el capítulo II de esta tesina encontrarás el desarrollo del proceso investigativo, desde la definición de objetivos, hasta su ejecución, con apoyo de la aplicación de herramientas de medición tanto cualitativas como cuantitativas.

Durante el proceso de investigación, distintos acontecimientos que a la par del contenido de esta memoria describiré, permitieron que la entrega del diagnóstico organizacional fuera valorada por los directivos del canal, además fue detonante de un comprometido estado de cambio, y visualización de una etapa de evolución para esta organización, que bien lo necesitaba. Más adelante entenderá cuáles son los conflictos origen de la inestabilidad que durante 12 años desde su creación ha arrastrado sin solución esta organización, muchos de ellos derivados de una nula aplicación, ni de forma empírica, mucho menos profesional de técnicas de mejora organizacional.

En esta tesina describo paso a paso el trabajo profesional de consultoría aplicado en la organización, con la diferencia a lo que regularmente marca la teoría, de ser en este caso un agente interno de cambio, este hecho genera un mayor reto investigativo para evitar el sesgo de los resultados, pero también en base a los resultados logra demostrar, que es posible, que un miembro de la organización, especializado y con la intención de cambio, se convierta en un agente, sin que esto demerite su trabajo profesional.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

### 1.1 LA MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO, TENDENCIAS Y ESTABILIDAD<sup>1</sup>

La Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en México tiene un gran potencial de desarrollo, ya que según las más recientes cifras que genera la Secretaría de Economía existen cerca de cuatro millones de empresas catalogadas como PyMEs, lo que representa el noventa y nueve punto ocho por ciento del total de las empresas que operan en nuestro país, y que además dan empleo al setenta y dos por ciento de la población económicamente activa, generando aproximadamente el cincuenta y dos por ciento de participación del PIB nacional<sup>2</sup>.

Existen diversas causas que propician los fracasos en las PyMEs, pero podemos decir que la mayor de ellas es la inexperiencia de los administradores de las empresas y en una pequeña parte, la negligencia, fraudes y desastres.

La inexperiencia lleva consigo deficiencia en la administración de las empresas, siendo las principales:

- Falta de liderazgo.
- Inadecuada administración ante los retos de la globalización.
- Deficiencias de dirección, como la toma de decisiones equivocadas, falta de profesionalismo.
- Carencia de productos competitivos.
- Falta de políticas adecuadas de personal, desarrollo de productos de mercados y distribución.

---

<sup>1</sup> <http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/Unidades/causas-fracasos.html>

<sup>2</sup> <http://pulsopyme.com/como-operan-en-la-actualidad-las-pymes-en-mexico/>

- Debilidad en la dirección de finanzas, carencia de estructura financiera adecuada a corto y largo plazo.
- Competencia aguda.
- Factores externos fuera del alcance de la dirección de empresas.

Todas y cada una de las deficiencias listadas anteriormente causan la desaparición de las empresas y puede afirmarse que estas debilidades tienen solución si se cuenta con profesionalismo, autoridad, producto y recursos suficientes para el desarrollo de la empresa.

Desde la década de los años sesenta, el mundo civilizado ha experimentado una crisis económica que ha oscilado entre períodos de auge y recesión, esta realidad trastoca todo el quehacer de la sociedad y definitivamente tiene una de sus causas en el mal llamado "mundo real" o "mundo del trabajo".

Actualmente el sector productivo de México, sufre una transformación que busca nuevas formas de organización y estructuración que respondan a los retos de la globalización de mercados. La crisis económica obliga a las organizaciones productivas a inventar y consolidar formas emergentes de organización del proceso de trabajo. Estas formas están demandando modificaciones en materia de educación de la fuerza de trabajo, que aunadas a los nuevos paradigmas de la educación nos obligan a realizar un profundo análisis para encontrar una nueva dimensión en el proceso de educar.

El reto de las economías modernas está en incrementar el valor potencial de lo que sus estudiantes y trabajadores pueden hacer en una economía global, en constante cambio, mejorando continuamente sus habilidades y capacidades y manteniéndolas relacionadas con lo que el mundo real de trabajo necesita.

Una inadecuada planeación dentro de la administración podría conducirnos definitivamente al fracaso, puesto que de ella dependen todas y cada una de las áreas

que componen una empresa. Esta podría ser considerada como la causa principal y de aquí podría derivarse otras como:

- a) Falta de preparación de los ejecutivos de la empresa.
- b) Carencia de la una visión que traspase las fronteras (ámbito comercial y empresarial)
- c) No se planea a largo plazo.
- d) No se cuenta con la capacidad de poder competir con las empresas de la competencia en cuanto a mercados y nivel de calidad.

Las causas anteriores no son todas, ni quiere decir tampoco que son motivo de fracaso para todos los negocios, lo que para algunas empresas son debilidades, para otras son fortalezas.

Son muy diversas y variadas las causas por las cuales fracasan los negocios y estas finalmente se considerarán dependiendo del rubro y tamaño de la misma. Actualmente los porcentajes más altos de fracaso son debido a la situación económica y políticas que prevalecen en el país, ya que no hay empresa por más redituables que sea a la cual no le haya afectado la crisis que impera.

Si bien es real, para las empresas debe ser primordial que sus trabajadores estén contentos y comprometidos, ya que eso significa mayor rentabilidad para ellas, aunque muchas veces no logran otorgar todos los beneficios necesarios a sus empleados y éstos terminan por aceptar otros puestos en diferentes empresas.

Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo. Pero en la actualidad más del cuarenta por ciento de las empresas del país trabajan en la informalidad, es decir de alguna forma generan empleos mal remunerados y no ofertan prestaciones de ley básica, esto con el fin de lograr evadir los impuestos.

Este factor repercute tremendamente en la estabilidad de este tipo de negocios y termina sumándose a una mala estructura económica, donde el principal perjudicado es el empleado y a la vez sus familias.

La tendencia para las pequeñas y medianas empresas es la profesionalización, la asesoría empresarial responsable, y la búsqueda de crecimiento, lograr la competitividad en sus procesos, misma que los lleve a brincar fácilmente obstáculos y a ganar terreno frente a otras empresas del giro o con miras de competir. Hoy empresas nuevas y las ya establecidas se enfrentan a retos importantes, una lucha contra el entorno, las políticas y la crisis, donde sólo quienes apuesten por la innovación y aplicación de estrategias de mercado lograrán salir adelante.

## 1.2 HISTORIA DEL SERVICIO TELEVISIVO EN CELAYA

El Celayense Luciano Frías Cervantes apasionado de la fotografía por herencia familiar y buscador constante de innovación, fue el iniciador del primer proyecto de televisión comercial para la ciudad de Celaya.

En el año de 1999, Luciano Frías plasmó sus ideas relacionadas con la apertura de un canal de televisión en un simple papel, y a mediados de este año se presentó en las instalaciones de Telecable del Centro para dar a conocer el proyecto y la gran variedad de alternativas que se tenía para lograr la aprobación de la propuesta, definiendo de manera concreta, que pretendía que su servicio fuera un medio de comunicación informativo para la ciudad.

A partir de ese momento Telecable creyó en la factibilidad del proyecto y le dio seguimiento, iniciando casi de manera inmediata los trámites necesarios para la renta e instalación de la red de transmisión.

Luciano Frías se dio cuenta de que a pesar de que la idea creativa estaba bien estructurada, no había contemplado el recurso económico para comenzar, por lo que busca al Lic. Toribio Balderas Carrillo, su cuñado, y lo invita a unirse al proyecto con la inversión económica necesaria para generar su idea televisiva.

Es así como en Junio del 2002 inician actividades, dando oportunidad a muchas personas, principalmente estudiantes de Ciencias de la Comunicación de incorporarse al equipo de trabajo.

Constituida la organización bajo el régimen fiscal de personas físicas con actividad empresarial y como razón social el registro a nombre de Lorena Balderas Carrillo se le buscó posicionar a la organización lanzándola al mercado bajo la denominación de **Horizonte Televisión**, a un año de su creación vieron la necesidad de cambiar el nombre por **VÍA El canal de Celaya**, nombre que ha perdurado sin modificación hasta la fecha.

En aquel entonces su capital humano fue conformado por 53 personas, tres de ellos practicantes y el resto asalariados.

A los pocos años el Luciano Frías dio por concluido su periodo en la organización y rompió relación laboral con el inversionista Toribio Balderas, lo que llevó a canal VÍA a quedarse en ese momento sin un director de Producción.

Probablemente sea a partir de ese momento que comienza a existir una continua rotación de personal y directivos, me permito concluir con este hecho, que al salir de la organización la persona que arrancó el proyecto y no haber transmitido el objetivo del mismo, comenzó a caminar sin un rumbo fijo y sin guía que compartiera las metas. El Señor Toribio Balderas era el dueño, pero el canal de televisión no era, ni es en la actualidad su principal actividad económica y por lo tanto tampoco una prioridad empresarial.

### **1.3 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Hablar de 12 años de una organización es motivo importante para analizar los alcances que hasta la fecha ha tenido, se ha sometido en los últimos años a procesos de mejora y actualización, sus estrategias han sido la inversión en recursos materiales, imagen física y ambiente laboral. Aunque existen pequeñas pero muy significativas acciones que le darían mayor identidad, como definir la misión y visión de la organización, dejar de manejar el tema de la juventud en sus empleados e impulsarlo en un aspecto positivo como sería el de ser una organización comprometida con el primer empleo, con el objetivo de erradicar el concepto de que es una “escuelita para hacer televisión”.

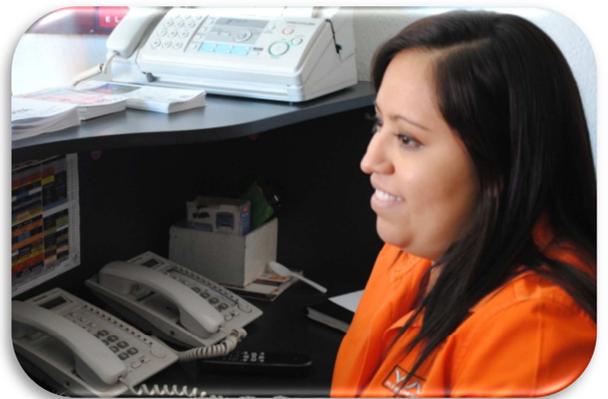
VÍA El Canal de Celaya continúa siendo el único canal de televisión comercial en el municipio, de ahí la importancia de que se trabaje y se genere un esfuerzo conjunto para explotar esta condición que favorece su competitividad.

El proceso de mejora se puede realizar a través del manejo de estrategias, por ejemplo en materia de difusión con la colocación de espectaculares, realización de eventos masivos, y la urgente implementación de nuevos programas que cautiven al público en los distintos horarios de transmisión, pues algunos espacios publicitarios se encuentran desaprovechados y se nota una constante repetición de programas para llenar la barra de contenidos.

Durante este proceso de diagnóstico e intervención, el objetivo será desglosar el origen de los principales problemas de la organización, ofrecer una propuesta concreta a los directivos de la empresa e idealmente tener la oportunidad de guiar los avances de lo propuesto.

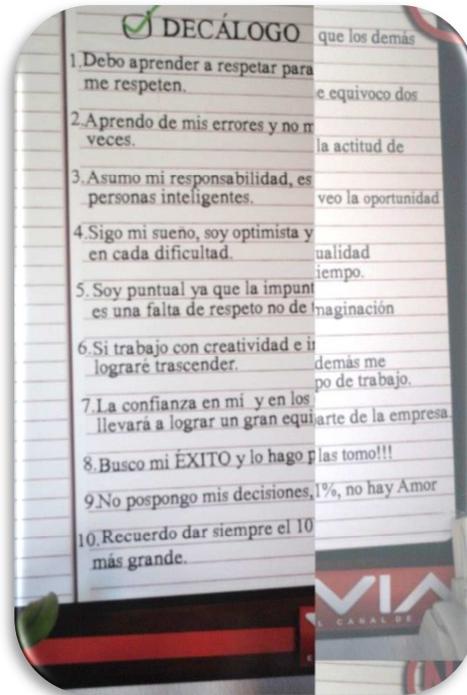
VÍA cumplió en el mes de Septiembre del 2014, 12 años desde que se transmitió señal televisiva por primera ocasión, su personal asalariado es de 30 personas, de la cuales el 80% son jóvenes de entre 19 y 25 años de edad, la organización se divide en tres áreas principales: Producción, Noticias y Comercialización.

### 1.3.1 DESCRIPCIÓN FÍSICA



Recepción: el área de recepción cuenta con dos líneas telefónicas para dar atención a los televidentes que realizan llamadas o reportes a los distintos programas, en esta área se da atención también a las personas que acuden personalmente para pedir

algún tipo de información, para ellas se tienen instaladas dos bancas plásticas de color negro en caso de esperar algunas respuesta.



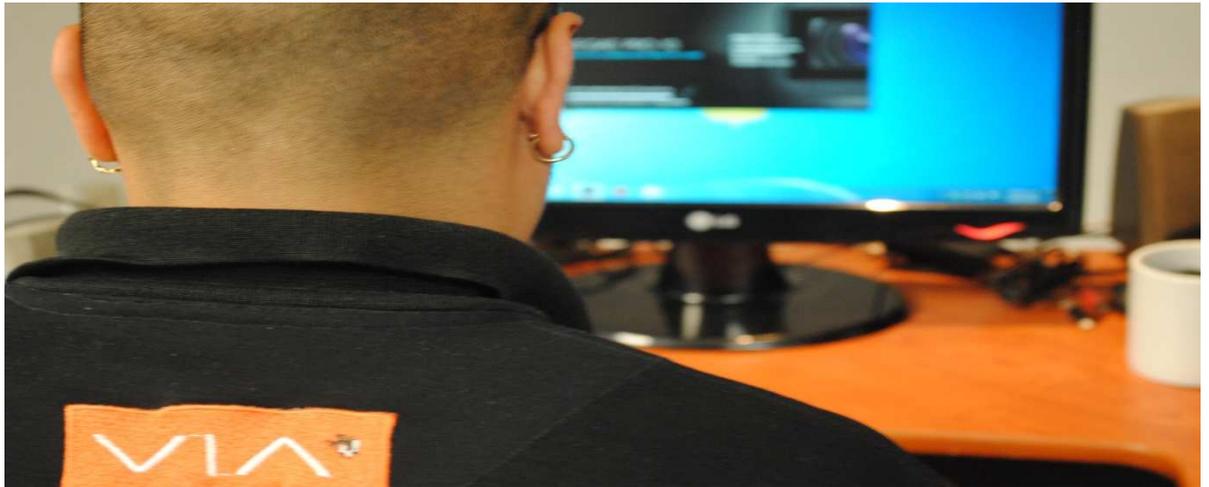
**RECEPCIÓN:** en esta misma área está ubicado lo que la organización llamó “decálogo” del canal VÍA : está compuesto de 10 puntos que, los empleados junto a directivos generaron en un curso de motivación impartido en enero 2012, los puntos son acciones que de forma personal deben mejorar tus actividades personales, por ello está ubicado en la entrada principal.



Sala de espera: este lugar es destinado para los invitados de los distintos programas que se transmiten en el canal, sirve de estancia mientras se llega el turno de entrar a una entrevista.



Estudio 1: Es una instalación amplia donde sobresale la claridad de las paredes y las distintas lámparas, las condiciones que presentan son necesarias para grabar los programas de televisión con contenido de entretenimiento.



Departamento de noticias: se compone del estudio oficial donde se graban los dos noticieros el de medio día y el nocturno, existe una cabina para la grabación de audios, dos computadoras especiales para la edición de la información noticiosa, una

computadora para redacción del guión. Esta área cuenta con aire acondicionado y también un pizarrón que regularmente se utiliza para postear anuncios internos.



Ejemplo de Memorandum

Almacén o Bodega: es utilizado para depositar todos los artículos de arte y escenografías.



Oficina de ventas



Periódico mural



## 1.4 DESARROLLO DEL FODA

El desglose de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también conocido como análisis *FODA* de la organización, el resultado nos permitirá dar inicio al proceso diagnóstico, es indispensable que previo a una investigación como la que describiré en esta tesina, se conozca firmemente el contexto del objeto de estudio y se analicen sus áreas de oportunidad. Esta acción también permitirá jerarquizar las alternativas de solución para crear de las amenazas una oportunidad y de las oportunidades hechos concretos y aplicables.

### **Fortalezas:**

- Ser el único canal de televisión en la localidad.
- Manejar productos audiovisuales. (Ventaja sobre otros medios tradicionales).
- Reconocimiento del grueso de la población.

### **Oportunidades:**

- Generar mayor producción de programas que cautive a un público más amplio.
- Ampliar la señal para llegar a las regiones aledañas, de esta manera convertirse en una oferta publicitaria más completa.
- Transmitir señal vía Internet.

### **Debilidades:**

- Calidad auditiva. En el ámbito técnico es una de las principales fallas.
- Falta de credibilidad. Se ha difundido una mala imagen de la organización y necesita explotar más sus ventajas sobre otros medios.
- No todos pueden tener acceso al canal, pues se transmite a través de un sistema de televisión de paga.

### **Amenazas:**

- La apertura de otro canal de televisión local.

- Que los gastos de consumo sobrepasen a las ganancias.
- Que decidan cerrarlo por falta de resultados.
- El rezago por la nula innovación.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo general de esta etapa es establecer propuestas justificadas, posibles soluciones y estrategias para resanar los conflictos importantes que presenta la organización y que son palpables en aspectos económicos, sociales, grupales, o también cuando se presenta una baja en la productividad.

Este Diagnóstico pretende entonces, evidenciar y profundizar en los conflictos organizacionales, mediante una investigación en el campo de trabajo de VÍA El Canal de Celaya, los resultados serán punto de partida para generar un plan estratégico basado en técnicas de comunicación organizacional, que resulte de gran aportación y beneficio para la organización, que hoy es objeto de nuestro estudio.

Afirma Elizabeth Vidal Arizbaleta en su libro Diagnóstico Organizacional<sup>3</sup>, que este debe ser entendido como un proceso de comparación entre dos situaciones: la del presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo, el saldo de esta comparación o contraste es a lo que llamaremos “Diagnóstico”.

Bajo este concepto entenderemos que el proceso diagnóstico a desarrollar durante este capítulo consistirá, por colocarlo en términos casuales en desmenuzar las partes que articulan la organización, donde el análisis debe ser la herramienta principal y los datos obtenidos deben compararse con lo que superficialmente entendemos, es decir la información previa al inicio del proceso diagnóstico, de esta manera se logra recabar la esencia de cada una de las características organizacionales tanto positivas como negativas de una organización, es decir descifrar el por qué algo es de tal o cual forma.

---

<sup>3</sup> VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. “Diagnóstico Organizacional”. 2ª ed. Ecoe Ediciones. Colombia. 2004. P.20

Antes de aplicar la metodología es importante que se establezcan medidas de calidad en el proceso y lo lograremos guiándonos en lo que Vidal Arizbaleta<sup>4</sup> llama principios rectores del diagnóstico.

A continuación una síntesis de los aspectos a considerar

### **Principios Rectores**

1. “Toda práctica sin teoría es una barbarie”
2. “Todo exceso de información es desinformación”
3. “Evaluar y Monitorear el contexto”
4. “Todo Diagnóstico es situacional”

Personalmente llamaré a los puntos antes citados como ejes rectores para no descuidar y desvirtuar el proceso diagnóstico, además nos recuerda la esencia del estudio que realizaré, ya que al tratarse de aspectos sociales debe ser flexible, cualitativo y en este tenor es importante recordar que no existen teorías universales.

### **2.1.1 Diseño de Método y elección de las Fuentes de Información**

Una parte esencial para llevar a cabo el proceso diagnóstico y en general para cualquier tipo de indagación de carácter formal, es el diseño de la estructura investigativa, el diseño<sup>5</sup> tiene que recopilar a los sujetos o grupos que forman nuestro objeto de estudio.

La construcción del objeto de investigación, generación de unidades de información y procesamiento de las unidades de información generadas, enuncia Manuel Cerón en su libro metodología de la investigación social<sup>6</sup>, son tres principios lógicos para diseñar la investigación, tres principios que fundan tres áreas normativo-administrativas

---

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> PERELLO OLIVER, Salvador. “Metodología de la Investigación Social”. España. Editorial Dykinson. 2009. p 74

<sup>6</sup> CANALES CERÓN, Oliver. “Metodología de la Investigación Social”. Lom Ediciones. 2006. p 14

habilitadas por la posibilidad de una producción y un producto a los que se les reconozca estatus científico.

En este caso estableceremos las técnicas de recolección de datos que se adapten a nuestro objeto de estudio, es importante que durante este paso se analicen las dimensiones de lo que se investiga y que esto de pauta a una selección más acertada de lo que se requiere conocer. VÍA El canal de Celaya es una organización con fines comerciales en el campo de la publicidad televisiva de tamaño medio, con un personal que no rebasa los cuarenta integrantes, debemos tomar en cuenta este dato para la selección de técnicas formales.

A continuación el esquema de acción que se seguirá para recabar datos, en el se especifica las fuentes de información seleccionadas.

### **Entrevistas**

**Lic. Brenda Marcela Melecio Sosa / Dir. Administrativa de VÍA El Canal de Celaya.**- En un primer encuentro informal colaboró para obtener los antecedentes de la organización expuestos en el primer capítulo, nos habló sobre los objetivos que persigue la y las dificultades a las que se enfrenta, también nos dio la pauta para continuar con el proceso de investigación.

Gracias a esas primeras aportaciones y a la observación del medio establecimos el FODA de la organización.

**Lic. Toribio Balderas / Dir. General de VÍA El Canal de Celaya.** Este persona es el dueño capitalista de la organización por tanto requerimos conocer su opinión acerca de las problemáticas que le aquejan, también es importante observar el interés que existe por participar en el proceso del diagnóstico para que finalmente pueda tener una aplicación real.

### Entrevistas informales

Dirigidas al grueso de los empleados para conocer el estado laboral en que se encuentran y qué opinan de la organización. Se buscará abordarlos de manera casual, sin exponer pretensiones para que la respuesta sea de forma natural y esto evite sesgar el proceso.

### Observación

Gran parte de este proceso diagnóstico tendrá como brazo fuerte la observación y el análisis situacional, por lo que haremos uso de las fotografías como gráfico para documentar las observaciones.

### Focus group

Como ya lo expuse con anterioridad al tratarse de una organización de tamaño medio es posible realizar y observar con claridad la dinámica organizacional, por lo que no descartaremos en cierto momento aplicar un focus group, sobre todo para determinar la disposición al cambio por parte de los integrantes de la organización.

## 2.1.2 Cronograma

El periodo de recolección de datos se ejecutó durante un periodo de tres meses que comprendieron del mes de marzo del 2013 hasta principios del mes de mayo del mismo año.

 <b>Cronograma de Recolección de Datos</b>		
<b>Entrevistas</b>	<b>Marzo / Abril 2013</b>	Lic. Toribio Balderas Carrillo Lic. Brenda M. Melecio Sosa
<b>Entrevistas Informales</b>	<b>Abril / Mayo 2013</b>	Personal de Manera Aleatoria Basificados y Practicantes
<b>Observación*</b>	<b>Marzo / Mayo 2013</b>	Desde el inicio del proceso diagnóstico hasta su fin.
<b>Encuesta</b>	<b>Mayo 2013</b>	Personal basificados y Prácticantes

\* La observación aplica para todo el proceso incluso dentro de las otras técnicas de recolección

## 2.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

**Método:** Entrevista

**Nombre del entrevistado:** Lic. Toribio Balderas

**Cargo :** Director General

1.- ¿Cuál es el objetivo que persigue VÍA El Canal de Celaya?

-Mantener como un medio de comunicación que cumpla con las necesidades de la ciudad para informar, entretener, educar, colaborar y aportar a los televidentes.

-Contribuir a que los jóvenes estudiantes afines con las actividades del canal se desarrollen.

2.- ¿Existen Problemas en la organización?

El principal problema es tener 10 años como medio de comunicación y no detectar los errores que se han cometido, el canal es el pionero en televisión con propuesta de publicidad en el municipio, pero las ventas no se han consolidado por qué el público todavía no cree en la publicidad televisiva.

3.- ¿Qué imagen tiene de los empleados?

La juventud, todos los empleados son jóvenes que aportan innovación, ideas frescas y el canal les da aprendizaje. Me agrada que sea una plataforma para ellos, puedo decir que cinco de cada diez empleados se van a otros medios, creo que eso es positivo para el canal.

4.- ¿Considera que los empleados son bien retribuidos?

No.

5.- ¿Considera que los empleados están identificados con la organización?

Algunos, no es general.

6.- ¿Qué importancia considera que tiene el canal dentro de los medios de comunicación?

Gran Importancia, se cubre con las expectativas de la audiencia.

7.- ¿Considera que las instalaciones son adecuadas?

Sí

8.- ¿Qué estrategias de mejora organizacional han implementado y cuáles han sido los resultados?

Se han impartido cursos, antes era más constante pero detectamos que la juventud, que es nuestro cuerpo de trabajo no los valoraba y se dejaron de impartir.

9.- ¿Qué sigue para el Canal?... ¿Se han logrado las metas iniciales?

Se ha logrado mantener el canal, pero reconozco que la calidad en la programación es una falta muy importante.

10.- ¿Cuál es el motivo por el que se conserva este proyecto?

Porque si lo cerrara sería muy complicado para otra empresa abrir un nuevo canal y posicionarse.

11.- ¿Cómo le gustaría percibir a la organización? (Ideal)

Consolidada como una empresa formal y estable.

**Método:** Entrevista

**Nombre del entrevistado:** Lic. Brenda Marcela Melecio.

**Cargo :** Directora Administrativa.

1.- ¿Cuál es el objetivo que persigue VÍA El Canal de Celaya?

Mantener informada a la audiencia, ser una organización socialmente responsable que tiene apertura con los estudiantes para que aprendan y después puedan emprender.

2.- ¿Hay problemas en la organización?

El principal es el económico, las finanzas no son buenas, nuestra competencia más fuerte es la radio... por que la cultura de la televisión local no está posicionada para el celayense.

Se necesitan puestos Maestros (Claves), pero ello requiere de más inversión.

3.-¿Qué imagen tiene de los empleados?

Aman la televisión, les gusta lo que hacen pero sienten que no existe presión (relajados).

4.-¿Considera que los empleados son bien retribuidos?

Ese aspecto podría ser mejor.

5.-¿Qué técnicas aplica en el proceso de elección del personal?

Sinceramente ninguna, los filtros son que les guste mucho la televisión y que acepten las condiciones laborales (no prestaciones y bajos sueldos).

\*Le preocupa que afuera se haya regado la imagen de que no pagan o pagan a destiempo.

6.- ¿Qué estrategia de mejora ha implementado en el ámbito de la motivación?

-Recientemente trato de que los grupos elijan al mejor para dirigirlos.

-Tengo apertura para escuchar nuevos proyectos y opiniones.

-Capacitaciones.

-Y me gustaría tener un grupo de crecimiento.

-Se dan motivaciones extras como becas para clases de inglés.

#### 7.-Resultados

Han sido temporales, por ello nos desmotiva invertir en capacitaciones motivacionales.

#### 8.- ¿Cómo le gustaría percibir a la organización? (Ideal)

Con mayor responsabilidad de parte de todos los miembros.

#### 9.- ¿Considera que la organización está preparada para el cambio?

Se necesitaría un líder estricto y políticas establecidas.

#### 10.- ¿Estaría dispuesta a apoyar un programa de mejora integral?

Sí completamente.

**Método:** Entrevista Informal

**Nombre:** Varios

**Cargo :** Personal, editores, reporteros, conductores.

La aplicación de estas entrevistas se llevó a cabo de manera informal con el objetivo de escuchar directamente las opiniones de los miembros de la organización, no importando puestos, edades ni departamento, la plática fue dirigida a escuchar su opinión y evaluación entorno a la organización, en aspectos específicos como percepción del ambiente y dinámica social dentro de la organización.

Los resultados se resumen a continuación:

**-Los empleados se sienten enojados con la organización cuando se atrasa su pago.**

**-Los empleados no se sienten escuchados por los líderes del proyecto.**

**-Les gusta lo que hacen, pero no les importa equivocarse porque creen que no hay sanciones.**

**-El ambiente de trabajo les agrada han hecho amistades y tienen suficiente tiempo libre para platicar y conocerse.**

**-A los empleados les molesta la injusticia laboral.**

Los puntos anteriores son un recuento de datos obtenidos mediante un proceso de abstracción derivado de las pláticas informales (observación y abstracción) con algunos integrantes de diferentes departamentos del canal de televisión.

La diferencia entre la entrevista informal y la encuesta que a continuación se mostrará, es la posibilidad de atender personalmente al lenguaje no verbal de las personas abordadas, es decir te ofrece la posibilidad de acceder a datos que la encuesta por ser de forma individual, en lo personal y con el sesgo de contestar o no de forma coherente, te priva. En este caso marqué ambas como parte de los métodos de recaudación de datos, esto es porque nos permitirá contrastar resultados y aclarar panoramas, ya sea para reforzarlos o descartarlos.

**Método:** Encuesta

**Aplicación:** Empleados y Becarios

**Objetivo:** Ratificar los datos obtenidos de manera informal y darle mayor sustento al diagnóstico.

**Estructura de la Encuesta:**

\*Elige tu rol en la organización: a) Empleado b) Becario c) Practicante

\*Antes de Responder considera que esta encuesta es totalmente anónima y tiene la finalidad de conocer tu opinión para trabajar en tu beneficio.

\*¿Por qué decidiste laborar en esta organización?

a) Me gusta la televisión, quiero desarrollarme profesionalmente en este medio.

b) Conoces a alguien que labora o laboró aquí y te lo recomendó

c) No encontré otro empleo

d) Otro motivo \_\_\_\_\_

\* ¿Cómo calificarías el clima laboral de la organización?

- a) Agradable
- b) Llevadero
- c) Indiferente
- d) Hostil

\* ¿Te sientes seguro y equipado cuando acudes a laborar?

- a) Las condiciones físicas de mi trabajo son suficientes.
- b) Me siento incómodo, no tengo las herramientas adecuadas.
- c) Me es indiferente.

\* ¿Te sientes informado de manera oportuna sobre cambios y noticias de la organización?

- a) No, regularmente me entero por fuentes no oficiales
- b) Siempre estoy bien informado
- c) Me es indiferente conocer cambios de la organización.

\* ¿Conoces los objetivos del canal y el organigrama?

- a) Sí, me los dieron a conocer cuando ingrese
- b) No, los desconozco
- c) Nadie me los dio a conocer pero los investigue

\* ¿Te sientes Motivado?

- a) El puesto de trabajo que tengo me hace plantearme nuevas metas personales.
- b) El puesto de trabajo que tengo no me motiva, si tuviera una oportunidad me cambiaría.

c) Realizo el trabajo, aunque no me guste.

\* ¿Te sientes escuchado?

a) Los directivos y jefes me atienden y escuchan mis propuestas.

b) Nunca han escuchado algún comentario mío.

c) Los directivos y jefes me escuchan pero nunca solucionan mi problema.

d) Nunca he intentado hablar con jefes y directivos.

\*¿Qué aspectos no te agradan de la organización?

*Respuesta Libre (Si son varios aspectos, colócalos en orden de importancia):*

\*¿Cómo te gustaría ver en un futuro a la organización?

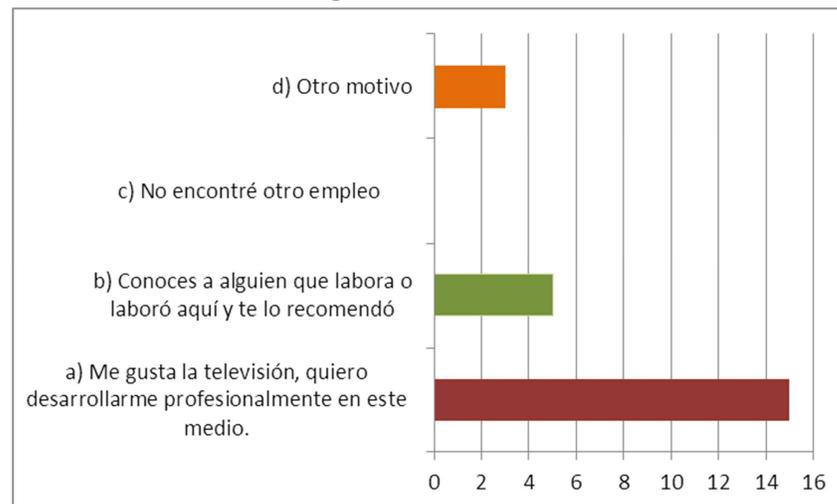
Respuesta Libre:

De tu respuesta anterior, ¿Estarías dispuesto a comprometerte para lograrlo?

## 2.3 ANÁLISIS DE DATOS

A continuación describiré de forma gráfica los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a empleados y becarios, en cada pregunta se anexó un análisis del resultado, resaltando los datos relevantes que arroja y que nos serán de utilidad para generar soluciones.

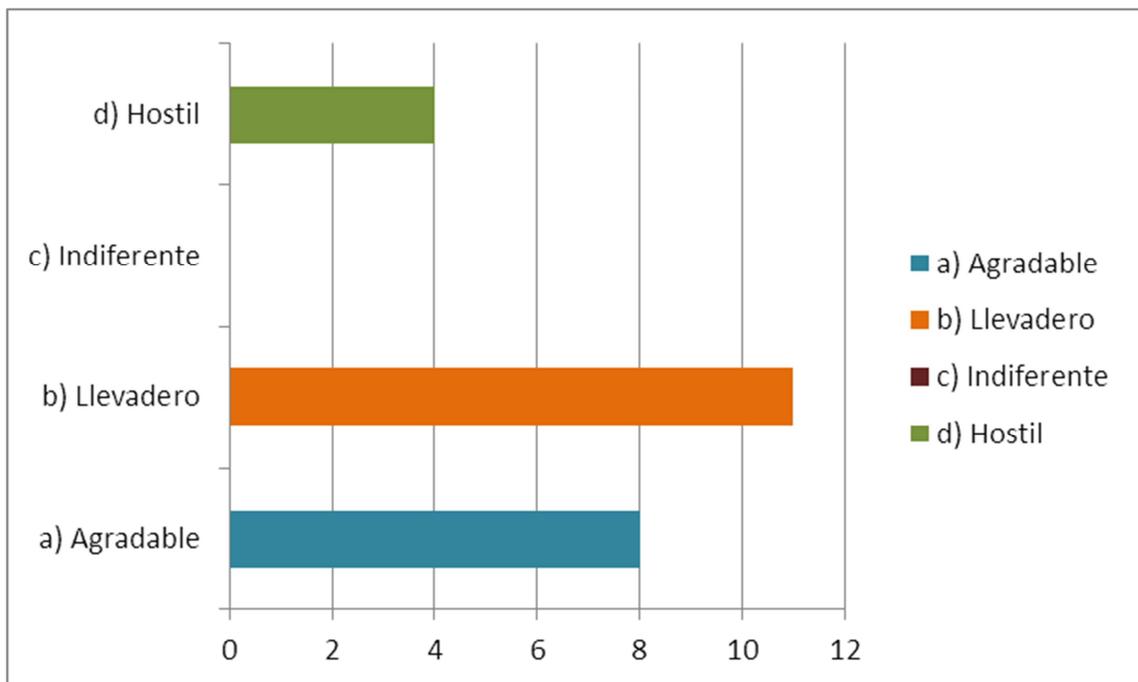
***¿Por qué decidiste laborar en esta organización?***



**Objetivo:** Conocer cuáles son las razones por las que las personas deciden laborar en la organización. Esta pregunta es indispensable para ubicar fortalezas y ventajas que tenemos sobre otras organizaciones, se trata de encontrar el motivo por el cual eligen laborar en VÍA El Canal de Celaya.

**Resultado:** La mayoría de los colaboradores y becarios comparten un objetivo común que los hace permanecer en el canal, este es, **que se sienten convencidos de querer desarrollarse como profesionales en el ámbito de la televisión.**

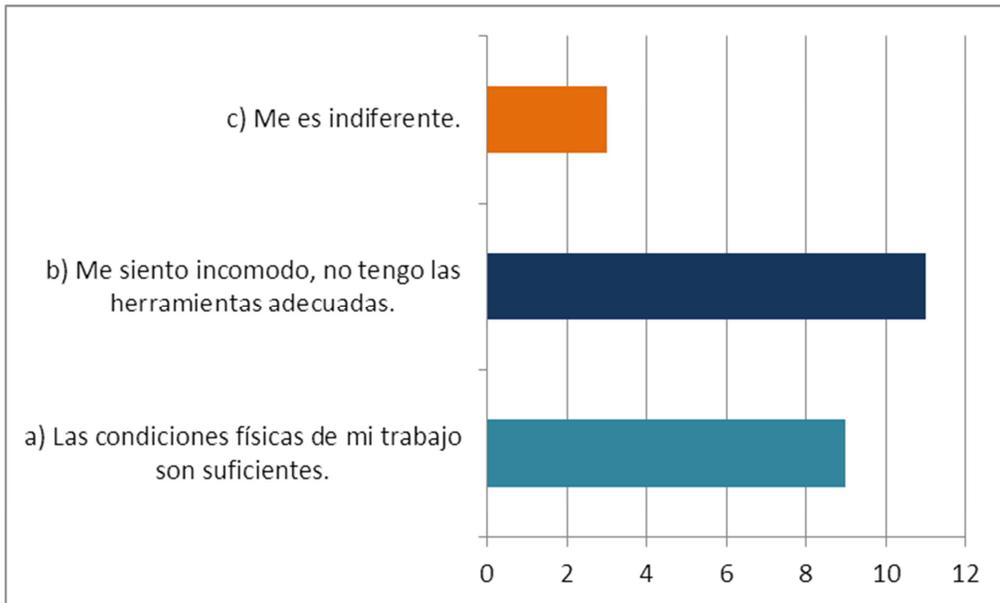
**¿Cómo calificarías el clima laboral de la organización?**



**Objetivo:** Comprobar cuál es la percepción de los miembros en la organización al momento de acudir a laborar.

**Resultado:** La mayoría califica como llevadero el clima laboral, esto representa un foco rojo, una alerta para aplicar estrategias de mejora de lo contrario el clima hostil podría avanzar ya que según la percepción tiene un nivel considerable.

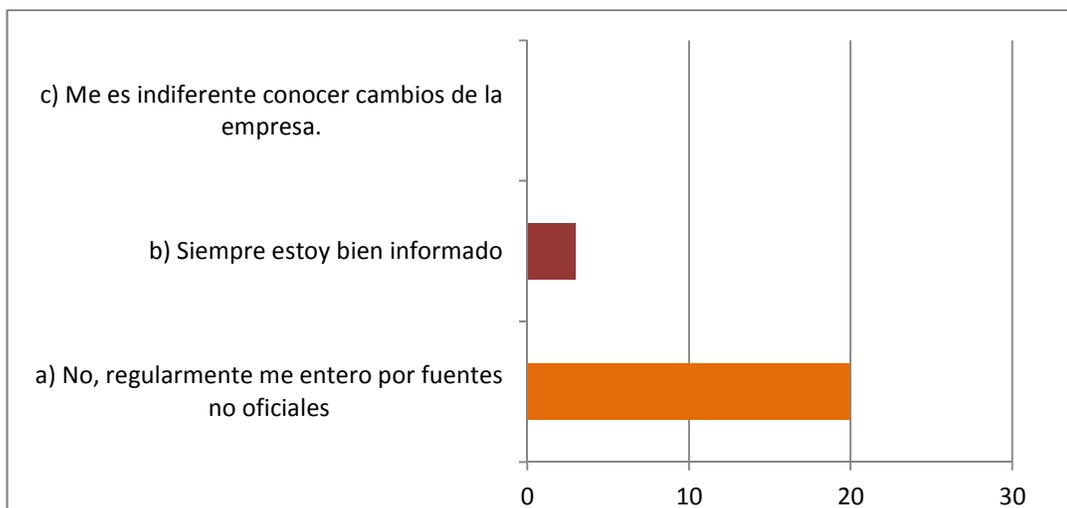
### ¿Te sientes seguro y equipado cuando acudes a laborar?



**Objetivo:** Es importante conocer las condiciones en que el personal se siente al laborar, el no contar con los recursos materiales o espirituales necesarios puede ser uno de los principales motivos de un bajo rendimiento.

**Resultado:** Un porcentaje mayoritario de los encuestados afirma que se siente incómodo en la organización por no contar con herramientas adecuadas.

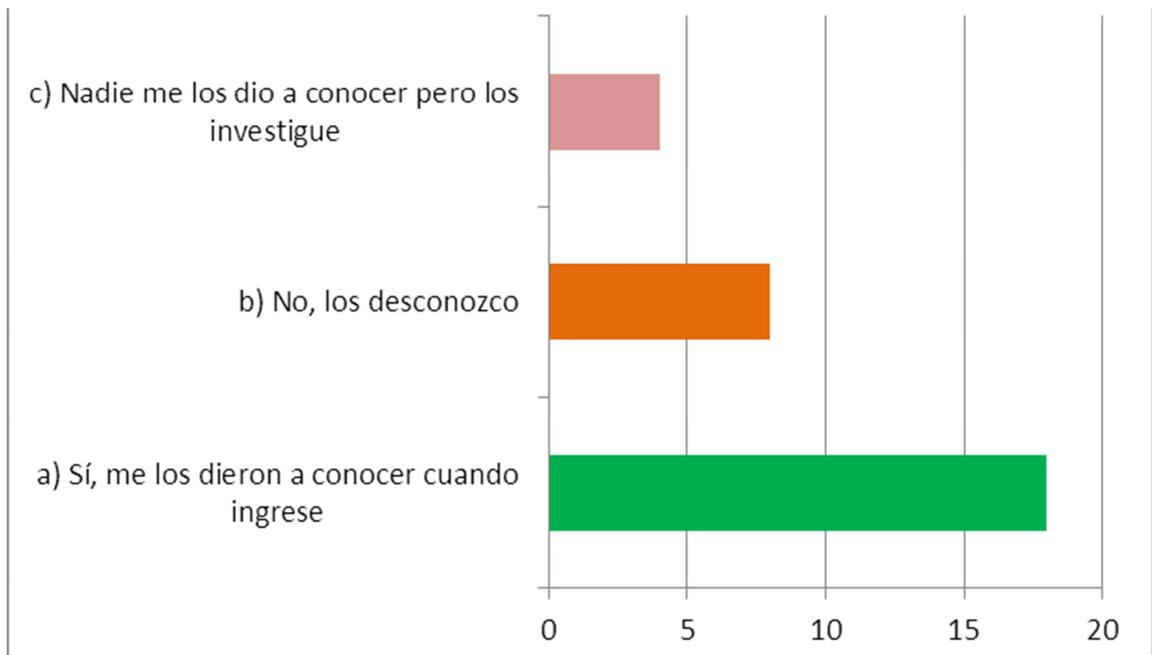
**Te sientes informado de manera oportuna sobre cambios y noticias de la organización.**



**Objetivo:** Calificar la calidad comunicativa que existe en la organización.

**Resultado:** Esa pregunta arroja un dato de suma relevancia, nos muestra que más del 70% de los encuestados no se sienten informados de los cambios.

### ¿Conoces los objetivos de VÍA y el organigrama?

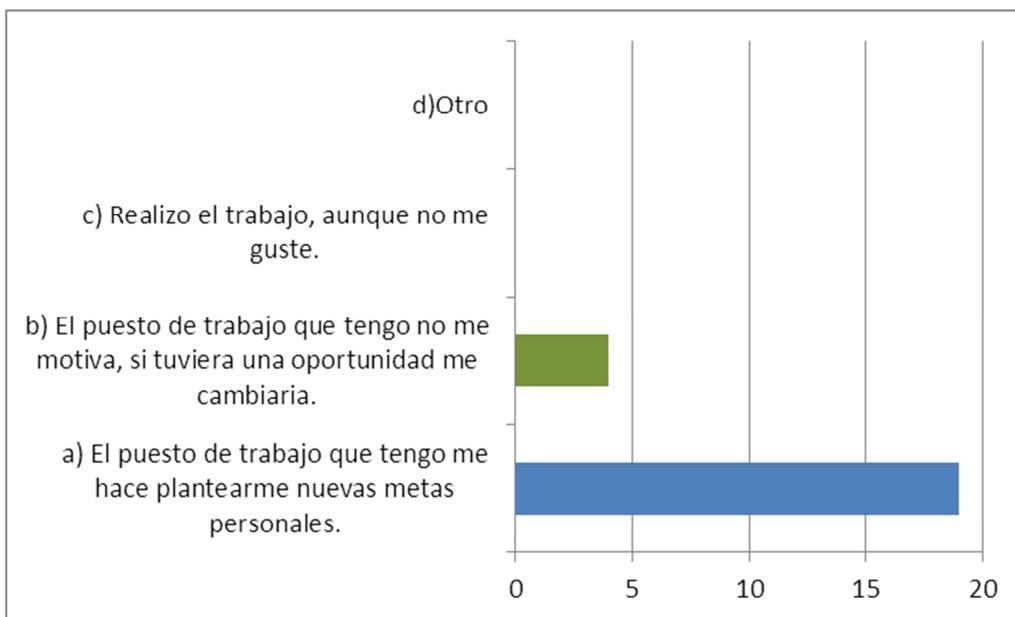


**Objetivo:** Identificar el nivel de identidad corporativa que los empleados mantienen con la organización.

**Resultado:** Más del setenta por ciento respondió de manera afirmativa que sí se le dieron a conocer los objetivos y el organigrama al ingresar a VÍA, sin embargo si abordamos a cada colaborador de manera individual y se les cuestiona lo mismo la respuesta es errónea o negativa.

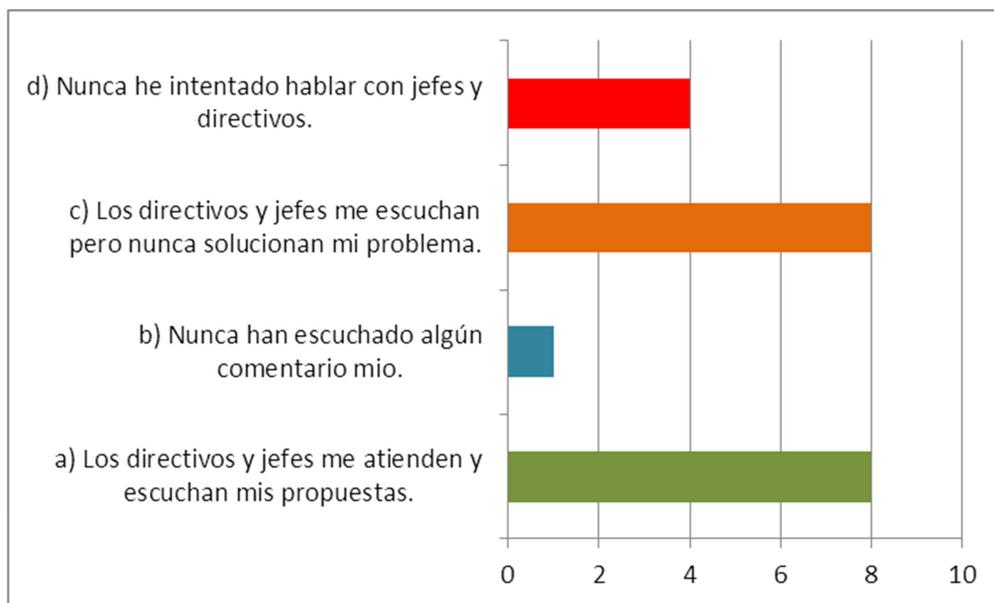
### ¿Te sientes Motivado?

**Objetivo:** Esta pregunta está vinculada con los motivos por los que los empleados deciden continuar laborando en la organización.



**Resultado:** Por desempeñar una actividad que les agrada, los encuestados consideran que el puesto de trabajo que mantienen les hace plantearse nuevas metas personales.

#### Te sientes escuchado



**Objetivo:** Conocer la eficacia de respuesta de los directivos ante conflictos y la percepción de los colaboradores, acerca de sí son, o no tomados en cuenta.

**Resultado:** Existe una parte importante de los encuestados que considera que los jefes siempre los escuchan, pero una parte igual de considera que a pesar de que los escuchan, no resuelven nada o tarda mucho la respuesta.

**¿Qué aspectos no te agradan de la organización?\***

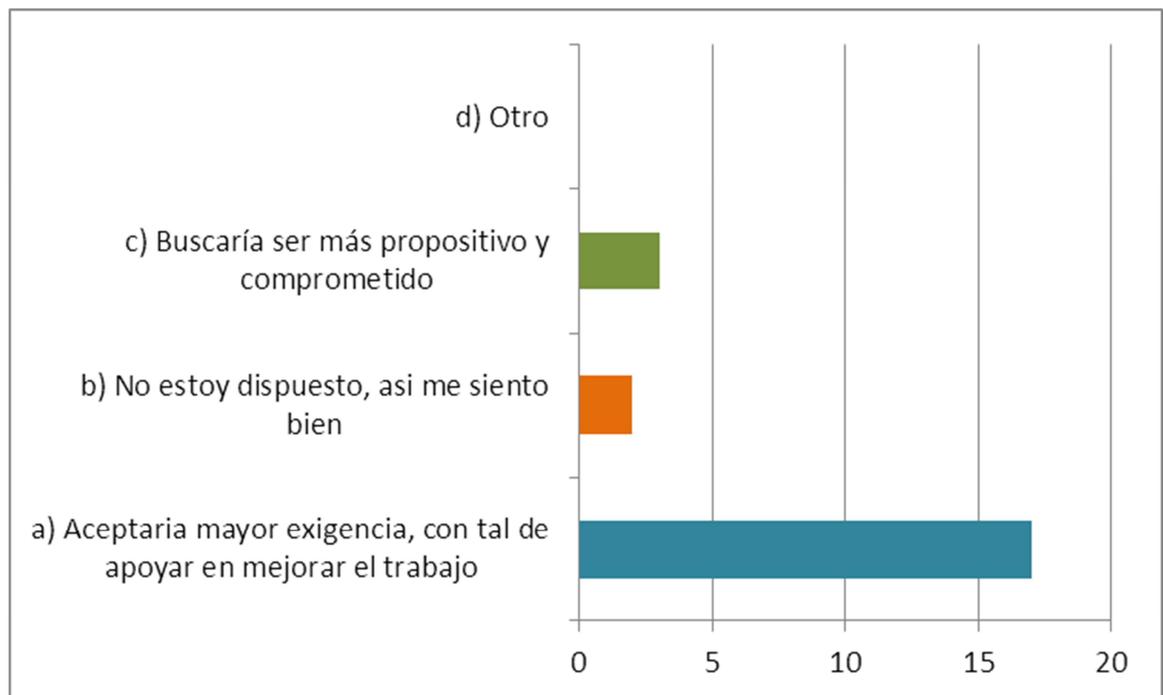
**¿Cómo te gustaría ver en un futuro a la organización?\***

\*Ambas respuestas se pueden observar con más detalle en la bases de datos anexa al final de este documento.

**De tu respuesta anterior, ¿Estarías dispuesto a comprometerte para lograrlo?**

**Objetivo:** Disposición y actitud de los colaboradores para aceptar cambios y mejoras.

**Resultado:** Positiva la gran mayoría aceptaría mayor exigencia, con tal de apoyar a la organización a mejorar.



## 2.4 CONCLUSIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO

La organización denominada VÍA “EL CANAL DE CELAYA” presenta claramente distintas problemáticas en materia organizacional y que en muchos de los casos derivan de un mal manejo de la comunicación. Es una organización joven con 12 años desde su creación, pero no por ello debe continuar con la informalidad en sus procesos y debe ser prioridad dar soluciones concretas, que en un primer paso le otorguen identidad como organización.

En este sentido es necesario que los dueños y directivos establezcan conjuntamente los objetivos, la misión y la visión de la organización que les permita tener claro hacia dónde va y cómo se debe actuar para conseguir las metas. Este es un paso que no se ha definido de manera formal, y sí en un inicio se hizo, se dejó a un lado la importancia de hacer de estos tres conceptos la guía del manejo de la organización, para medir los logros al igual que los tropiezos, queda claro en el momento de revisar los antecedentes que de manera física y digital no existe un documento que los establezca, en su defecto en la página oficial de internet solo aparece hasta la fecha una pequeña reseña del canal, pero en ningún vínculo encontramos algo que se ha convertido en una pieza básica de cualquier organización moderna el **¿Quiénes somos?, acerca de nosotros** o a veces también manejado como **historia**. Desde el desglose de este punto, que se logra con algo no mayor a la observación y descripción, es fácil percatarse de lo que ya mencionaba con anterioridad y permite que asegure que la organización en primer plano carece de una verdadera identidad.

Ahora bien, si el dueño y la directora administrativa conocen sus objetivos, misión y visión como organización (así lo hicieron ver durante sus entrevistas), pero se ha fallado en la transmisión al resto de la organización, es un hecho, de acuerdo a lo que percibí en este proceso diagnóstico, que los mismos objetivos, misión y visión no serán compartidos, por lo tanto todo esfuerzo de mejora organizacional será en vano cuando no se define, estandariza y transmite el objeto de la existencia de esta organización.

Posterior a la nula difusión formal de las metas, otro grave problema es la omisión de un organigrama, quienes laboramos en esta organización conocemos o decimos conocer nuestras funciones, pero desconocemos los roles, las jefaturas, direcciones y el flujo de operaciones administrativas, con quien acudir en tal o cual situación, duplicidad de puestos, jerarquías no definidas. Hasta este punto del diagnóstico puedo describir lo que ocurre como un sistema de poder centralizado, que es manejado por la dirección administrativa (Lic. Brenda Marcela Melecio Sosa) y aun que en numerosas ocasiones se ha intentado delegar niveles medios de dirección, la misma cantidad de veces ha fracasado, por un efecto al que llamaré **“Delegación a medias”**, explicó, la delegación a medias se trata de un nombramiento incompleto ante algún puesto directivo, se ha hecho común por años en el canal, que la directora administrativa al no confiar o “medio confiar” en el personal y en búsqueda de otorgar puestos que le ayuden a manejar el personal y supervisar los procesos defina por ejemplo al “empleado X” como director del área de noticias, pero al no encontrarse completamente segura de la decisión tomada lo presenta frente al personal a su cargo como un encargado o coordinador del área y desde ese momento le resta autoridad frente a una organización que de forma cultural no ha sido educada para recibir órdenes, ni trabajar bajo un esquema de mando.

Aquí la importancia de contar con el esquema organizacional, definición de puestos y aplicar un proceso formal de selección de personal para tener confianza en las decisiones que se toman, esto no evitará que existan errores, pero si dará una oportunidad a la organización, en primera de delegar responsabilidades que hoy se encuentran centralizadas y en segundo término tener mayor control de la parte operativa de la organización.

Es necesario hacer un paréntesis para involucrar al lector en el contexto de operatividad que hoy rige en VÍA, como ya lo mencioné es centralizado por la dirección general y provoca que en este cargo exista una saturación de funciones tanto

administrativas, operativas, relaciones públicas, de mantenimiento entre otras, percibo de acuerdo a mi experiencia y el acercamiento con este puesto que muchas veces se busca una solución inmediata a los problemas que por años se han arrastrado sin freno, pero he de decir que de acuerdo también a lo que he podido observar, en la búsqueda de soluciones sin una planeación, se han aplicado distintas medidas sin mucho análisis, que provocan el efecto contrario a lo que se pretende generar, a continuación comparto un ejemplo ocurrido en medio de este proceso en el que observo, analizo y explico lo que ocurre en la organización:

El reglamento Interno se encontraba en desuso hasta una semana previa de la aplicación de encuestas al personal como parte de este proceso diagnóstico (Marzo 2013). Vale la pena resaltar que la acción emprendida y que voy a describir se originó justo después de entablar las primeras entrevistas con el dueño y la dirección general del canal y en lo que Kurb Milán<sup>7</sup> llama primer acercamiento *consultor-cliente*, desde ese momento inicia una ligera respuesta de cambio, que se hizo explícita cuando el dueño tuvo una inmediata asistencia a la organización para supervisar, cuando habían pasado meses sin hacerlo. La directora general también reflejó un intento de cambio para darle solución a las conclusiones encontradas luego de ser cuestionada con una entrevista formal, aunque por su consecuencia no fue la forma ideal de aplicarla ya que literalmente, el reglamento interno se sacó del archivo del canal, el documento se envió a todos los empleados vía electrónica y posteriormente se pidió a cada colaborador, becario o practicante que se firmara un “recibo” con la leyenda “Conozco y acepto los términos del reglamento interno que se aplica en VÍA El Canal de Celaya”.

Como agente especialista del cambio dentro de la organización considero un error la aplicación del reglamento sin un minucioso cuidado de su contenido y aún más importante de su actualización de acuerdo a la situación actual, es decir no son los

---

<sup>7</sup> KURB, Milán. “La Consultoría de Empresas”. 2ª ed. Limusa. México. 2002. p25

mismos criterios que se consideraron cuando se inauguró que ahora después de 11 años y con condiciones económicas, sociales y de estructura totalmente diferentes.

Un claro ejemplo de lo que hago referencia es que en el apartado referente al pago de nómina se declara lo siguiente:



La cláusula 27 indica que el pago se hará mediante un depósito a una cuenta bancaria, al leer este aspecto la respuesta de los colaboradores fue de emoción, porque recordemos que de acuerdo al análisis de la encuesta aplicada a los empleados, una de las principales quejas hacia la organización es la informalidad en los pagos, por lo tanto al leer esta cláusula en el reglamento se convierte en una promesa y la organización toma el compromiso de que las cosas serán diferentes en ese aspecto. Esto como una primera impresión, pero al transcurrir de los días y darse cuenta de que no se reformará el sistema de pago y que sigue habiendo retraso con el mismo, la emoción se convierte en inconformidad y por lo tanto en una actitud negativa ante la aplicación del documento en general.

He simplificado la siguiente tabla comparativa retomada del libro desarrollo organizacional: Enfoque Integral de Fernando Faria Mello<sup>8</sup>, que nos permitirá identificar algunos aspectos expuestos en este diagnóstico y que han sido clasificados como síntomas de la salud organizacional.

### Diagnóstico de la Salud Organizacional

Señales de Dolencia	Señales de Salud
Poco iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos
Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como lo marca el procedimiento	Se nota el espíritu de equipo en la planeación en los trabajos y la solución de problemas.
Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos irrelevantes.	Las necesidades y los sentimientos se toman en consideración en el diagnóstico organizacional.
Las personas observan cosas equivocadas, pero no hacen nada al respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas, las fallas se ocultan, se habla de ellos en los pasillos, pero nunca directamente con las personas implicadas.	Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados.
El control del proceso de decisión es centralizado	Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de responsabilidad.
Cuando hay crisis, las personas se retraen o prefieren culparse unas a otras.	Cuando hay crisis las personas se reúnen para trabajar en conjunto hasta que desaparezca la crisis.
Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas, aburridas. Su comportamiento es apagado y dócil: no hay vibración, solo muestran entusiasmo fuera del trabajo.	Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas, aburridas. Su comportamiento es apagado y dócil: no hay vibración, solo muestran entusiasmo fuera del trabajo.
Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten "yo nada puedo hacer, que ellos salven el barco"	Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas.

En la tabla se anexan aquellos puntos coincidentes con los resultados del diagnóstico aplicado a la organización televisiva, la columna de la izquierda nos permite detectar de forma clara las actitudes y acciones de los integrantes, que la mantienen enferma, y sin sonar alarmista, más bien siendo del todo objetiva, todas las acciones de esa columna tienen actualmente aplicación en VÍA El Canal de Celaya lo que nos habla de una organización que adolece de procesos más eficaces y sanos. La columna de la derecha debe ser vista como la meta a mediano plazo y no debe olvidarse en el momento de intervenir en la organización.

<sup>8</sup> DE FARIA MELLO, Fernando. "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral". Editorial Limusa. México 2004. p 32

En conclusión nos enfrentamos a un mal proceso de comunicación, que comienza por no tener un organigrama formal establecido, encontramos también personal inadecuado que ingresa con facilidad a la laborar, esto por no contar con un sistema de selección profesional y especializado; a su vez generan mermas en la productividad y deficiencias en los procesos internos, todo ello finalmente se refleja en un producto televisivo que tiene posicionamiento pero que no ha logrado garantizar calidad a su audiencia.

### **2.4.1 PROPUESTAS**

Esta etapa del diagnóstico no hace más que evidenciar a través de un proceso de investigación lo que quizá los directivos y hasta el propio personal ya han detectado, entre problemas y fortalezas pero que por alguna razón no han sido resueltos.

A continuación describo algunas recomendaciones y estrategias generales que aplicadas de forma organizada, responsable y a la par de una serie de patrones de cambio deberán abonar a la mejora del clima organizacional.

**1.- Acerca de la selección:** La organización cuenta con una gran ventaja que fortalece a su fuerza de trabajo, hasta hoy mantiene convenio con dos reconocidas Universidades del Municipio en los cuales a través de un convenio de intercambio publicitario jóvenes estudiantes logran verse beneficiados con la cobertura de un porcentaje importante de su colegiatura a cambio de laborar para la organización. Este aspecto debe verse como una fortaleza de gran importancia y debe generarse un plan estratégico para que la estancia de los estudiantes en el canal realmente sea de provecho para ambas partes. Por ejemplo evaluar el semestre del estudiante con las habilidades que debe ya desarrollar, en este sentido los pasantes de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación a partir del sexto semestre toman una especialidad, en el caso de los que eligen comunicación organizacional, ya cuentan con las herramientas para ser parte del área de comunicación y parte de ese trabajo puede ir orientado a encargarse de evaluar a los aspirantes a laborar en la organización. Otra opción es firmar un convenio

con la Universidad Pedagógica Nacional o la Universidad de Guanajuato para permitir que algún alumno de psicología practique en la VÍA y apoye con sus conocimientos en la selección de personal.

Las ventajas de esta estrategia es que los alumnos podrán adquirir experiencia y el canal contará con un proceso de filtro más exigente para fortalecer a su equipo de trabajo.

**2.- Capacitación para mejorar la actitud en el trabajo.** Como ya se expuso anteriormente debido a la baja respuesta de participación y los resultados temporales de algunas capacitaciones, los directivos decidieron no invertir más en este rubro.

Una propuesta que permitirá capacitar al personal de forma gratuita sobre temas de colaboración y mejora de actitud en el trabajo es lograr la firma de un convenio de colaboración con PROMESA A.C (PRO MENTE SANA) presidida por el Doctor Juan Carlos Rossel, esta asociación se encuentra en toda la disposición de colaborar a cambio de pequeños espacios en la programación donde puedan emitir mensajes informativos a la sociedad en general promocionando temas de salud mental.

Algunos temas que la asociación podría impartir al personal son los siguientes:

**Burn out**<sup>9</sup>: El Síndrome de Burnout, también conocido como síndrome de aniquilamiento, síndrome de estar quemado, síndrome de desmoralización o síndrome de agotamiento emocional o profesional es considerado por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral que provoca detrimento en la salud física y mental de los individuos.

**Mobbing**<sup>10</sup>: El término mobbing se considera como una forma característica del estrés laboral y se define como una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una presión psicológica extrema, de forma sistemática (al menos una vez por

---

<sup>9</sup> [http://www.geosalud.com/Salud\\_Mental/burnout.htm](http://www.geosalud.com/Salud_Mental/burnout.htm)

<sup>10</sup> <http://www.mobbing.com.mx>

semana) durante un tiempo prolongado (más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo.

Inteligencia Emocional: consiste en una serie de actividades que sirven para apreciar y expresar de manera justa nuestras propias emociones y las de otros y para emplear nuestra sensibilidad a fin de motivarnos, planificar y realizar de manera cabal nuestra vida.

**3.- Acerca de la Seguridad en el Trabajo.** Un aspecto que debe ser prioridad para cualquier organización es garantizar la seguridad a sus colaboradores sobre todo al encontrarse dentro y en los alrededores de la organización. Lamentablemente este aspecto no se ha logrado garantizar en VÍA y la desconfianza prevalece porque en repetidas ocasiones se han perdido objetos e incluso dinero, lo que mantiene a los empleados alerta de sus pertenencias, esto es preocupante por dos aspectos, en primera porque se ve afectada la motivación de los empleados y segundo la imagen de la organización es muy mala no solo en materia interna sino al exterior, esto porque incontrolablemente la información sobre robos se fuga de la organización hacia otros medios y organizaciones vinculadas con ella.

Este tipo de situaciones en definitiva no deberían de ocurrir por ningún motivo, pero una forma de evitarlas es acondicionar un espacio específico con lockers y candados para que cada empleado pueda tener seguridad de acudir al trabajo sin miedo a ser robado, se requiere también mano dura y aplicar sanciones que no se pasen por alto ante estas situaciones que se han vuelto muy comunes en el canal.

**4.- Actualización de Tecnologías.** Un tema de gran importancia y en que afortunadamente ya se ha comenzado a trabajar en el canal es el uso de las nuevas tecnologías de información, en donde a comparación de otros medios locales el canal sufre un significativo rezago. La propuesta es la inversión en herramientas que permitan ofrecer a la audiencia de manera eficiente vía internet la información más importante que se genera en el municipio, pero también se requiere que un

especialista este frente al proyecto, porque así como es un excelente medio también habría que decir que su uso requiere de criterios establecidos y responsabilidad.

**5.- Activación Física:** Una característica importantísima de la administración debe ser conocer al personal y aprovechar sus afinidades y gustos en común para generar actividades que abonen al clima laboral.

Mi propuesta en este sentido incluye, elegir un día por semana, por ejemplo el viernes para nombrarlo el día de la activación física. Para llevarlo a cabo no se requiere de invertir pues se puede hacer uso de un convenio de intercambio que se mantiene con una academia de baile para que un instructor de zumba acuda al canal e imparta una clase por semana.

Esta acción propicia la convivencia entre áreas, da la posibilidad a quienes por falta de tiempo no hacen ejercicio, a tomar gusto por la actividad física y también es un plus que se puede ofrecer a los colaboradores, que de cierta forma se sentirán agradecidos y se mostrarán entusiastas.

Otro ejemplo en este sentido son los torneos de fútbol que tampoco requieren de una fuerte inversión y que está garantizado unirá a la parte masculina del canal.

#### **6.- Activación y Creatividad**

Una estrategia más y en la que será indispensable la participación de todos los empleados es la creación de concursos internos para el lanzamiento de nuevos programas, la finalidad es aprovechar la creatividad de todos y conjugarla para obtener mejores resultados en la calidad de los productos.

Este aspecto debe ser planeado y bien estructurado.

**7.- Espacios Adecuados.** En la descripción de las instalaciones se hablo acerca del mal estado de algunos espacios de las instalaciones, en este caso la cocina que tiene un mal aspecto que podría mejorar haciendo uso de elementos reciclados de utilería con los

que cuenta el canal, esta acción tiene que ir enfocada a otorgar un espacio cómodo y confiable a los empleados para ingerir alimentos , pero también este espacio se puede aprovechar para contar con un lugar de estadía en donde los empleados puedan sentarse a escribir, leer o hacer alguna tarea ,con la confianza y motivación suficiente para hacerlo.

## CAPÍTULO III

### FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DE SOLUCIONES

#### 3.1 ENTREGA DE RESULTADO DIAGNÓSTICO A DIRECTIVOS

Mejorar los procesos operativos de una organización no es tarea fácil, pero se puede lograr si existe disposición y apertura para aplicar nuevas estrategias, siempre recordando que el fin será lograr una organización formal que sea respetada de manera interna y reconocida al exterior por su calidad, en este caso no solo por sus buenas producciones, sino por su compromiso social con los empleados y la audiencia.

El capítulo anterior fue entregado a la dirección general de la organización y compartido con el Señor Toribio Balderas Carrillo dueño de la misma, en el mes de Junio 2013, llegó a sus manos justo cuando por cuestiones escolares decidí que mi estadía como colaboradora del canal podría concluir, en ese entonces desempeñando el puesto como reportera, es necesario platicar a grandes rasgos mi desempeño en la organización para poder entender de aquí en adelante algunos cambios y posturas que serán notados en mi narración.

Llegué a VÍA El canal de Celaya en el mes de Diciembre del 2008, me colocaron en el área de producción como practicante por cuatrocientas ochenta horas de acuerdo con el requisito del Bachillerato Tecnológico que cursaba, en el mes de febrero del siguiente año terminé el periodo de prácticas y se me ofreció un puesto base como editora de “Clasificados”, anuncios de costo económico dirigidos a las pequeñas empresas. Me encontraba justo a punto de culminar el bachillerato y el canal me ofreció la oportunidad de estudiar con una beca de trabajo, durante dos años me mantuve en el área de producción como editora, luego me desempeñé como productora. Durante otros dos años y medio fui reportera de distintas fuentes en los noticieros del canal.

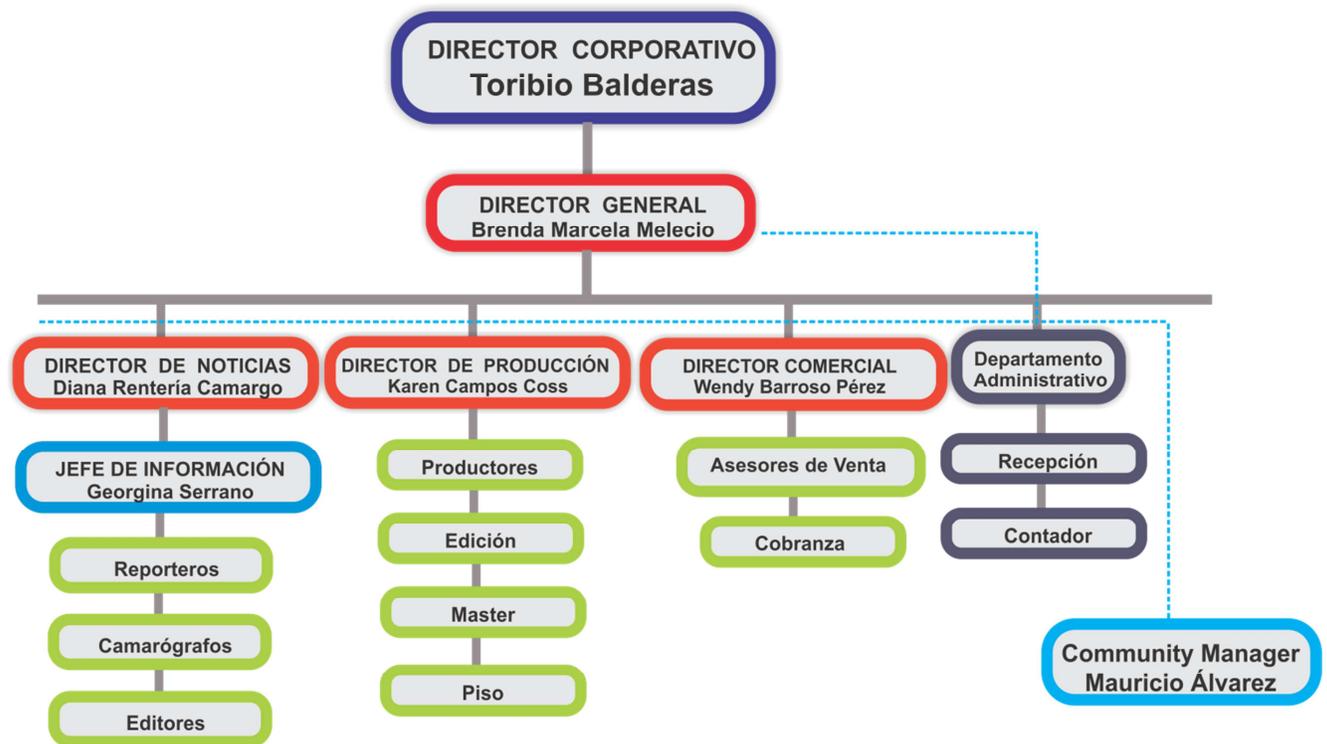
Finalmente y derivado de un cambio en el hasta entonces convenio de beca de trabajo, se me ofrece la posibilidad de mantener la beca pero además me ofrecen el puesto como Directora de Producción.

Acepté, y la decisión la tomé como una enorme oportunidad de crecimiento y aprendizaje, pero sobretodo el puesto me daría la posibilidad de aplicar lo que hasta entonces eran meras propuestas de mejora organizacional.

Es así como a partir del 26 de Agosto del 2013 me incorporo en el nuevo puesto y con ello llega la responsabilidad de no repetir los errores ya analizados y de continuar a pesar de estar involucrada en el proceso, siendo un agente de cambio, es decir evitar el sesgo, teniendo como reto la objetividad.

Un problema general en los directivos y dueños del canal es que carecen del tiempo necesario para planificar y dar solución a los problemas en la organización debido a distintas actividades en otras empresas de otros giros, pero también a su cargo. El diagnóstico fue entregado, pero a pesar de contener puntos exactos de cambio no fue leído hasta meses después de su entrega, mientras tanto comencé a plantear algunas propuestas de las que ya mencioné en el capítulo anterior.

Para evitar el caer nuevamente en el error de la “Delegación a Medias”, solicité a la dirección general que la toma para este nuevo cargo fuera anunciada de forma oficial así como algunos otros cambios y definiciones en los puestos ya existentes, para ello generamos un organigrama inicial que se dio a conocer a los empleados y becarios, además se colocó en la pizarra de anuncios para difundirlo a todos los miembros:

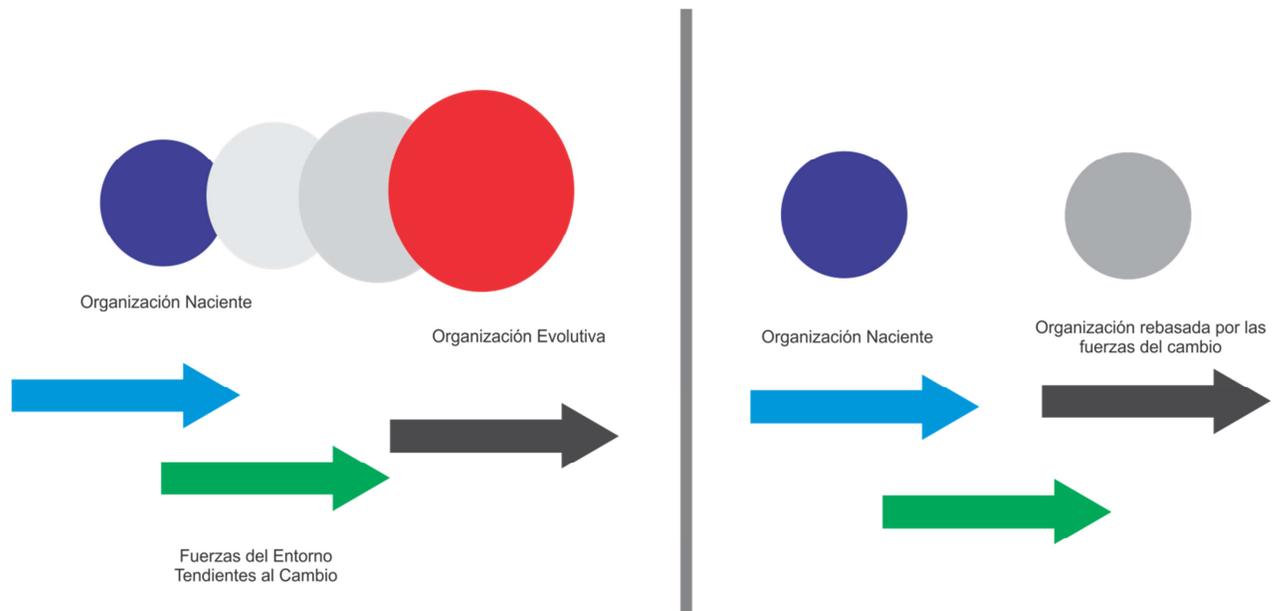


El fenómeno que ocurrió en esta etapa es parecido al de la crisis existencial en el humano, una pregunta tan sencilla como el ¿Quién eres? puede desencadenar en una persona importantes cambios, es un punto peligroso porque depende totalmente del manejo emocional para brincar la etapa y resolver de forma positiva o negativa la crisis.

Si traspolamos este ejemplo a la vida organizacional, desde el primer acercamiento con los dueños y directivos cuestionando sobre el estado actual de la organización, ellos entran en un proceso inconsciente de cambio y que se logra a través de la entrevista inicial, se evidencia lo que quizá conocen o han pensado, pero en ese momento se dan la oportunidad de reflexionarlo.

Es por ello que deciden apostar por un proceso de cambio formal con el objetivo de que iniciado el 2014 se pueda ver reflejada una organización más fuerte, estable y por ende con mayor productividad, esto engloba un proceso de desarrollo organizacional que naturalmente la propia organización exige para ser más competitiva y dejar de subsistir para realmente existir y explotar sus fortalezas como medio de comunicación local.

Eric Gaynor Butterfield<sup>11</sup> señala que el cambio está siempre presente, incluso cuando no se realizan esfuerzos de cambio; el sólo transcurso del tiempo deteriora lo que ahora existe. Un líder es líder hasta este momento, y si no hace nada mejor ni siquiera ha de poder mantenerse en su lugar. El mejor edificio del mundo ocupa el primer lugar el día de la inauguración, pero si no se “hace algo” de allí en más, el sólo transcurso del tiempo ha de ser causa de su destrucción.



<sup>11</sup> GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. "Congreso de Desarrollo Organizacional". Nobuko. Argentina. 1999. p32

Podemos definir que el cambio es un proceso de evolución natural, hay modificaciones positivas o negativas, pero cuando las fuerzas externas (entorno social, político, económico) exigen un cambio y quienes toman decisiones dentro de la organización no dejan fluir el proceso por desconocimiento, son las propias fuerzas y el tiempo quienes deterioran lo que inicialmente pudo ser un proceso funcional y ahora ya no cubre las necesidades que tiene tal organización. Un vago pero muy claro ejemplo es la producción artesanal de juguetes de madera, en los años 50's apenas se comenzaba la difusión de la televisión, como dirían los abuelos, la niñez era muy diferente y un juguete de madera representaba entretenimiento sano para esa época, el paso de los años, los medios de comunicación y la industrialización trajeron consigo nuevas tendencias de diversión enfocadas al consumismo, los pequeños talleres artesanales de madera quedaron indefensos y se vieron rebasados por las innovaciones electrónicas.

El mismo proceso ocurre cuando una empresa descuida las exigencias del entorno y se deja rebasar por el paso de los años.

Con este proceso de Desarrollo Organizacional iniciado en VÍA El canal de Celaya se pretende justamente darle la oportunidad de brincar los procesos estancados para dar innovación y reconstruirlos de una forma funcional de acuerdo a las condiciones actuales que prevalecen.

Gaynor <sup>12</sup> concluyó después de aplicar varios estudios en organizaciones latinoamericanas, que muchos trabajos de asesoría y consultoría tienen un reducido impacto ya que una vez alejado el consultor o agente de cambio las fuerzas hacia el regreso son mucho más potentes que las fuerzas por sostener el cambio en el tiempo.

El reto para este proceso iniciado como un proyecto escolar, pero que ahora es documentado como una tesina profesional, es lograr de manera personal ser un agente

---

<sup>12</sup> Ídem

de cambio interno y generar una estructura duradera que le permita a la organización adaptarse a los cambios, sin perder su esencia pero con tendencia al crecimiento.

El conjunto de procesos que ya he descrito y que seguiré desglosando durante esta tesina corresponden al concepto de Desarrollo Organizacional, Michel Beer<sup>13</sup> lo describe como un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación cuyo fin es:

- 1) Aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura.
- 2) Aporta soluciones nuevas y creativas.
- 3) Mejorar la capacidad de autorrenovación, se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta.

### **3.2 DESCRIPCIÓN SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Hasta el momento conocemos el diagnóstico y eso nos permitió entregar a la dirección general una serie de propuestas de las que describiré en el próximo capítulo, la forma controlada y precisa en que han sido aplicadas. Considero que para dar mayor fundamento a esta investigación, es necesario dedicar este espacio para describir y que el lector comprenda el contexto en que se presenta esta oportunidad de aplicar mis funciones como profesional de la consultoría.

VÍA El Canal de Celaya se ha caracterizado por ser una organización conformada en su mayoría por jóvenes interesados en realizar televisión, ha sido una constante en la organización, como lo vimos en el primer capítulo en un inicio, no fue así y cuando se inauguró el canal se contrató personal especializado, se adquirió equipo de la mejor calidad y se invirtió una fuerte suma de dinero en su lanzamiento, durante un año

---

<sup>13</sup> CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher. "Desarrollo Organizacional y Cambio". 8ª ed. Thomson. México. 2007. p 2

completo el canal estuvo en funcionamiento sin transmitir en vivo con la finalidad de preparar las producciones, ello nos habla de que existía una gran apuesta por el proyecto. De acuerdo al testimonio de quienes laboran desde ese entonces, la dinámica que se vivía era grata, con mucha vida por la cantidad de producciones y fluía entonces como organización naciente.

La fuerza económica y anímica con que surgió el proyecto fue decayendo al pasar de los años, jóvenes recién egresados entraban a laborar, duraban algún tiempo y finalmente encontraban trabajos mejor remunerados (hablo en pasado, aun cuando hoy en día sigue siendo un patrón repetitivo).

La cuestión económica y el desgaste de la productividad decayó enormemente, al grado de que se hizo común que las quincenas para los empleados se retrasaran con mucha frecuencia, es justo este aspecto el principal detonante de una actitud general conformista observada en los empleados, la motivación por ende se vio afectada, cabe resaltar que frente a la aplicación de este proceso de intervención, la motivación es el monstruo más grande con el que se tiene que pelear y detrás de ella encontramos el tema económico que no ha permitido el avance correcto de muchos proyectos.

Aunado a este panorama poco alentador es necesario sumar y se vuelve válido también aplicar a modo de ejemplo el popular dicho “al ojo del amo engorda el caballo” y es que si bien los primeros años fueron y causaron furor por ser un servicio nuevo para la ciudad, para los dueños y directivos paso a segundo término, el Licenciado Toribio Balderas es dueño de una empresa constructora, un gimnasio y a finales del 2010 fundó una Casa Hogar, sin más es evidente que se trata de un empresario con demasiadas ocupaciones y en el último rango de prioridad de se encuentra VÍA El Canal de Celaya.

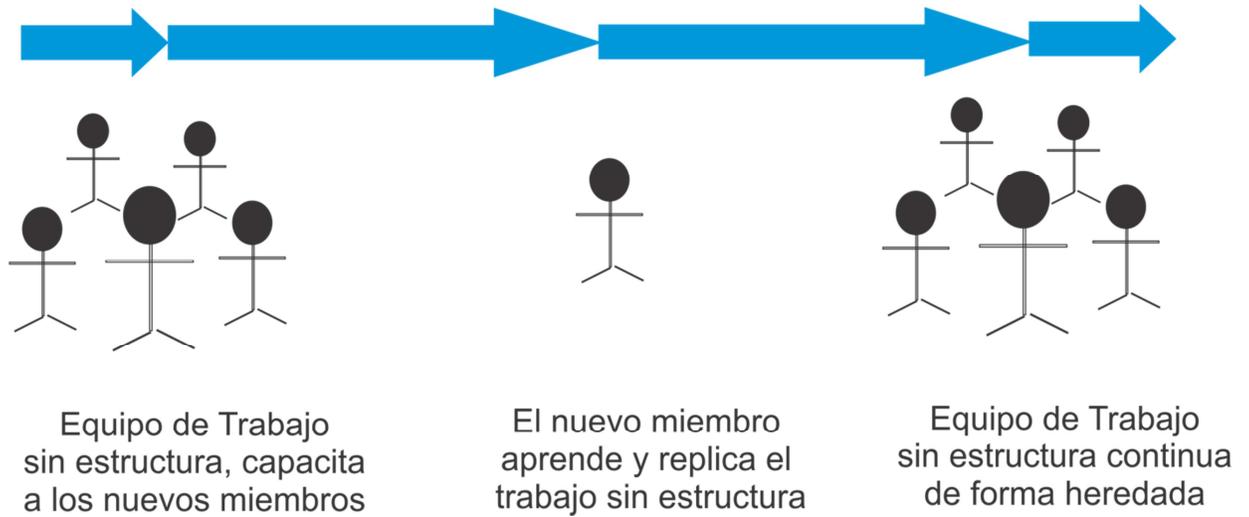
No difiere mucho el caso de la Directora Brenda Marcela Melecio Sosa quien además de ser la Directora Administrativa, es también presidenta del patronato de la Casa

Hogar, Administra el Gimnasio y asiste al Licenciado en temas relacionados con la constructora.

Esta situación en suma con la administración centralizada provocó que en distintos periodos el canal se haya considerado como una tierra sin dueño, en la que el descontrol predomina. A su vez esta debilidad ha representado para algunos personajes un nicho de oportunidad del que logran sacar ventaja. Es un fenómeno repetitivo, ejemplifico, se acerca **Persona X**, externa a la organización, vende una idea de mejora por sus supuesta “experiencia”, misma que jamás es comprobada por el nulo proceso de selección del que ya con anterioridad platicamos, los dueños y directivos se deslumbran en el afán de que aparezca de la noche a la mañana alguien que les ayude a controlar el equipo y ver mejores resultados. A la persona X se le otorga un puesto de dirección, los miembros de la organización se percatan, en muchas ocasiones antes que los directivos, de características negativas de la persona X, por ejemplo baja calidad humana, autoritarismo, poco conocimiento técnico (este listado es un resumen de comentarios y percepciones de los empleados, recabado a través de las pláticas informales y rumores de la organización), al poco tiempo de su ingreso, la presión generada por la oposición y renuencia al cambio termina literalmente botando a la persona X de la organización.



Estas condiciones han generado equipos de trabajo individualizado, con poca perspectiva de alcances y metas, en conclusión no existe una educación organizacional, el trabajo se saca a flote bajo una estructura heredada por generaciones de equipos de trabajo, pero sin una real capacitación profesional y mucho menos una orientación laboral.



### 3.3 TOMA DE DECISIONES EN UNA ORGANIZACIÓN

Toda decisión viene motivada en origen por la existencia de un problema que se ha detectado y al cual se pretende dar una solución, teniendo distintas alternativas y finalmente aplicando la toma de una decisión. De ahí deriva la importancia de la correcta selección de una alternativa, la toma de decisiones pareciera ser algo tan común en la vida del humano que a diario nos enfrentamos a ellas, es por ello que sabemos que cada decisión tomada trae consigo un cambio, este puede ser positivo o negativo dependiendo únicamente del análisis que se realice antes de la elección.

Los ejecutivos eficaces toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel más elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación,

de detectar lo que es estratégico y genérico en lugar de intentar “resolver problemas”. Por lo tanto no se dejan impresionar en gran manera por la necesidad de tomar decisiones con gran rapidez; en lugar de eso, consideran que la habilidad de operar con un gran número de variables es un síntoma de baja calidad intelectual. Desean conocer en que consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que hay que satisfacer al tomarla, prefieren crear un impacto más que una técnica. Y buscan más la firmeza que la habilidad. Los ejecutivos eficaces saben cuándo una decisión hay que basarla en principios y cuando hay que tomarla pragmáticamente, según las circunstancias de cada caso. Saben que la decisión más eficaz está situada entre el compromiso acertado y el equivocado y han aprendido a expresar uno en función del otro. Saben que la etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha decantado hacia una actividad no es una decisión; en el mejor de los casos sólo se trata de una buena intención. Esto significa que, así como la eficacia en la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo.<sup>14</sup>

Tomar una decisión de forma eficaz no significa una garantía de éxito, pero si se logra que el proceso de toma de decisión no sea apresurado, y más bien cumpla con un análisis concienzudo de la situación a resolver, se tendrá una ventaja mayor sobre la batalla, como dicen por ahí conocer al enemigo te ayudará a vencerlo, en este caso analizar el problema te ayudará a resolverlo.

La razón de dedicar este espacio para desarrollar el tema de la aplicación de decisiones tiene el fin de mostrar la forma correcta en que se debe dar salida a los problemas de la organización, hasta el momento en la práctica vivencial dentro de VÍA El Canal de Celaya, la toma de decisiones es un punto poco trabajado, incluso al grado de llamarlo

---

<sup>14</sup> DUCKER, Peter. “*Harvard Business Review la toma de decisiones*”. Ediciones Deustro. Barcelona. 2006. p2

débil ya que en innumerables decisiones y aclaro, no por falta de capacidad, pero sí por no destinar el tiempo necesario al análisis de los problemas que aquejan a la organización y por qué no comentarlo, en algunos casos aun analizando los problemas, la falla sea ha dado en la aplicación, como lo menciona <sup>15</sup>Peter Drucker, sí una decisión no tiene automáticamente una acción no se está tomando en realidad una decisión, simplemente se tiene una intención, y en el caso de VÍA El Canal de Celaya en interminables ocasiones se ha tenido la intención de ver mejorada la organización, pero el proceso nunca culmina con acciones bien definidas.

A continuación y con apoyo de los parámetros que propone <sup>16</sup>Drucker mencionare los pasos con que se debe realizar el proceso de toma de decisiones, claro está que en el momento de aplicación debe llegar un punto de práctica en quien tome decisiones dentro de la organización de hacerlo de forma natural.

*1.- Definición de Problemas.* Es relevante para el ejecutivo encargado de tomar una decisión hacer una inminente determinación del origen del problema, hacerse la pregunta ¿Constituye esto un síntoma, es parte de un desorden o se trata de un fenómeno aislado? El realizar esta clasificación será de gran ayuda para determinar su alcance y el origen de la falla.

*2.- Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema.* Se refiere al exterior del, aquellas variables que se ven afectadas por él, es decir se debe tener una visión global al momento de analizar.

*3.- Decidir sobre lo que es correcto en lugar de sobre lo que es aceptable,* con objeto de cumplir con las condiciones de campo. Una vez que un problema ha quedado clasificado es recomendado hacer preguntas como las siguientes ¿De qué se trata esto? ¿Qué es lo más conveniente aquí? ¿Dónde está la clave de esta situación? Las preguntas de este tipo son corrientes, pero solo aquellos que toman auténticamente

---

<sup>15</sup> Ídem

<sup>16</sup> DUCKER, Peter. "Harvard Business Review la toma de decisiones". Ediciones Deusto. Barcelona. 2006. p 10

decisiones, se dan cuenta de que el peligro en esta etapa no es el de una definición equivocada; sino que estriba en aquellas decisiones que son aceptables pero incompletas.

El ejecutivo eficaz tiene que comenzar con lo que es correcto, justamente porque se debe responsabilizar del éxito final. Pero si no se conoce cuáles son las condiciones del campo, el que toma la decisión no podrá distinguir entre lo que es correcto o equivocado y puede elegir erróneamente.

Solo existe una defensa para no convertirse en prisionero de una definición incompleta: contrastarla, una y otra vez, con respecto a todos los hechos observables, y prescindir de la definición en el momento en que no sea capaz de explicar cualquiera de ellos.

Las personas que toman decisiones eficaces siempre observan si existen signos de que algo es atípico o de que sucede algo que sea poco corriente. Siempre se preguntan: ¿Explica la definición del problema los acontecimientos observados y los explica todos? Siempre define por escrito lo que se confía que la definición ha de resolver y a continuación comprueba regularmente si sucede realmente eso.

En último lugar retrocede y vuelve a pensar un problema en cuanto observa algo atípico, cuando encuentra problemas que su explicación no es capaz realmente de explicar, o cuando la línea de los acontecimientos se desvía, incluso en detalles, de lo que el ejecutivo tomador de decisiones esperaba que ocurriera.

*4.-Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo.* En qué consisten las acciones a realizar y quienes deben conocerlas. Transformar la decisión en acción como ya se había mencionado lo que más tiempo consume, visto de manera concreta no hay decisión hasta que se asigne y responsabilice a alguien del proceso de llevarla a cabo a través de sus etapas sucesivas.

*5.- Establecer el control (feedback) que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos.* Es indispensable en este paso la

supervisión y transmisión de la información en el seno de la decisión, para proporcionar un contraste continuo de los resultados que se estiman con las decisiones tomadas.

Quienes toman las decisiones son humanos y los humanos naturalmente podemos equivocarnos, incluso la que se considere la mejor decisión podría finalmente estar equivocada o no generar los cambios deseados, ante ello los pasos descritos darán al ejecutivo o directivo encargado de decidir un panorama más amplio que inmediatamente reduce el porcentaje de fracaso de la decisión.

Dentro de la organización que hoy es objeto de nuestro estudio, la toma de decisiones tiene que ser un aspecto primordial a trabajar, si no se profundiza en los problemas y si no se ve más allá del simple ver estos continuarán replicándose a pesar de las intenciones de resolverlos.

### **3.4 CONCLUSIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO**

Explicada la importancia que tiene la toma de decisiones, es momento de dar por concluida la etapa de diagnóstico inicial, lo que no significa que dejemos de analizar, por el contrario, durante la intervención, la evaluación y el constante análisis serán piezas claves que nos darán parámetros de resultados.

Derivado del compromiso establecido con la Dirección Administrativa de aplicar este proceso de D.O, el primer paso que se dio fue la creación de un *Comité de evaluación*, con ello se pretende que la organización pase de un sistema de mando centralizado a un proceso de mando delegado<sup>17</sup>, el segundo entendido como un sistema que consiste en asignar autoridad a una persona para desarrollar diferentes actividades. Con la delegación oportuna se consigue que una persona reduzca la carga de actividades que tiene que realizar, asignando las mismas a otras personas de la organización que se

---

<sup>17</sup> VAZQUEZ LUIS, RODRIGO. "Técnicas de Mando y dirección de equipos: Conceptos Básicos y aplicaciones". Ideaspropias Editorial. España. 2006. p34

encuentran por debajo de la pirámide jerárquica. La delegación de funciones constituye uno de los aspectos importantes del liderazgo un buen líder ha de saber delegar y promover la delegación de funciones.

La creación del comité de evaluación, también nos habla de la dirección de equipos de trabajo respetando el organigrama y permitiendo un proceso estructurado y controlado de trabajo.

En la actualidad la línea directiva de las empresas modernas va encaminada a trabajar bajo la delegación de mando por equipos de trabajo, en el caso de VÍA El Canal de Celaya hasta el momento previo a la intervención, únicamente habían existido intentos por lograr una delegación productiva pero finalmente el mando se había concentrado en una sola persona (centralizado).

Existen políticas empresariales como el *empowerment* (Potenciación) que hacen referencia al trabajo por potencializar la motivación y el desempeño de los trabajadores con ayuda de la delegación y la participación activa en la aplicación de tareas. Esta forma de trabajar surge de la idea de que quienes se hallan directamente con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que deben poseer las actitudes requeridas para ello. Una organización que logra la aplicación y la funcionalidad de esta política, es una organización que ha conseguido madurez y estructura en los procesos.

La aplicación de las anteriores políticas ha de ser entonces una meta y además un parámetro de medición que podrá aplicarse poco a poco hasta que sea visto por la organización como un proceso natural.

La siguiente tabla nos permitirá contrastar a una organización con características de delegación de mando, frente a una que aún se reserva únicamente para las direcciones esta actividad.

## Aplicación de Políticas (Empowerment)

Organización que no las aplica	Organización que las aplica
<p>Los superiores tienen que supervisar todas las tareas de los subordinados debido a que los mandos creen que no pueden realizar sus tareas correctamente..</p> <p>No se permite que alguien cometa el más mínimo error.</p> <p>La plantilla solo se preocupa únicamente por lo que cobra al final de mes.</p> <p>Existen grandes resistencias al cambio</p> <p>La plantilla solo asume la cuota de responsabilidad mínima que conlleva su puesto.</p> <p>No hay políticas de evaluación del desempeño.</p> <p>Existe dualidad de las funciones, una tarea no asignada de manera correcta, puede estar siendo realizada por varias personas.</p>	<p>Aumentan la satisfacción y confianza de los trabajadores.</p> <p>Mejoran el compromiso con el cliente, interno o externo.</p> <p>Fomentan la participación, de todos, aumentando la creatividad y la resistencia al cambio.</p> <p>Estimulan el liderazgo compartido.</p> <p>Permiten que el ambiente de trabajo mejore a través de una buena comunicación, confianza y satisfacción en todos los niveles y direcciones.</p> <p>La toma de decisiones es más creativa reduciendo el margen de error.</p> <p>La motivación general aumenta de forma muy significativa.</p> <p>Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas.</p>

Al momento de formar el comité de evaluación no basta notificarle a los miembros o reunirse periódicamente, hay factores que pueden obstaculizar esta práctica de delegación de mando y para no caer en ellas es imperante conocerlas, Velázquez Ruíz<sup>18</sup> enlista algunos de estos factores lo que nos permitirá identificarlos y cubrirlos para no crear un efecto negativo.

-Falta de comunicación con la persona en la cual recae la delegación. No se le delimitan claramente los deberes, las responsabilidades, sus limitaciones, la autoridad y el campo de acción que se espera que aporte la persona seleccionada.

-Las políticas basadas en el empowerment necesitan que se preste atención a factores como: la satisfacción al cliente, la mejora en los resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados. Una desatención por parte de la empresa hará que las políticas de empowerment no sean 100% efectivas.

<sup>18</sup> Ibidem. Pp 38

-La cultura de la organización ha de fomentar la creatividad en la toma de decisiones y promover que se asuman riesgos sin temor a la represalias.

Una vez aseguradas estas condiciones, el que va a delegar también debe seguir unos determinados puntos que facilitarán el proceso:

-Se debe elegir a una persona confiable y capacitada para la realización de la tarea que vamos a delegar, sea esta cual sea.

-Se le explicará a la persona en la que delegamos lo que queremos de él, asegurándonos de que ha comprendido lo que le requerimos.

-Hay que asegurarse de que la persona tiene la autoridad necesaria para realizar la actividad, en su defecto la facultaremos para ello.

-Una persona que delega no perderá de vista el proceso, manteniéndose informado sobre él cuando sea necesario.

-Durante el proceso y después del mismo, hemos de saber reconocer el esfuerzo de la persona que recibe la misión que le encomendamos.

Los aspectos mencionados anteriormente son una guía de pasos dirigida a quienes controlan el mando centralizado, del que hemos comentado en repetidas ocasiones, en ellas recae la responsabilidad, en primer término de delegar y dar el ejemplo de las acciones de mejora para que estas puedan ser imitadas por el resto del equipo.

**El comité de evaluación** se conformó con las siguientes personas:

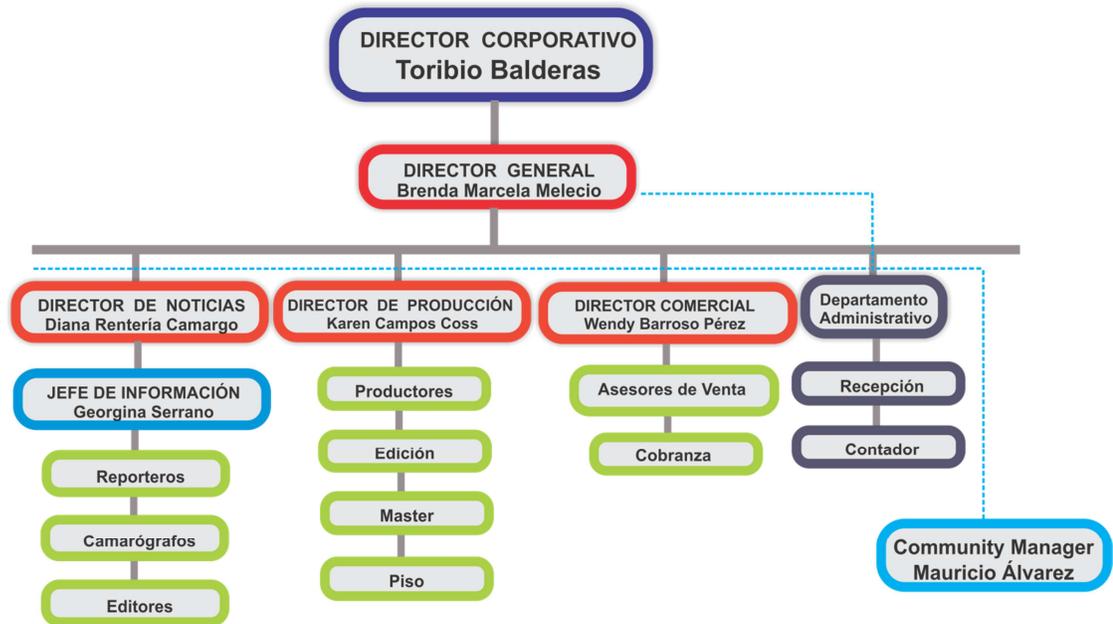
\*Lic. Brenda Marcela Melesio - Directora Administrativa.

\*Wendy Barroso Pérez – Directora de Comercialización.

\*Diana Rentería Camargo – Directora de Noticias.

\*Ana Karen Campos Coss – Directora de Producción.

\*Mauricio Álvarez Álvarez – Community Manager.



Como se muestra en el organigrama dentro del comité tienen participación la dirección de cada una de las áreas, encabezados por la dirección general, es decir permite que a través de las direcciones la información baje de manera oportuna a los equipos de trabajo y de esta forma se comienza a atacar uno de los principales problemas de la comunicación interna detectados en el diagnóstico: la comunicación informal.

Muchos son los empresarios del sector PyME<sup>19</sup> que le restan importancia al establecimiento de un organigrama justificando que no es necesario porque solamente trabajan 10, 15, 25 o 50 empleados. Es necesario comprender que la función del organigrama no es exactamente saber quién es quién dentro de la empresa, sino que sirve de mapa a quien ocupan un puesto para que conozca sus responsabilidades, obligaciones y derechos.

<sup>19</sup> <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-administracion-organigrama-estructura-organizacional.html>

Es común escuchar al interior de los negocios del sector PyME<sup>20</sup> quejas de los empleados y jefes sobre la forma en que se maneja la organización. Cada día los dueños están buscando diferentes maneras para hacer rendir a su personal y encontrar la motivación que haga a los trabajadores más responsables y eficientes. Son muchos los directivos que se encierran en la burbuja de la queja y terminan por creer que el personal es inepto y deficiente. Esta acción toma vida dentro de la organización cuando el personal no tiene clara la visión y la misión del porqué ellos se hacen presentes a trabajar y lo importante de sus labores.

Una organización que tenga una identidad clara por medio del organigrama, también les otorga identidad a sus colaboradores, justo ahí la tarea inicial de la formación del comité de evaluación creado en VÍA.

La creación del comité también es una estrategia para generar e instaurar una Comunicación Administrativa, en el nivel de negocios, aproximadamente el 80% de las horas-hombre en la organización están dedicadas a la comunicación<sup>21</sup>. La comunicación además de influir en el éxito o fracaso de una organización, es y debe ser vista así, como una de las principales actividades de los directivos, estos personajes ejercen en la organización una acción administrativa y de mando, por ello se vuelve indispensable que encabecen y participen en intercambios comunicativos con sus grupos de trabajo es decir en vertical, pero también horizontal y hacia la dirección general.

Bajo la aceptación y apoyo del *comité de evaluación* y teniendo claro el objetivo de reformar los procesos internos en la organización, con el fin de observar una estructura clara, y erradicar los graves problemas de comunicación que detienen la productividad, daré paso a compartir en el siguiente capítulo parte de mi experiencia vivencial que desde la facultades de la Dirección de Producción se han lograron establecer

---

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> SWINDLEY, ROBERT. "The business Communicator". 2da ed. Prentice-Hall. N, J. 2003. p18

directamente en el departamento y otras que se han recomendado y aplicado para la organización en general.

## CAPÍTULO IV

### INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

#### 4.1 EXPERIECIA VIVENCIAL DEL PROCESO

Las Intervenciones en los procesos humanos son los medios o herramientas de que se vale el desarrollo organizacional para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad<sup>22</sup>.

Las intervenciones son el paso siguiente al diagnóstico, es por ese motivo que en este capítulo expondré las acciones que se lograron aplicar y otras más que requieren, que la organización desarrollé ciertas características para permitir la adaptación de estas estrategias.

El departamento de Producción está conformado por las siguientes sub-áreas:



Un total de ocho personas laboran para esta área, sin contar la coordinación de los productores.

<sup>22</sup> MONTÚFAR GUIZAR, RAFAEL. "Desarrollo Organizacional". 2da ed. México. McGraw-Hill Interamericana editores. 2004. Pp.150

Previo a mi incorporación, el departamento estaba a cargo de Mauricio Álvarez una persona capacitada para las cuestiones técnicas, pero poco preparada para la delegación de mando y estructura organizacional.

Por otro lado oficialmente nunca ha existido una jefatura del área de Master, pero la ausencia de una dirección formal por más de dos años llevó a que se creara de manera espontánea, lo que desde un inicio representó una renuencia para aceptar nuevas condiciones laborales bajo mi cargo.

El área de master y piso se conformó durante años como unidad y tiene validez por el hecho de ser equipos pequeños de trabajo, pero bajo el dictamen del organigrama cada uno tiene cualidades autónomas, distintos requerimientos y responsabilidades sin perder coordinación.

Los primeros acercamientos con el equipo de trabajo fueron muy analíticos, mi tarea fue observar y comprender sus prácticas para detectar fallas y generar estrategias.

Por casi tres años no había tenido contacto directo con el área de producción, porque con anterioridad me desempeñe como reportera y conductora de la sección cultural. Sin embargo haber estado en mis primeros años dentro de la organización en el área que ahora tenía que dirigir, me permitió reconocer de inmediato cambios positivos en algunas prácticas de los empleados, por ejemplo ahora se respetaba más la entrada puntual de cada programa al aire y se adquirió equipo novedoso para transmitir.

En la primera junta que encabezé con el equipo, decidí aplicar como estrategia lo que en las teorías modernas es conocido con el nombre de comunicación 2.0<sup>23</sup>, esta se refiere a un intercambio de mensajes de arriba-abajo y abajo-arriba que permite tener un ejercicio fluido de retroalimentación (*Feedback*). Hablar de 2.0 hoy en día se relaciona con la tecnología y las redes sociales, pero en cuestión organizacional un intercambio 2.0 se puede realizar sin el uso de la tecnología, ¿Cómo se logra?,

---

<sup>23</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=yZG4aetOJ7o>

permitiendo la interacción participativa, escuchando a los miembros del equipo, extrayendo ideas novedosas y proyectos y permitiendo que quien los aporte los realice con apoyo del resto del equipo. Llevar a cabo este ejercicio de comunicación 2.0 requiere de mucha madurez para quien lo aplica, dejar de lado los tabúes, que además existen en las discusiones de los expertos sobre el tema, de que quien aplica esta estrategia tiende a perder control sobre su equipo por permitirles expresar libremente.

Si bien es cierto y lo comprobé, en este periodo de aplicación se debe tener extrema precaución al momento de querer lograr transmitir esa apertura de comunicación 2.0 porque cuando la organización viene de una etapa en donde no se aplican reglas, no existe mando y el propio equipo se percibe como independiente a la organización, además de que consideran no requerir una dirección, darles oportunidad de expresión se convierte en un arma de dos filos. En las primeras reuniones la aceptación verbal de mi inclusión como directora del equipo parecía ser aceptada por los miembros, pero difería totalmente de sus acciones durante las actividades, en especial el rechazo proveniente de la persona que de manera heredada, nunca oficializada, generó una *jefatura fantasma del área* y se convirtió en un líder informal aceptado por el equipo. Con mi entrada, esta persona ve amenazado su puesto y comienza a destacar ante cualquier observación que pudiera realizarles al equipo, las observaciones que ella les hacía aun sin corresponderle hacerlas. En una breve reunión con el personal se realizó la presentación oficial del organigrama, antes de tener acercamiento directo con los miembros del área, el organigrama se publicó a la vista de todo el personal, dicho documento no contempla el puesto que esta persona defendía en cada junta que yo encabezaba, por lo que concluí que efectivamente la persona conocía sus condiciones en la organización pero se aferraba a no perder el status que adquirió de manera heredada.

La estrategia 2.0 me sirvió para conocer lo que percibía el equipo, requerimientos técnicos, propuestas de mejora, inconformidades, recibir recomendaciones, pero algo

andaba mal porque el equipo parecía no entender o más bien pretendían hacer valer su autonomía a como diera lugar y frente a una recomendación siempre existía una réplica justificando errores proveniente no de quien lo cometía sino de este líder informal que buscaba defender el régimen y la forma de trabajo que venían practicando.

Por algún tiempo valoré cuál sería la forma correcta de manejar esta falla que aunque pareciera un detalle, pesaba mucho sobre mis decisiones, porque anteponía su opinión frente a mi dirección. Opté por manejar el tema otorgándole un grado más de importancia a esta persona que en realidad era lo que buscaba “reconocimiento” así que le pedí que trabajáramos en coordinación, que me reportara directamente fallas en el equipo y peticiones. La reacción fue inmediata y se presentaba positiva, comenzó a fluir el apoyo y disminuyó la negatividad.

Al poco tiempo surgió un hecho repentino que provocó que me diera cuenta que era necesario establecer y delimitar las funciones de cada quien. La persona de quien hago referencia movía de manera negativa al equipo, replicando órdenes y colocándose en un papel que no le correspondía, lo que conocemos como duplicidad de puestos, sus actitudes provocaban un ambiente hostil y sus respuestas ante cualquier cuestionamiento era en actitud defensiva.

Fue una tarea nada fácil por la cuestión humana, pero fue necesario aplicar una determinación con esta persona, ya que su idea errónea de la estructura la llevó a cuestionar su inclusión en el comité de evaluación por derecho a representar a “su área”, hubiese sido un error continuar solapando y no esclarecer la información, dejar que continuará dando pie a la duplicidad de órdenes, además de ser algo muy poco funcional. Durante una junta se dio la oportunidad de aclarar su puesto y explicar que funcionalmente en la organización una jefatura del área no existía.

De manera personal puedo compartir que fue una decisión dura, porque no puedes evitar sentir empatía y pensar en que escuchar esta información directamente debe ser

muy complicado. Pero dar este paso me permitió tomar sin lugar a dudas y sin cuestionamientos el papel que oficialmente me correspondía frente al equipo.

De forma particular abordé a la persona y quedó en el entendido de que efectivamente al no haber contado por tanto tiempo con una dirección le hizo creer que ciertas condiciones de jefatura le pertenecían, pero externó que aceptaba las condiciones y que continuaría trabajando en coordinación con el área.

Decidí explicar este hecho porque como agente de cambio, analizar y recomendar es una tarea de gran importancia, pero aplicar decisiones desde un puesto administrativo tiene trascendencia, hacer lo correcto sin olvidar que se trata con personas, con humanos con distintas ideas, educación, emociones, eso es un trabajo que requiere gran fortaleza, entereza y seguridad.

El equipo de producción está conformado por jóvenes con un promedio de edad de 22 años, dos mujeres y seis hombres, seis de un total de ocho estudiantes del nivel profesional, y dos con nivel medio superior. Menciono esto porque definitivamente y analizando desde el punto más objetivo, son jóvenes en proceso de madurez, este trabajo es su primer acercamiento al campo laboral y es necesario que aprendan a cumplir actividades, reportarlas y adquirir responsabilidades que en cualquier otro empleo tendrían.

Estar frente a este equipo representa un reto profesional muy importante, de los ocho miembros que inicialmente se encontraron a mi cargo, ahora se han unido seis jóvenes más en condición de practicantes, la tarea que tengo frente a ellos es canalizarlos, orientarlos e inducirlos a un proceso estructurado de trabajo que el canal continúa en la tarea de estabilizar.

## 4.2 ETAPA DE RENUENCIA AL CAMBIO

Peter Senge<sup>24</sup> afirma en su libro la “Danza del cambio” que las practicas innovadoras propuestas por una iniciativa organizacional crecen durante un tiempo y luego dejan de hacerlo al igual que el proceso biológico de los humanos, sostiene Senge que en algunos casos se detiene del todo y en ocasiones únicamente baja la intensidad del cambio.

Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar y para ello es indispensable que se entiendan bien las fuerzas y retos que impiden el progreso y desarrollo de estrategias.

Hablar de cambio también requiere reconocer el inicio del proceso localmente y tener paciencia además de mucha perseverancia para verlo expandirse.

Los ejecutivos reflexivos saben que muchas iniciativas de la alta administración no son solamente ineficientes, sino que a menudo empeoran las cosas. Chris Argyris, ha demostrado como los esfuerzos administrativos por mejorar las comunicaciones internas, aplicando métodos tan conocidos como las encuestas, grupos focales y la retroalimentación 360°, que estas herramientas pueden dar a los empleados maneras anónimas de decir a los altos directivos lo que observan mal en la organización, sin asumir ninguna responsabilidad por mejorar las cosas<sup>25</sup>. El proceso de retroalimentación refuerza así sutilmente el punto de vista de que la administración es el origen de los problemas y erróneamente de que es sólo ella quien tiene el poder para corregirlos.

Con lo expuesto por Argyris queda entendido y es una realidad en las organizaciones que el capital humano mantiene la idea de que la cima de la pirámide jerárquica es la única parte que tiene la responsabilidad de dar solución a los problemas y si bien hay temas que únicamente le corresponden a la parte directiva, un cambio profundo tiene

---

<sup>24</sup> SENGE,PETER.”La Danza del Cambio”. 1ed. Colombia. Editorial Norma.2000.pp 12

<sup>25</sup> Ídem

que ver con la responsabilidad de todos, el éxito deberá ser determinado por las estrategias que son tomadas para impulsarlo en todos los miembros de la organización.

Aplicar cambios bajo un sistema de aprendizaje es el reto de VÍA El Canal de Celaya, el aprendizaje de los nuevos procesos de trabajo estructurado permitirá darle soporte al cambio y lograr su permanencia.

Entendamos entonces que las organizaciones tienden a adaptarse en medida de los cambios que se presentan, algunas aprenden de manera rápida los nuevos requerimientos y a otras les cuesta más tiempo, en medio de este proceso encontramos un fenómeno llamado *renuencia al cambio*, del que ya explicaré más adelante.

Antes de ello demos un vistazo a los retos que implica para una organización lograr mantener los cambios, simplifiquemos, *sólo aquellas organizaciones que logren encontrar el punto exacto que desencadena un problema y que a partir de ello desarrollen estrategias podrán sostener el cambio profundo:*

Los retos del cambio:<sup>26</sup>

- *“No tenemos tiempo para eso”*. Los que toman parte en una iniciativa de cambio, necesitan suficiente flexibilidad para dedicar tiempo a la reflexión y la práctica.
- *“No tenemos ayuda”*. Los retos del adecuado entrenamiento, guía y apoyo para grupos innovadores, y de desarrollar equipos internos para crear capacidad.
- *“Esto no es pertinente”*. El reto de lo que es impropio: defender el cambio planteando claramente un enfoque apropiado para el negocio y mostrando por qué nuevos esfuerzos, tales como desarrollar capacidades de aprendizaje, son pertinentes para las metas comerciales.

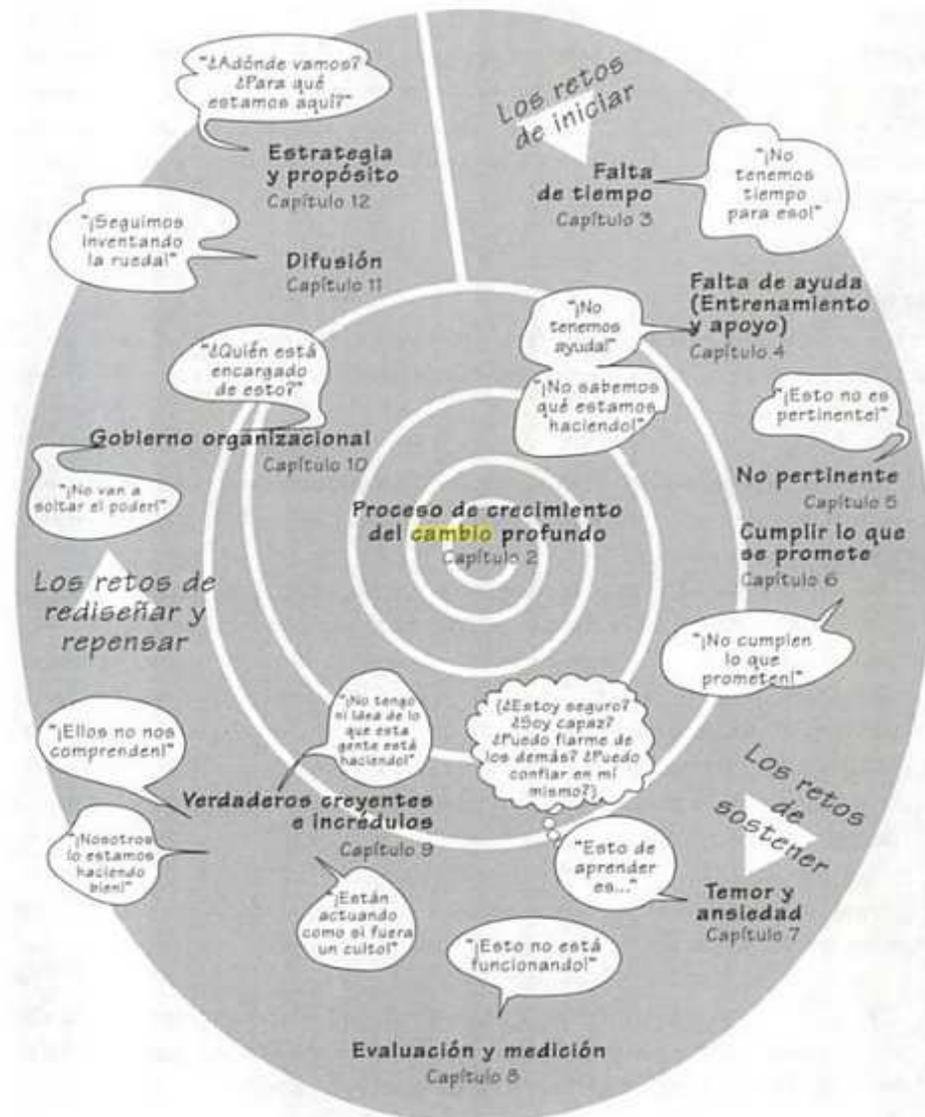
---

<sup>26</sup> SENGE, PETER. “La Danza del Cambio”. 1ed. Colombia. Editorial Norma. 2000. pp 23

- *“No Cumplen lo que prometen”*. El reto de la claridad y consecuencia de la administración: incongruencia entre la conducta y los valores que se defienden, especialmente para los campeones del cambio.
- *“Esto de aprender es...”*. El reto de temor y ansiedad: temores de exposición, vulnerabilidad e incapacidad, iniciados por el conflicto entre niveles crecientes de franqueza y apertura y bajos niveles de confianza entre los miembros de los grupos pilotos.
- *“Esto no está funcionando”*. El reto de la evaluación negativa del progreso: la desconexión entre las maneras tradicionales de la organización para medir el éxito y las realizaciones de un grupo piloto.
- *“Nosotros estamos bien / ellos no nos comprenden”*. El reto del aislamiento y arrogancia que aparece cuando los verdaderos creyentes de cambio se enfrentan a los incrédulos fuera del grupo.
- *¿A dónde vamos? y ¿Para qué estamos aquí?* El reto de la estrategia y propósito organizacional: revitalizar y repensar los objetivos de la empresa, su contribución a la sociedad y su identidad.

Y es justo a través de la siguiente imagen cómo este autor grafica los retos antes expuestos y que son parte de las situaciones con que una organización que emprende un proceso de cambio suele toparse, estos retos pertenecen a la resistencia de los empleados a pasar de un estado de confort, bueno o malo, cada uno desde su puesto lo evalúa, a un estado de aprendizaje y de nuevos movimientos.

Un claro ejemplo de ello, es la renuencia de los maestros que pertenecen a la coordinadora de trabajadores de la educación (CNTE), para aceptar las nuevas condiciones que se establecieron en la reforma educativa, a tal grado que paralizaron sus labores como docentes y se manifiestan de manera poco pacífica a las afueras de instituciones gubernamentales, este es un extremo ejemplo de la oposición al cambio.



Con lo que hemos analizado hasta este momento es correcto concluir que de manera inherente a cualquier cambio en la organización, la supuesta "estabilidad" en la que trabajan los miembros lanzará una fuerza opositora, entonces tendremos sobre el campo de batalla un encuentro entre esa fuerza contra la inteligencia más el soporte que tengan las estrategias propuestas para lograr el cambio, en todo este escenario una tarea importante será regresarle estabilidad y permanencia al cambio.

En nuestro caso de estudio *la motivación* es una técnica que en muchas empresas tiene resultados inmediatos pero para nuestro caso, se torna difícil su aplicación frente a la

inestabilidad económica de la organización, es un reto principal que a pesar de esa enorme desventaja se logren instaurar los nuevos procesos de ejecución y control, ayudados por estrategia novedosas que expondré a continuación.

### **4.3 APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES**

A través del puesto directivo que ejercí en la organización la oportunidad de aplicar las estrategias organizacionales que establecí como propuestas, derivadas de la etapa de diagnóstico, sobre todo en lo que se refiere al trabajo de campo, es decir establecer medios internos de comunicación, juntas de trabajo, establecer metas del equipo etc. Específico estas actividades porque existen otras estrategias que aún no han sido aplicadas ya que la decisión le corresponde a la dirección general, ya hablaremos de ellas paso a paso.

Se encontró durante la etapa de diagnóstico que los empleados compartían el sentir de que la información oficial nunca llegaba de voz de la dirección del canal, la mayoría de las veces se enteraban de cambios, noticias o rumores a través de otros compañeros, y esto les causaba incertidumbre, desconfianza y enojo sobre todo a quienes están involucrados en la información y son los últimos en enterarse.

Para tratar de abatir este constante comportamiento que ha predominado en la organización, la creación del comité de evaluación tuvo como objeto que todos los miembros que debían enterarse de ciertas noticias lo supieran de manera oficial y oportuna, restando rapidez a la comunicación informal a través del rumor que es su principal modalidad.

Cada departamento (Noticias, Producción y Comercialización) compartía la información que se generaba en el seno del comité para transmitirla a los empleados a su cargo.

En el caso del departamento de Producción definí una junta semanal en la que se revisaban los reportes de fallas en programación en vivo, se informaba acerca de

asuntos generales como lo son asuetos o eventos especiales, se organizaban equipos de trabajo para cumplir con metas periódicas, además de atender diversas peticiones.

Durante este período de intervención se implementó la utilización de algunos documentos escritos que refuerzan la comunicación interna a continuación explico algunos de ellos.

- a) **Ordenamiento Interno:** En la primer reunión con el equipo se estableció un ordenamiento interno para las áreas dependientes de la dirección de Producción, este se rige por el reglamento de la general de VÍA, pero tiene facultades autónomas adecuadas a los requerimientos de las distintas áreas

## ORDENAMIENTO INTERNO

### Piso y Master

- **Puntualidad y Asistencia:**

La puntualidad juega un papel primordial en el correcto desarrollo de las actividades diarias planificadas, por ello como parte de este equipo de producción contarás con 10 min de tolerancia en tu hora marcada como entrada laboral, en el caso de las faltas, los permisos deberán gestionarse con previa anticipación.

Después de los 10 mins de tolerancia el empleado no tendrá acceso a la empresa y el día le será descontado. Las inasistencias serán analizadas según la justificación y el previo aviso en caso de no haber ninguna de las anteriores el día será directamente descontado.

- **Imagen y Uniforme**

Durante la jornada laboral se te invita a portar adecuadamente el uniforme, sin excusa o justificación. La persona que no lo porte desde el momento de entrada será regresado a su casa y el día le será descontado.

- **Limpeza en el área de Trabajo**

Queda estrictamente prohibido consumir alimentos dentro del área de trabajo (**Piso y Master**), estoy no incluye ingerir líquidos, pero evitar hacerlo en horario de programación en vivo y con la debida precaución de no derramar nada sobre los aparatos.

- **Horario de Comida**

El horario de comida para el personal de piso y master será de 40 mins de las 5:00pm a las 5:40pm, después de este horario no habrá tiempo muerto para salir de las instalaciones. Siempre deberá haber un elemento de cada área disponible dentro del canal para resolver cualquier conflicto que se pudiera suscitar.

- **Horarios Libres**

La barra programática marca distintos horarios que pueden ser vistos como libres por no existir una actividad establecida, a partir de ahora estos horarios serán aprovechados para realizar actividades de limpieza, mantenimiento y planeación de nuevos proyectos para beneficio de cada área y por su puesto las mejoras del canal.

Las anteriores pautas entran en vigor a partir del Mes de Septiembre y se encontrarán abiertas a cualquier sugerencia positiva.

Atte. Ana Karen Campos Coss  
Dir. de Producción

Su aplicación fue respetada, al principio con problemas con la portación del uniforme, pero con la aplicación de sanciones, como regresar a casa a quien no cumpliera con lo estipulado, se cumplió por completo con esta designación.

Otro aspecto que fue erradicado, es el ingerir alimentos en el área de master, físicamente es un espacio pequeño, cerrado y con aire acondicionado, estas características lo hacen susceptible a que guarde olores fuertes, en caso de suciedad o alimentos, antes de la aplicación del ordenamiento eran comunes las quejas de miembros de otros departamentos de entrar y percibir olores de alimentos. Esto ya no sucede, el equipo respeta su horario de comida y se reúnen en la cocina como lugar destinado para esta actividad.

- b) **Tareas Semanales:** Es un formato que permite recordar los compromisos y responsabilidades que tienen los miembros del equipo durante una semana de labores, en él además se anexan metas como las que se pueden observar en el ejemplo. Su aplicación no radica sólo en colocarlo en un lugar visible, si no exponerlo durante la junta para ejercer feedback y después colocarlo únicamente para reafirmar las indicaciones.

#### TAREAS SEMANALES

NOMBRE: Área de Producción (PISO v MASTER) MES: Septiembre AÑO: 2013

	LUN: <u>09</u>	MAR: <u>10</u>	MIÉ: <u>11</u>	JUE: <u>12</u>	VIE: <u>13</u>
<b>I</b> A1	Piso: Seleccionar Material de la Bodega para programa Piloto de Niños. <i>Nota al Pie</i>	Piso: Mantener Limpia la Bodega.	Master: Ordenar La videoteca	Master: Ordenar La videoteca	Master: Ordenar La videoteca
<b>II</b> A1	Limpieza de estudio Noticias (Limpiar Mesas de Cristal, Mantener Cables ordenados, Barrer y Trapear) <b>Pablo Berber</b>	Limpieza de estudio Noticias (Limpiar Mesas de Cristal, Mantener Cables ordenados, Barrer y Trapear) <b>Guillermo</b>	Limpieza de estudio Noticias (Limpiar Mesas de Cristal, Mantener Cables ordenados, Barrer y Trapear) <b>Pablo Berber</b>	Limpieza de estudio Noticias (Limpiar Mesas de Cristal, Mantener Cables ordenados, Barrer y Trapear) <b>Guillermo</b>	Limpieza de estudio Noticias (Limpiar Mesas de Cristal, Mantener Cables ordenados, Barrer y Trapear) <b>Pablo Berber</b>
<b>III</b> A1	Limpieza Estudio 01 Escenografías del Día en su lugar, Piso Limpio, Sacudir y limpiar mesas. <b>Guillermo</b>	Limpieza Estudio 01 Escenografías del Día en su lugar, Piso Limpio, Sacudir y limpiar mesas <b>Pablo Berber</b>	Limpieza Estudio 01 Escenografías del Día en su lugar, Piso Limpio, Sacudir y limpiar mesas <b>Guillermo</b>	Limpieza Estudio 01 Escenografías del Día en su lugar, Piso Limpio, Sacudir y limpiar mesas <b>Pablo Berber</b>	Limpieza Estudio 01 Escenografías del Día en su lugar, Piso Limpio, Sacudir y limpiar mesas <b>Guillermo</b>
<b>IV</b> A1	Mantener Limpio y en buenas condiciones su material de trabajo, <i>Camaras y Tripies</i> , cables y espacio físico de trabajo.	Para ambos equipos: Mantener Limpio y en buenas condiciones su material de trabajo, <i>Camaras y Tripies</i> , cables y espacio físico.	Para ambos equipos: Mantener Limpio y en buenas condiciones su material de trabajo, <i>Camaras y Tripies</i> , cables y espacio físico de trabajo.	Para ambos equipos : Mantener Limpio y en buenas condiciones su material de trabajo, <i>Camaras y Tripies</i> , cables y espacio físico de trabajo.	Para ambos equipos: Mantener Limpio y en buenas condiciones su material de trabajo, <i>Camaras y Tripies</i> , cables y espacio físico de trabajo.
<b>V</b> A1	Metas Semanales: • Controlar los accesos al espacio de trabajo y evitar con ello las desapariciones de materiales.	• Master: Arrancar la limpieza y reacomodo de la videoteca. • Evitar las distracciones durante programa en vivo y dentro de espacios de trabajo.			

Notas Generales: Piso y Master deberán estar en su área de trabajo al menos 15min antes de cada programa para afinar detalles, probar equipo y evitar retrasos, sobre todo en los programas que son después de un lapso sin programación

- c) **Reasignación de Equipos:** En el departamento de edición existían conflictos acerca del uso de los equipos de cómputo y con el fin de utilizarlos se marcó un horario para cada usuario además de reasignar el equipo que abrían de utilizar. Esto permitió que el proceso de edición fuera más eficaz sin tener contratiempos como el encontrarse situaciones de no acceso a un equipo de cómputo.

## REASIGNACIÓN DE EQUIPO

EDITORES Y PRODUCTORES

Compañeros a partir de hoy Miércoles 11 de Septiembre del 2013 el equipo de computo de este departamento debiera utilizarse como se indica en la siguiente relación:

- Equipo 1 : Laura Alvarez **Turno Matutino**. Redacción  
Mauricio Alvarez **Turno Vespertino** a partir de la 3:00pm  
Informatica.  
**Responsable de Equipo:** Mauricio Álvarez

- Equipo 2 : Cristian Chávez **Turno Matutino** Edición Clásificados.  
**La designación del turno Vespertino estará a cargo de la dirección del Departamento.**  
**Responsable de Equipo:** Cristian Chávez

- Equipo 3: Alberto Rosas Edición **Turno Matutino** Tardes de Café y otras producciones.  
**La designación del turno Vespertino estará a cargo de la dirección del Departamento.**  
**Responsable de Equipo:** Alberto Rosas.

Se les pide ordenar y transferir sus archivos al equipo correpondiente. Para aquellos responsables de equipo es necesario que reporten puntualmente fallas en su material y hagan petición a esta dirección de cualquier requerimiento técnico.

**Ana Karen Campos Coss**  
Dirección Producción

Los equipos se numeraron, para que fueran identificados por los usuarios y trabajaran de manera coordinada para respetar horarios y permitir el trabajo del compañero con quien comparten el uso del equipo en distintos horarios de trabajo.

- d) Orden de Programación:** Un error constante en la programación, es que los operadores estén distraídos del horario y no transmitan en el horario adecuado las repeticiones de los programas, una alternativa para recordarles algunos cambios o inserciones importantes fue la publicación en el área de master de observaciones concretas y especificaciones, además de publicarlas de manera personal de les explica a los operadores y se les entrega una orden de programación como la siguiente:

## **ORDEN DE PROGRAMACIÓN**

**DEL 16 AL 18 DE NOVIEMBRE**

**IMPORTANTE:** Equipo de Master pongamos especial atención en los horarios del programa NBS, debido a lo ocurrido recientemente y la **INCONFORMIDAD** que ya se ha generado con el cliente por diversos errores en su programación.

### **COMERCIALIZACIÓN**

Durante el **sábado 16 y Domingo 17** esta pautada la inserción durante todo el día del spot PROMESA (Promente Sana) y también poner atención en la pauta de **HOME DEPOT** donde marca impactos para esta fecha.

Para este próximo **Lunes 18 de noviembre**, es importante ser puntuales en las pautas de Inserción de los siguientes spots:

- **HOME DEPOT**
- **TIANGUIS DE LOS LUNES** (El clip será entregado por María de Jesús en el transcurso del medio día del Lunes).
- **Y Transmitir al menos 2 impactos del comercial CIRCO UNIÓN CELAYA.**

### **Programación para Lunes 18 de Noviembre:**

\*TARDES DE CAFÉ 9:00AM Y 2:00 REPETIR PROGRAMA DEL VIERNES 15/11/13

\*TARDES DE CAFÉ 4:00PM REPETIR PROGRAMA LUNES 11/11/13

\*VALE SABER PROGRAMA PRE-GRABADO.

\*Hablemos DE Nosotros REPETICIÓN PROGRAMA DEL 11 DE NOVIEMBRE.

\*NOTICIAS TARDES SE GRABARÁ DE 3:00PM A 4:00PM Y ESA GRABACIÓN SE REPETIRÁ EN NOTICIAS NOCHE.

Las repeticiones de fin de semana continúan como ya se han establecido, sobre todo teniendo especial cuidado en Tardes de Café y reiterando la importancia de que el programa NSB Se transmita en Tiempo y Forma.

Atte.

Ana Karen Campos Coss  
Dir. De Producción

**e) Roles de Limpieza:** Al iniciar la aplicación de esta norma de trabajo hubo renuencia a aceptar que como parte de las actividades diarias se incluyera un rol de limpieza para todas las áreas, de manera particular con las personas que mostraron mayor desagrado en cumplir esta orden, entablé conversaciones aisladas en donde expuse la importancia de mantener una imagen ordenada y limpia de los espacios de trabajo, haciendo énfasis en que las condiciones de orden refleja lo que somos cada uno como miembros de la organización, la respuesta fue positiva y como estrategia delegué a quien se prestó más renuente a ser encargado de hacer cumplir el rol, de esta manera dejó de lado su renuencia y ahora coordina el cumplimiento de esta actividad. Al notar el éxito en la aplicación de esta norma el departamento de noticias comenzó a trabajar de la misma manera.

ROLES DE LIMPIEZA					
Área: Piso					
					
Estudio General					
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
J. Pablo Berber	Guillermo Gómez	Jonathan Trejo	Joshue Antonio	Erick Mendoza	<p>En este espacio la limpieza incluye barrer, trapear (en húmedo para no dañar la duela), sacudir el polvo, mantener en orden la escenografías, sacar la basura y durante el día resguardar que se mantenga el orden.</p>
Estudio Noticias					
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Erick Mendoza	Joshue Antonio	J. Pablo Berber	Guillermo Gómez	Jonathan Trejo	<p>En este espacio la limpieza incluye barrer, trapear (en húmedo para no dañar la duela), sacudir el polvo, mantener limpias las mesas de cristal, sacar la basura y durante el día resguardar que se mantenga el orden.</p>
<p><b>Responsable del Cumplimiento de Roles: Pablo Berber</b></p> <p>En general a todos los colaboradores se les solicita ayudar a mantener el orden y la limpieza en todas las áreas del canal, en específico y como ya se mencionó en junta tener especial cuidado en los baños y el área de cocina.</p>					
<p>Ana Karen Campos Coss Dir. de Producción</p>					

## ROLES DE LIMPIEZA

Área: Edición-Producción



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Cristian Chávez	Karen Campos	Mauricio Álvarez	Laura Álvarez	Alberto Rosas	<p style="font-size: small; margin: 0;">En esta área la limpieza incluye sacudir el polvo, limpiar las computadoras, sacar la basura y durante el día resguardar que se mantenga el orden.</p>

**Responsable del Cumplimiento de Roles: Mauricio Álvarez**

En general a todos los colaboradores se les solicita ayudar a mantener el orden y la limpieza en todas las áreas del canal y tener especial cuidado en **los baños y el área de cocina**. También se les invita a reportar en caso de que detecten el mal uso de las instalaciones o la incurrencia de algún compañero a contribuir en el desorden.

Ana Karen Campos Coss  
Dir. de Producción

f) **Anuncios Generales para las Producciones:** Cada actividad que se realizará y que es necesario que todas la producciones estuvieran enteradas, se publicaron en la pizarra de anuncios, además de que en coordinación con la recepción se les comunica puntualmente y anuncio nos ayuda a reforzar y oficializar la información.

## Programación Sesión Fotográfica

Lunes 10 Noviembre 5:00pm,----- Diana Rentería  
Lunes 10 Noviembre 7:00pm,----- Hablemos de  
Lunes 10 Noviembre 7:30 pm--- Germán Vásquez

---

Martes 12 Noviembre 5:00pm --- Misión Joven  
Martes 12 Noviembre 7:30pm ---- Pepe Baéz  
Martes 12 Noviembre 9:00pm ---- Guillermo Caballero

---

Jueves 13 Noviembre 7:30pm ---- Merkaba  
Jueves 13 Noviembre 9:00pm ---- Paisa TV

---

Viernes 14 de Noviembre 5:00pm ---- Enlace Empresarial  
Viernes 14 Noviembre 6:00pm ---- Fiebre Gruperá



Al personal convocado se le informa que la duración de la sesión esta calculada en un rango de 45mins a 1 hra. para que tomen medidas en sus actividades.  
También se les solicita presentarse con 4 cambios de vestuario \*2 Invernales y 2 Formales.

\* Con formal hacemos referencia al vestuario que habitualmente caracteriza su programa, es decir a su tipo de Contenido que manejan.  
\* A los programa externo les notificamos que las fotografías se tomarán solo al conductor (es) estelares y se les solicita 2 cambios de vestuario un invernal y uno formal.



## Estimado Personal:

Tu empresa VIA "El Canal de Celaya" te invita a asistir al Curso de **"DESARROLLO HUMANO"** que será impartido a partir del próximo Miércoles a las 6:00pm con duración de una hora por sesión.

El Curso comprenderá 8 sesiones y al termino sera otorgada una constancia avalada por la Asociación Civil PROMESA (Pro Mente Sana).



Mayores Informes y Registro con la Coordinación de Producción.

**g) Calendario de Grabaciones Externas:** Este formato tuvo aplicación principalmente para los colaboradores del programa de Revista Tardes de Café, la productora tiene la tarea de agendar las grabaciones, de esta forma las reporteras y camarógrafos pueden organizar sus tiempos y prever sus requerimientos.

 <b>NOVIEMBRE</b>						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

**h) Control uso de equipo (Producción):** Un constante problema en todas las áreas del canal es el mal uso de los equipos de grabación, cuando algo se descompone o sufre un accidente la persona que lo ocupa en ese momento jamás lo reporta hasta que finalmente no tiene remedio y queda en desuso, para tener mayor control sobre ello se aplicó el siguiente formato de salida para el equipo, el cual indica quien se responsabiliza durante determinado período de tiempo y las condiciones en que recibe y entrega el material.



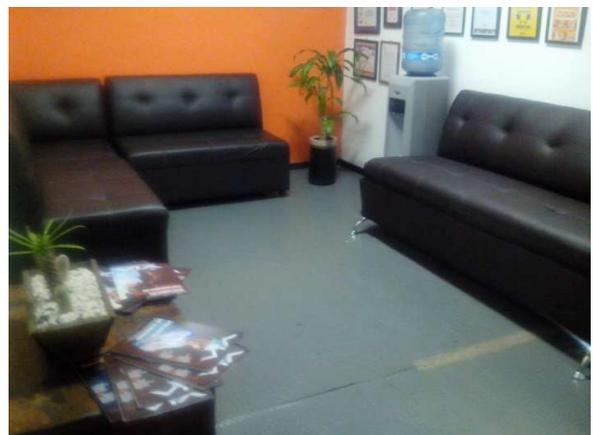
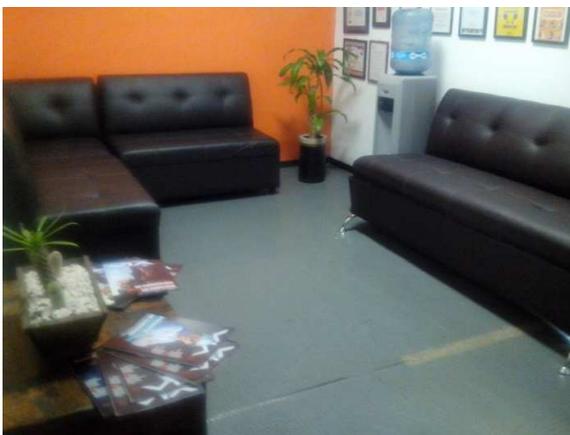
- j) **Reporte Individual de Actividades:** Con este formato se pretende que todos los empleados, becarios y practicantes realicen un reporte minucioso de sus actividades quincenalmente, el reporte será revisado por la dirección de área y pasará a la dirección general, esta es una estrategia de formalización y control de los procesos que por algunos miembros del comité fue vista como algo innecesario al tratarse de una organización pequeña con alrededor de 32 empleados basificados, pero finalmente la dirección general le dio visto bueno, al exponer que su finalidad es otorgar importancia a cada empleado y educarlos en el cumplimiento puntual de sus actividades, es también una manera clara de que cada empleado realice un análisis personal de su desempeño y busque la mejora en cada reporte.

 <b>Reporte de Actividades</b>	
<input type="text"/> <b>Nombre Empleado</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <b>No.Control</b> <b>Periodo:</b>
<input type="text"/> <b>Horarios</b>	<input type="text"/> <b>Fecha de Revisión</b>
<b>Actividades</b> <small>Designe las actividades que realizó durante el periodo reportado</small>	<b>Equipo Electrónico</b> <small>Especifique las herramientas de las cuales hace uso para realizar sus actividades laborales</small>
	<b>Papelería y útiles</b> <small>Especifique los materiales de papelería de los cuales hace uso para realizar sus actividades laborales</small>
	<b>Otros Insumos</b> <small>Especifique otras herramientas de las que haga uso para realizar sus actividades laborales</small>
	<b>Evalúe su Desempeño Laboral</b> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Suficiente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>	
<b>Elaboró:</b> <input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Revisó:</b> <input type="text"/>	<input type="text"/> <b>Director de Área</b>
	<input type="text"/> <b>Director General</b>

Recordemos que otra de las propuestas incluidas en la etapa del diagnóstico hacía referencia a la **seguridad en el trabajo**, esto debido a que en repetidas ocasiones se han suscitado hechos de robo que generan un ambiente de desconfianza entre los propios miembros, la solución fue aplicada por la dirección general y se adquirieron lockers donde los empleados podrán tener bajo resguardo sus pertenencias.

En cuanto a la imagen general del canal, derivado del diagnóstico organizacional ha tenido notables mejorías, en las propuestas del diagnóstico incluí un apartado acerca de los **espacios físicos de la organización**, si bien algunas acciones aún no se han concretado, se ha visto ya la iniciación del proceso.

Ejemplo de ello fue la pintura de algunas paredes en color naranja, con el fin de darle mayor vida a las instalaciones y reforzar la identidad de la organización.



Las paredes de la sala de espera fueron vestidas con los múltiples reconocimientos que le han otorgado al canal, la sala se reemplazó por una en tono café y el cambio fue radical a la vista, para recordar cómo se encontraba es necesario regresar a la descripción inicial de la VÍA.

Acerca de la **capacitación para mejorar la actitud en el trabajo** propuse en el diagnóstico realizar una alianza estratégica con una asociación especializada en ese tipo de cursos de capacitación para poder ofrecerlos a los equipos de trabajo y aprovechar de esta manera los tiempos sin programación en vivo.

El área de producción convocó a todos los empleados a participar semanalmente del curso denominado “Desarrollo Humano”, impartido por el Doctor. Juan Carlos Rosell.



Las fotografías muestran la primer sesión del curso en la que los integrantes del área de producción acudieron sin falta, pero otras áreas por manejar distintos horarios de trabajo lo convocaron de manera opcional, la directora general la Lic. Brenda Marcela Melecio decidió tomar el curso e implícitamente envió un mensaje al personal de que existe interés y apoyo para lograr mejorar el trabajo en equipo.

Con el convenio entablado con la asociación PROMESA A.C (Pro Mente Sana) se dio un paso importante para trabajar el clima laboral en la organización que hasta el momento de la aplicación del diagnóstico fue calificado como *llevadero* por la mayoría de los colaboradores, esto indica incomodidad en término medio, pero indiferencia para cambiar la situación.

Al transcurso de las sesiones del curso se mostraron interesantes conclusiones hechas por los mismos integrantes, inconformidades externadas directamente al equipo y también se dio la oportunidad de conocer sentimientos o emociones de compañeros que pocas veces se tiene la oportunidad de externar, esto se convierte en un espacio de refuerzo para las relaciones interpersonales y se vuelve una herramienta para practicar la empatía.

Como parte del curso de “Desarrollo Humano” y bajo la asesoría del Dr. Juan Carlos Rosell se aplicó la prueba PIEMO.2000<sup>27</sup> a un total de 28 personas del staff, (17 mujeres, 11 hombres) 18 de los cuales tiene educación universitaria, 21 son solteros.

<sup>28</sup>El PIEMO (Perfil de Inteligencia Emocional) debe entenderse a partir de una visión retrospectiva, que permita su definición dentro de la evolución del pensamiento humano. Se pueden distinguir tres etapas históricas: el enfoque empírico, el psicométrico y el de las inteligencias múltiples. La inteligencia se ha conceptualizado como una capacidad global del individuo para actuar racionalmente y con éxito. Sin embargo, se ha visto que un cociente de inteligencia (CI) alto no garantiza prosperidad, prestigio ni éxito en la vida, lo que ha propiciado el cuestionamiento de la definición clásica de inteligencia.

Esto ha llevado a plantear que no existe una sola inteligencia sino múltiples manifestaciones de ésta, lo que ha derivado en una recategorización de la inteligencia denominado inteligencia emocional. La inteligencia emocional contempla la habilidad

---

<sup>27</sup> CORTÉS SOTRES, JOSÉ. “Salud Mental Vol. 2”. 1ed. México. Editorial Trillas. 2002. Pp 52

<sup>28</sup> Ídem

para monitorear los sentimientos y las emociones propias y las de los demás, para discriminar entre ellas y utilizar esta información como guía de los pensamientos y las acciones.

Este constructo presenta gran dificultad para su evaluación, existen aproximaciones paradigmáticas y escalares, estas últimas se dirigen primordialmente hacia el medio laboral y son empleadas por consultores en desarrollo organizacional, se trata de escalas cortas con baja validez de contenido. En México no existen actualmente instrumentos escalares para la medición de la inteligencia emocional.

### **Psicología de la Organización**

Actualmente la organización se han visto con la necesidad de una modificación organizacional, dado que la falta de comunicación en los equipos, la economía de tiempo, pero sobre todo, el estrés laboral, son en sumatoria un determinante que potencialmente pueden afectar de forma grave la productividad.

La aplicación de la prueba PIEMO tiene por objeto establecer parámetros generales e individuales del estado emocional de la organización, las habilidades que tienen los miembros para la interacción también nos permitirá conocer el modo en que reaccionan como grupo y que tan adaptativos son al cambio.

A continuación se anexa el informe derivado de la impartición del curso en desarrollo humano y la aplicación de la prueba PIEMO, entregado por el Doctor Juan Carlos Rosell, director general de PROMESA A.C.

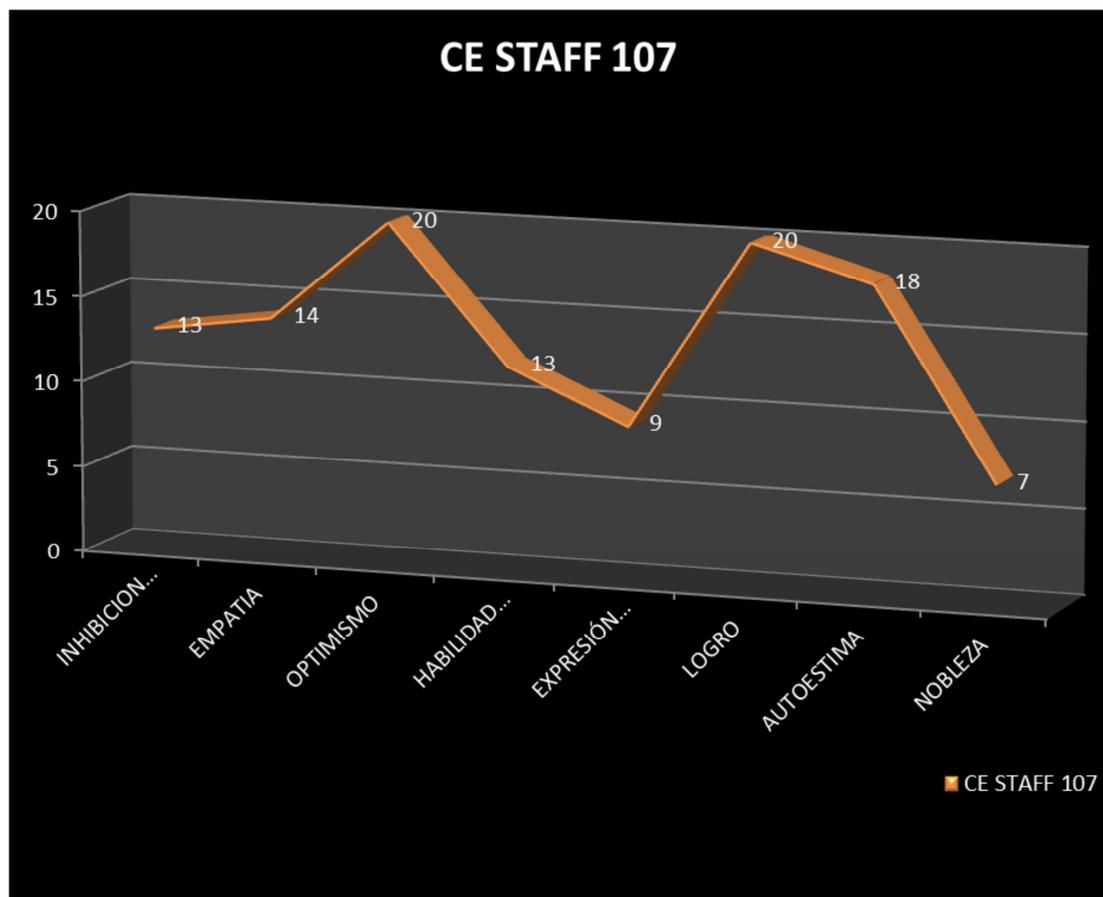
#### **Metodología**

El programa se encuentra diseñado para abordar los aspectos básicos del desarrollo humano, constituido por un ciclo de 4 talleres vivenciales. Posteriormente se aplicó el Perfil de inteligencia emocional 2000 (PIEMO 2000) para evaluar la primera

competencia emocional, la auto-cognición, sumatoria de una serie de habilidades básicas de Inteligencia Emocional.

El instrumento, consistente en un cuestionario de 161 preguntas dirigido a identificar 8 habilidades básicas (inhibición de impulsos, empatía, optimismo, habilidad social, expresión emocional, reconocimiento del logro, autoestima y nobleza).

### Resultados



El promedio de Coeficiente Emocional grupal fue de 104 (dentro de parámetro de normalidad). Destacan como habilidades grupales el optimismo, por lo cual el equipo puede perseverar en las metas y alcanzar objetivos a corto plazo, que sumado a una inhibición de impulsos adecuada, hace posible el manejo de la frustración de manera satisfactoria. El reconocimiento del logro, entendido como la capacidad de reconocer

éxitos y fracasos y por lo tanto, aprender de la experiencia, hacen que grupalmente se tenga un excelente equipo que permita trabajar bajo presión, con base en objetivos, y realizar proyectos potencialmente exitosos a largo plazo. La autoestima grupal se encuentra compensada con la capacidad de inteligencia, lo cual en determinadas circunstancias pudiese ser problemático, ya que globalmente, la capacidad de dar sin esperar nada a cambio, es decir, los rasgos benévolos de nobleza, se encuentra muy por debajo de lo esperado, lo cual puede provocar que se tomen decisiones muy individualizadas en busca de beneficio personal y no grupal. Dicho escenario puede mejorar si se trabaja el área de oportunidad de expresión emocional, principalmente en los líderes de equipo como master, piso, noticias, lo cual permitiría un mejor control sobre su equipo.

Perspectivas del estudio: Se espera la autorización de la Dirección para continuar con el proyecto, consistente en realizar 4 sesiones grupales sobre liderazgo en inteligencia emocional, específicamente diseñadas con base en los resultados anteriores.

Para validar el resultado de la intervención, se aplicarán nuevos instrumentos a la población, los cuales tiene la intención de detectar el nivel de compromiso (Engagement) empresarial y el desgaste por trabajo (Burn out).

El Doctor Juan Carlos Rosell, me hizo entrega de cada una de las pruebas aplicadas a los empleados, al analizar de forma detallada podemos detectar el origen individual del comportamiento de las personas. En algunos casos específicos le solicité la interpretación de los resultados, que coincidieron con la percepción que se logra desarrollar bajo la convivencia con cada miembro del equipo. Acertadamente en algunos casos se aprecian graves problemas que permiten entender el comportamiento organizacional.

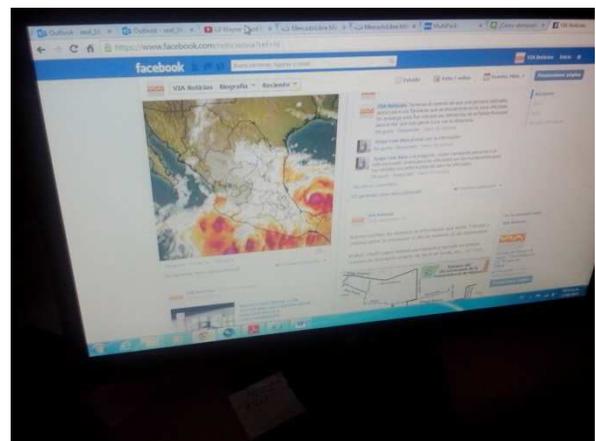
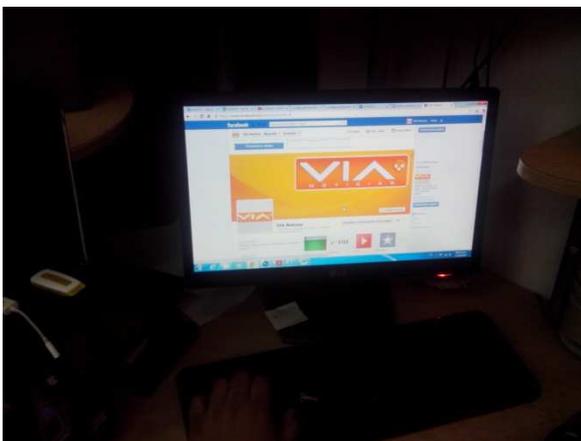
Lamentablemente y de acuerdo a lo externado por el experto en conducta, las personas con problemáticas extremas requieren atenderse de manera aislada y en definitiva no son personas que abonen al desarrollo de un trabajo coordinado.

La parte negativa que revela la prueba, nos da pauta para generar nuevas estrategias que trabajen en cubrir campos como la falta de nobleza, que si bien en primera instancia suena como algo sin explicación, basta con recordar que la situación económica del canal no ha sido la más favorable, por lo que los empleados desmotivados han tomado una actitud de trabajo igual a remuneración económica, es decir buscan garantizar su pago anteponiendo su propio beneficio antes del logro grupal.

Basados en esta prueba y en colaboración con la asociación se ha generado el compromiso de establecer una prueba de selección para aquellas personas que deseen incorporarse a laborar en VÍA, con ello estaríamos cubriendo una más de las recomendaciones del diagnóstico acerca de la **selección del personal**.

**Acerca de la Actualización de Tecnologías:** sobre este tema se ha tenido un gran avance, la inclusión en el organigrama de un Community Manager, le ha dado la oportunidad a la organización de abarcar un campo antes inexplorado y el cual se estaba viendo rebasado por otros medios de comunicación local.

El Lic. Víctor Gómez ex colaborador de la organización y experto en temas de nuevas tecnología de la información y comunicación brindó una capacitación intensiva al equipo de noticias y a la persona que ocupa el puesto de community manager. Desde entonces el manejo de la redes ha tenido un avance de manera agigantada y se puede dar fe de ello evaluando las estadísticas de interacción que tienen las personas sobre las noticias que se publican en la *fan page*.



**VÍA ON-LINE:** Es un proyecto estratégico que tiene como finalidad convertirse en el medio oficial de comunicación interna para la organización. Es un proyecto que también forma parte plan general de estandarización de áreas. Su estructura es la de una revista electrónica interna, que se enviará de manera quincenal a todos los empleados, en ella además de emitir anuncios generales se dará espacio para la expresión de los empleados, en donde tendrán libertad de publicar un mensaje, alguna anécdota o compartir parte de las actividades extras que realizan fuera del ámbito laboral.

Se pretende que los empleados se identifiquen más unos con otros al conocer las historias de vida y esto genere empatía que se traduzca en solidaridad y trabajo colaborativo.

Otra función de VÍA ON-LINE será la capacitación, es decir será usada como un proyecto de e-learning, enviando periódicamente a los empleados artículos novedosos sobre innovaciones en periodismo, periodismo gráfico, producción audiovisual, entre otros temas de interés para el personal.



#### **4.4 EL CAMBIO**

La intervención organizacional en VÍA el canal de Celaya es un proceso iniciado, pero que llevará mayor tiempo para la medición de resultados concretos aunque a simple vista y sin expertos en la materia, se nota un ambiente controlado y con mayor estructura.

El comité evaluador planificará acciones definidas que serán financiadas por el dueño en el transcurso del 2014, por lo que hoy se comparte la idea de generar cambios y creer en el desarrollo organizacional de VÍA.

El proyecto de mejora organizacional que fue comenzado en el mes de Marzo 2013, primero con la realización de un detenido diagnóstico y posteriormente con la aplicación de estrategias profesionales, de las que he tenido posibilidad de dar seguimiento y documentar a través de esta tesina profesional, continua su proceso de aplicación y evaluación de resultados, a poco tiempo de iniciada la intervención y a pesar de la natural renuencia al cambio, se ha logrado despertar y mantener el entusiasmo para no frenar el proceso y por el contrario colaborar con la aplicación del plan estratégico, gratamente se ha logrado también integrar a otras áreas al proceso, áreas tan importantes para la solvencia económica como lo es la comercialización.

En distintas juntas de consejo ha salido a colación la importancia de llevar a la organización a la formalidad empresarial otorgarles seguridad social a los colaboradores y como prioridad estabilizar el sistema de pago puntual, el departamento de comercialización en conjunto con el área contable (externa) evalúan los costos de entrar a un régimen formal de salarios, ya que hasta el momento se maneja los asimilados a honorarios. La propuesta desglosada será entregada junto al plan de venta, difusión y producción al dueño y director general con el fin de que apoyo el proyecto y vea en esa formalidad un beneficio para la futura creación de su corporativo empresarial.



Celaya Gto. a 2 de Diciembre 2013

**A quien corresponda**

Por medio de la presente quiero agradecer el gran entusiasmo y profesionalismo de Ana Karen Campos Coss, que para nosotros como empresa representa un elemento de gran valor por su eficiencia.

Es de gran importancia resaltar el hecho de que Karen tuviera antecedentes como colaboradora del Canal permitió que el Diagnóstico fuera muy acertado y detectó perfectamente cuales los problemas más apremiantes para nuestra organización.

Las propuestas hechas en su diagnóstico son tomadas por esta dirección como **OPORTUNIDADES** para la mejora de nuestra empresa, algunas de ellas de carácter sencillo y que no se habían aplicado anteriormente, ahora se están llevando a cabo bajo su supervisión, un ejemplo es el cambio de color en las paredes internas de la Empresa, que dio un buen resultado, otras con más estudio, el nuevo organigrama del que por mucho tiempo se perdió el seguimiento, se elaboró y ahora es más claro para los empleados la autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos. Aún tenemos áreas de oportunidad en este rubro pero empezamos por algo que es básico para seguir trabajando sobre los mandos.

Queremos trabajar sobre un objetivo común, y en este momento también en base al diagnóstico se lleva a cabo un curso de desarrollo humano para sensibilizar a los empleados antes de entrar de lleno a lo que será la planeación de trabajo para el 2014 en donde se trabajará sobre MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS, que perseguimos como empresa, y de los que en este momento de acuerdo al diagnóstico existe mucha desinformación y poco control en reglas.

Sobre la inseguridad se sugirió en el diagnóstico el tener lockers y candados, al principio nos pareció que no era necesario, pero es considerable el flujo de personas que entran a las instalaciones y el día de hoy ya se tienen los lockers, estamos en el proceso de reglamentar su uso.

Seguimos trabajando en las estrategias que nos propone Karen Campos para la mejora organizacional, lo anterior es un pequeño resumen de los pequeños GRANDES cambios que han contribuido a un crecimiento y mejora continua de VIA El Canal de Celaya, aún nos falta mucho, pero es por eso que vuelvo a reiterar nuestro agradecimiento por el Diagnóstico y sé que esto es el inicio de un gran PROYECTO DE CAMBIO.

Atte.  


**Lic. Brenda M. Melecio Sosa**  
 Dir. Administrativa  
 VIA El Canal de Celaya

El anexo anterior corresponde a una carta emitida por la Dirección Administrativa derivada del trabajo profesional de consultoría e intervención organizacional realizada por una servidora durante este período dentro de la organización, en ella se especifica la captación inicial del diagnóstico y algunos de los cambios observados, en dicho documento también se da fe de la intención por continuar su aplicación y se nota el entusiasmo de ver crecer integralmente a la organización.

## CONCLUSIÓN

Al finalizar este trabajo la organización se encuentra caminando aún con la implementación de los nuevos procesos, se denotan cambios, sobre todo los relacionados con la imagen externa y la estructura jerárquica de la organización. La apuesta es educar a los colaboradores, trabajo que ya se realiza, para que persigan los objetivos comunes, esto se aplica con ayuda de herramientas motivacionales y organizacionales.

Recordemos que se trata de una organización que culturalmente nunca se adaptó a los cambios e implícitamente no reconoce procesos de orden y de mandato, tomando en cuenta el contexto, era evidente que la renuencia al cambio sería manifestada, pero la planeación y organización generada por la creación de un comité de evaluación, ha podido abatir la fuerza negativa de continuar con procesos empíricos, sin resultado.

Con educar a los miembros me refiero a construir una nueva cultura organizacional, con características adaptativas al cambio y propositivas ante la innovación, trabajo que ya se realiza con la intervención organizacional descrita en el último capítulo.

Esta tesina profesional logra guardar en sus páginas la memoria vivencial de un proceso de cambio, bien estructurado y al que generalmente las empresas pocas veces entran por desconocimiento.

Hoy en día la tendencia de las PyMEs es la profesionalización, invertir en el recurso humano con capacitación, ya que es la fuerza más importante del trabajo en una organización y en innumerables ocasiones, arrastrados por una mala percepción del origen de los problemas, queda en el rezago.

La modernidad trae consigo nuevas prácticas organizacionales que demandan el uso de tecnologías, para dar innovación a los procesos, si se conjugan con un buen manejo

de la comunicación interna y se toman como herramienta de trabajo, los resultados serán más eficientes e incluyentes dentro de cualquier organización.

La organización objeto de nuestro estudio en esta tesina, logró darse cuenta de la barrera de crecimiento que representa la informalidad en los procesos internos y ahora busca potencializar sus fortalezas con ayuda de estrategias que a la par permitan, el correcto desarrollo del capital humano.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CANALES CERÓN, Manuel. "Metodología de la investigación social". Lom ediciones. Chile. 2006. Pp 408.

CORTÉS SOTRES, José. "Salud Mental Vol.2". Editorial Trillas. México. 2002. Pp160.

CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Cristopher. "Desarrollo Organizacional y Cambio". 8°ed. South-western. México. 2007. Pp.625.

DE FARIA MELLO, Fernando. "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral". Editorial Limusa. México. 2004. Pp181.

DRUCKER, Pether. "Harvard Business Review, La toma de decisiones". Ediciones Deustro. Barcelona.2006.pp211.

GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. "Congreso de Desarrollo Organizacional".Nobuko. Argentina. 1999. Pp265

KURB, Milan. "La Consultoría de Empresas". 2da Edición. Limusa. México. 2002. Pp187

MONTUFAR GUIZAR, Rafael. "Desarrollo Organizacional". 2da edición. Mc Graw-Hill Interamericana editores. México. 2004. Pp.405

SENGE, Peter. "La Danza del Cambio". Editorial Norma. México. 2000. Pp487.

SWINDLEY, Robert. "The Business Communicator". 2° ed. Pretice-Hall. México. 2003. pp 260.

PERELLO OLIVER, Salvador. "Metodología de la Investigación Social". Editorial Dykinson. España. 2009. Pp 233.

VÁSQUEZ LUIS, Rodrigo. "Técnicas de Mando y Dirección de Equipos; Conceptos básicos". Ideas propias editorial. España. 2006. Pp.112

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. "Diagnóstico Organizacional". 2ªed. Ecoe Ediciones. Colombia. 2004.pp 320.

### **OTRAS FUENTES**

<http://www.ur.mx/cursos/post/obarraga/Unidades/causas-fracasos.html>

2<http://pulsopyme.com/como-operan-en-la-actualidad-las-pymes-en-mexico>

<http://www.youtube.com/watch?v=yZG4aetOJ7o>

.