

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Comunicación organizacional y calidad total en una empresa radiofónica

Autor: Imelda Aguilera Taylor

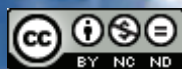
Nombre del asesor:

José Hugo Trinidad Cornejo Martín del Campo

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

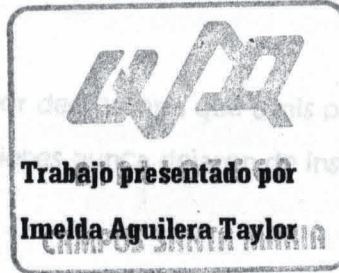
**Escuela de Ciencias de la Comunicación
Clave 16PSU00125**

Registro de validez oficial acuerdo – 952002

Informe Descriptivo de Actividades Profesionales :

Comunicación Organizacional y Calidad Total

en una Empresa Radiofónica



Asesores

Lic. Ciencias de la Comunicación, José Hugo Trinidad Cornejo Martín del Campo

Lic. Pedagogía, Silvia Mora Mora

Lic. Diseño de la Comunicación Gráfica, Verónica Aguilera Taylor

Morelia, Michoacán, verano de 1999.

Cada momento en la escuela fue un momento robado a la monotonía, al vacío y al adormecimiento de los sentidos. Cada nuevo conocimiento es una puerta abierta al infinito de la información. Cada persona incluida en los siguientes párrafos nunca podrán ser compensadas completamente aunque cada día diga MIL GRACIAS.

MAMÁ, PAPA, siempre escucharon ahí a pesar de las Colegiaturas, las situaciones difíciles y el cansancio diario. VERO, los debo mucho por las atenciones de toda la vida. NENE, por la "atención" que me ayuda a evaluarme. RUTH, no me dejaste verlo tan fácil. ZORI a pesar de ser de nacional "ajeno".

SILVIA, incluso la culminación de este trabajo lo calculaste fríamente, se enfocó en la estadística de sus planes realizados.

LUIS MANUEL LOPE ALEPS, lo mejor fue que logramos entender la importancia de nuestro trabajo y nos hizo concretarlo con el sello único de nuestro "dream team". SHEILA, JUAN CARLOS, GABI, JAIME, ni el "Grupo de los 4", ni los momentos difíciles al acoso de Chacabán, se hubieran completado sin ustedes.

Una FAMILIA de ARQUITECTURA fue básica para conocer el lado cálido y fiero de la escuela. Así como de los buenos amigos: GRUPO A, generación 91-93 de Ciencias de la Comunicación: heterogéneo, de combate o indiferente, creativo o insueto, de amigos o sólo compañeros, pero único y gratificante.

Este trabajo no puede tener mayor dedicación que a mis padres, mis hermanas, mi tío Isaías y mi mamá. ISELA, tu entusiasmo hizo a crecerme. CARLOS PAPA, no fue tu amor pero sí tus pasos. SILVIA, porque fueron quienes nunca dejaron de insistir y exigir mi título universitario.

LEON, esa perseverancia pasiva y tus llamadas telefónicas generaron una inversión muy fraternal. PEPE TONO, me mostraste que debo estar preparada para todo. PAZITA, PABLO, JORGE, me dieron las mejores enseñanzas hasta hoy.

ALEXANDRA, ELIA, a pesar de estar con otras hicieron espacio para mí. GUS tu confianza significó mucho. PATI, tu franqueza a carcajadas fue motivadora.

Tío ISAÍAS, espero no defraudar tu fe benevolente. DOÑA IMELDA, esa fortaleza y la cualidad de hacer bien a todos siempre serán el ejemplo. DOÑA SIDRONIA, mi prueba para la paciencia por encontrar a los seres amados bajo cualquier fachada. Familias AGUILERA ORTIZ, AGUILERA AGUILERA, AGUILERA GOMEZ, AGUILERA BARAJAS, AGUILERA ARROYO, AGUILERA DE ROO, MURTADO AGUILERA Y BUICIO MARTINEZ, ¿Cuándo es la próxima? El deporte que mejor he practicado con ustedes es "levantamiento de ánimo" y también de otros ácidos, lo bueno fue que avanzaron mi estancia.

STANLEY, me cediste el boleto y me ayudaste a andar este camino de tu mano a través de todos los que me rodean. Otra vez, gracias.

INDICE DE CONTENIDO

Cada momento en la escuela fue un momento robado a la monotonía, al vacío y al adormecimiento de los sentidos. Cada nuevo conocimiento es una puerta abierta al infinito de la información. Cada persona incluida en los siguientes párrafos nunca podrán ser compensadas completamente aunque cada día dijera MIL GRACIAS.

MAMA, PAPA, siempre estuvieron ahí a pesar de las colegiaturas, las situaciones adversas y el cansancio diario. VERO, ¿te debo mucho por las asesorías de toda la vida? NENE, eres el "miniwhit" que me ayuda a evaluarme. RUTH, no me dejaste verlo tan fácil. ZURI a pesar de todo hacías "ositos".

SILVIA, incluso la culminación de éste trabajo lo calculaste fríamente; se encuentra en las estadísticas de tus planes realizados.

LUIS MANUEL, LORE, ALEPS, lo mejor fue que logramos entender la importancia de nuestro trabajo y nos hizo concretarlo con el sello único de nuestro "dream team". SHEILA, JUAN CARLOS, GABI, JAIME, ni el "Grupo de los 8", ni los momentos exitantes al acoso de Chacalín, se hubieran completado sin ustedes.

Una FAMILIA de ARQUITECTURA fue básica para conocer el lado cálido y fiestero de la escuela, así como de los buenos amigos. GRUPO A, generación 92-95 de Ciencias de la Comunicación: heterogéneo, de combate o indiferente, creativo o insulso, de amigos o sólo compañeros, pero único y gratificante.

HUGO, ¡me salvaste! CECI, tu firmeza y sensibilidad sólo son equiparables con los de mi madre. ISELA, tu entusiasmo llegó a contagiarme. CARLOS TAPIA, no sigo sus ámbitos pero sí sus pasos hacia la excelencia.

LEON, esa perseverancia pasiva y tus llamadas telefónicas generaron una inversión muy fraternal. PEPE TOÑO, me mostraste que debo estar preparada para todo. PAZITA, PABLO JORGE, me dieron las mejores desmañanadas hasta hoy.

ALEJANDRA, ELIA, a pesar de estar completas hicieron espacio para mí. GUS tu confianza significó mucho. PATI, tu franqueza a Carcajadas fue motivadora.

Tío ISAÍAS, espero no defraudar tu fé benevolente. DOÑA IMELDA, esa fortaleza y la cualidad de hacer bien a todos siempre serán el ejemplo. DOÑA SIDRONIA, mi prueba para la paciencia por encontrar a los seres amados bajo cualquier fachada. Familias AGUILERA ORTIZ, AGUILERA AGUILERA, AGUILERA GOMEZ, AGUILERA BARAJAS, AGUILERA ARROYO, AGUILERA DE ROO, HURTADO AGUILERA Y BUCIO MARTINEZ, ¿Cuándo es la próxima? El deporte que mejor he practicado con ustedes es "levantamiento de ánimo" y también de otros vicios, lo bueno fue que aguantaron mi estancia.

SEÑOR, me cediste el mundo y me ayudaste a andar éste camino de tu mano a través de todos los que me rodean. Otra vez, gracias.

I. INTRODUCCIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	5
2. Objetivos	14
3. Diagnóstico Institucional	
3.1 Contexto Sociocultural	15
3.2 Radiorama Uruapan	
3.2.1 Antecedentes	18
3.2.2 Objetivos	24
3.2.3 Recursos	25
3.2.4 Organización	31
4. Apoyo Teórico	
4.1 Teoría de la Comunicación	37
4.2 Comunicación Organizacional	42
4.1.2 Grid Gerencial	49
4.3 Calidad Total	51
5. Problemas de Comunicación	56
6. Propuesta de Mejoras	66
7. Conclusiones	78
8. Bibliografía	81
Anexos	
1 Constancia Laboral	84
2 Cronograma de Actividades en Radiorama Uruapan.	85
3 Cuadrante de las Estaciones de Radio de Uruapan.	87

¹ KATZ, Chaim, "Diccionario básico de comunicación", Nueva Imagen, 1980, p. 407

² MARTÍN DEL CAMPO, Ignacio, "La operación en la industria radiodifusora", III Seminario de Radio de Televisión de Occidente, CRT, Guadalajara, Jalisco, 1997.

³ BUSTOS-J., Xavier, "Comunicación: un trabajo o retroceso humano?", Voces Nuevas no. 3, 1993, p. 8.

⁴ BENILLA, Carlos, "La comunicación: función básica de las relaciones públicas", Trilce, 1994, p. 33.

1. INTRODUCCIÓN

La radiodifusión puede definirse como la “transmisión de señales por medio de ondas electromagnéticas inalámbricas o cualquier otro conducto material”¹. Una estación de radio puede enunciarse como ‘la empresa que reúne el equipo técnico necesario para realizar una transmisión de ondas radiales, en conjunto con las personas capacitadas para su manejo y operatividad, que va desde la elaboración de mensajes, hasta su despunte dentro de un mercado comercial o bien como satisfactor de necesidades en comunidades específicas, siendo sus elementos clave la voz y el sonido.’

Según Ignacio Martín del Campo², la empresa se alimenta de 8 principios básicos de los cuales el primero es la **buena comunicación**, para la que se debe tener claro el objetivo de la empresa, aprovechar sanamente sus recursos y expresar el mínimo de información confidencial, esto es, sólo lo estrictamente necesario.

La comunicación de un medio de comunicación puede ser observada por quienes han considerado importantes a los hombres y los han situado “en el centro de la reflexión, la discusión y de la acción comunicativa”; quienes han intentado “construir las condiciones para que los seres humanos se conozcan a sí mismos, se encuentren, se aproximen, se humanicen y evolucionen hacia etapas supremas del ser”³; los licenciados en Ciencias de la Comunicación, en “... aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes”⁴.

El presente trabajo es una compilación de datos y teorías relacionadas con los mensajes de los trabajadores de una estación de radio, tanto entre compañeros, como de jefes con sus subordinados. Lo aquí descrito no pretende mencionar solamente lo que sucedió, sino mostrar

¹ KATZ, Chaim, “Diccionario básico de comunicación”, Nueva Imagen, 1980, p. 407.

² MARTIN DEL CAMPO, Ignacio, “La operación en la industria radiofónica”, III Seminario de Radio de Televisión de Occidente, CIRT, Guadalajara, Jalisco, 1997.

³ ESTEINOU, Xavier, “¿Comunicación avanzada o retroceso humano?”, Voces Nuevas no. 3, 1993, p. 8.

⁴ BONILLA, Carlos, “La comunicación, función básica de las relaciones públicas”, Trillas, 1994, p. 33.

algunas soluciones válidas para aquellas inquietudes que en el momento real no se pudieron cuestionar, pero pedían un cambio.

La mejor opción para estudiar la comunicación adecuada en una empresa como radorama Uruapan, la organizacional, parecía extender el panorama idóneo para probar el grid gerencial de Mouton y Blake, identificar los roles de los "clientes internos" y describir los "climas" de la empresa evidenciar los conflictos. También la calidad total, toda una filosofía de la actitud hacia los cambios para mejoras humanas y materiales en el área de trabajo, podía ser abordada para rastrear esa comunicación organizacional, como respuesta a las inquietudes generadas durante el desenvolvimiento en el área de trabajo de una egresada de Ciencias de la Comunicación.

¿Por qué la calidad total? Philip Crosby, estudioso del movimiento, asegura que se debe profundizar en todos sus aspectos, pues:

- Todo el mundo es partidario de ella.
- Todo el mundo cree que la entiende.
- Todo mundo piensa que para gozar de ella basta seguir las inclinaciones naturales.
- Todo mundo piensa que si hay algún problema la culpa es de otra persona⁵.

"Pero especialmente la calidad total busca dignificar y reevaluar el trabajo humano", dice Ishikawa, aunque no sólo se refiere a una institución que paga a un individuo por hacerlo, sino en cada actividad que realiza en la vida diaria.

Este informe tiene la intención de llegar a los estudiantes y egresados de la escuela de Ciencias de la Comunicación, como una experiencia que genere retroalimentación. Hugo Cornejo lo dijo: "sabemos que no podemos ser agentes activos de la sociedad si no nos involucramos, en ella y con ella; no queremos trabajar en el viejo esquema de criticar sin dar soluciones, como se ha hecho en las últimas décadas pero también pedimos respeto, apoyo y oportunidades para demostrar que la gente que se prepara en la universidad, tiene capacidad y calidad profesional, y lo que necesita son espacios para crecer y madurar".⁶ Hay que decirlo: la experiencia definitivamente abre puertas. Además, la influencia de un egresado de Ciencias de la Comunicación dentro de la empresa puede generar el cambio o "la mezcla de la experiencia empírica con las innovaciones juveniles", según Manuel Bauche Alcalde⁷.

⁵ SOLAR, Margarita, "Curso introductorio Calidad en el Servicio", CANACO, 1994, p.1

⁶ CORNEJO, Hugo, "La escuela de ciencias de la comunicación debe ser parte del cambio", Voces Nuevas no. Especial, III Semana de la Comunicación, 1993, p.1

⁷ BAUCHE, Manuel, "Creatividad en radio", II Seminario de Radio y Televisión de Occidente, CIRT, Guadalajara, Jalisco, 1996.

A lo largo de los siguientes capítulos se exponen algunos de los aspectos generales de Radiorama Uruapan, algunos ejemplos de la comunicación entre sus miembros y las teorías base para analizarlos lejos de sólo observarlos con los ojos. Se trata también de los resultados del cuestionario que se derivó de esa observación y que se convirtieron en el culmen de las actividades de una egresada de Ciencias de la Comunicación dentro de esa empresa, ya que era la parte que definitivamente la diferenciaba del resto de sus compañeros de trabajo: una acción no mecánica en la que podrían participar todos buscando resultados en conjunto.

Así pues, luego de mencionar la ciudad donde se encuentra situada la empresa protagonista, se detallará acerca de Radiorama Uruapan: desde su programación, hasta los nombres de quienes trabajaban ahí durante 1997 y principios de 1998.

Se presentará un capítulo de apoyo teórico donde se hizo una recopilación de terminología básica de comunicación, así como algo de administración, desde el punto de vista de las relaciones públicas, como marco de la comunicación organizacional. La base de todo lo que implicó realizar este trabajo se encuentra aquí: los significados, la "otra visión" de las mismas cosas dentro de la radio, su profundidad, su trascendencia en lo personal, y el grid gerencial que definitivamente era recordado en los momentos que los compañeros se quejaban por lo que sucedía en la empresa. Aparecía con traje de super héroe buscando la salvación. La heroína asomaba entonces y se nombraba "calidad total", pues era obvio que faltaba comunicación, pero si se buscaba una buena solución, bien podría ser integral. Eran conceptos nuevos y llenos de esperanza.

También se manejan propuestas, pero bajo la luz de la teoría de la administración de la calidad total, éstas sólo servirán como ejemplos, pues las verdaderas propuestas deben salir de quienes realmente conocen las áreas de trabajo conflictivas, mediante reuniones diferentes incluso a lo que quien escribe pensó en un principio que serían.

Los anexos cumplen la sencilla función de enmarcar el tiempo transcurrido en la empresa y uno de ellos presenta las posibilidades de un radioescucha en la ciudad.

Es pues un trabajo pensado para los comunicólogos que se dedican a la radio y para los trabajadores de Radiorama Uruapan, con visos a perspectivas positivas, luego de que el asunto principal del informe versa en los conflictos humanos ahí suscitados que iban desde la falta de objetivos de los trabajadores, excesivos rumores entre las áreas de trabajo, la "miopía" en cuanto al "yo soy yo y mi circunstancia" (según el profesor Rosendo Sánchez), hasta la indiferencia de algunas personas por todo eso.

¿Para qué tomarse la molestia de buscar mejoras en las relaciones de trabajo si el grupo Radiorama Uruapan estaba ubicado en el pedestal de la estación de radio más escuchada de la región? ¿En realidad importaba lo que pudiera suceder entre los trabajadores si para toda la comunidad existía una imagen de éxito rotundo y felicidad plena por ese hecho?

Se buscaba “someter la técnica al espíritu”, como dice Mauricio Guerrero⁸, o ser “50% humanista y 50% ético-profesional” según Márquez de Melo⁹. Ese debiera ser el perfil de un egresado de Ciencias de la Comunicación que desea experimentar la dinámica radiofónica.

Ambos, radio y comunicólogo, tienen algo en común: son un producto creativo nacido por una necesidad de comunicación. En realidad los comunicadores entran en esta alegoría, pues fueron los que echaron a andar el primero y cimentaron las bases para moldear al segundo en el conocimiento del medio. Entonces es extraño que un egresado de Ciencias de la Comunicación critique la “no formación” del trabajador empírico de radio y viceversa, cuando en realidad son complementarios. Por ello “urge un plan de capacitación mixta, en donde el conocedor y experimentado oriente al de primer ingreso y también urge que el teórico no se eche a andar con la manía de sabelotodo, cayendo en errores muy serios porque su preparación universitaria lo orilla a experimentos más descabellados y más ilógicos”...¹⁰ (lo anterior fue escrito por un empírico de la radio comercial).

El egresado de Ciencias de la Comunicación sabe operar una consola y determinado equipo, pero no todos. Pierde el miedo al micrófono y su voz se presta a grabar, pero no en todos los tonos o ritmos. Entiende que hay una guía de programación, pero no necesariamente sabe interpretarla. Sabe escribir guiones, pero puede no hacerse entender. Tiene bases para ser creativo en los contenidos, pero no siempre son acordes a la estación para la cual trabaja.

Se busca estrechar la cuenca entre los contenidos universitarios y el desempeño de una organización para evitar incoherencias al momento de conjuntar acciones. Conviene, porque “esa unión entre el comunicador y el empresario es muy rica, y es el comunicador (sic), quien debe convencer al empresario de la importancia que tiene, en los albores del siglo XXI, la carrera de comunicación si realmente se piensa en calidad y competitividad de la empresa: generar un

⁸ GUERRERO, Mauricio, “Los retos de la formación y sus perspectivas en el trabajo profesional”, Encuentro Regional de Escuelas y Facultades de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.

⁹ MARQUEZ DE MELO, José, “Especialización del campo académico en comunicación: la experiencia brasileña”, Encuentro Regional de Escuelas y Facultades de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.

¹⁰ GARZA, Ramiro, “La radio, presente y futuro”, Edamex, 1996, p. 18-19.

cambio de actitud del empresario hacia la importancia del comunicador.”¹¹ Se espera el despunte de la comunicación organizacional y entre más conocimiento se tenga de ella en un campo real, mejor se puede aprovechar su estudio. Como dice Pablo Cazarez, debemos “anticiparnos y no sólo reaccionar a lo que pasa”.

Con este conocimiento podría parecer absurdo que si en el lugar donde se encuentra trabajando un egresado de Ciencias de la Comunicación, se suscitan problemas organizacionales, tal individuo permanezca ecuánime o incluso indiferente por no crearse problemas de investigación (que por razones de conciencia tendría que resolver); lo ideal sería volverse hacia sus compañeros de trabajo para involucrarlos en su solución, siempre actuando en equipo. Sería adentrarse a los conflictos donde repercuten emociones y sentimientos, como dice el doctor Jorge E. Pérez Narbona, acudir a “los amigos de la comunicación”: diálogo (saber escuchar), respeto, confianza, armonía, participación en el manejo de problemas y soluciones, cultivo de la empatía, manejo de la agresividad, comprender-entender (que no quiere decir coincidir) y la objetividad, para no caer en sus “enemigos” bilaterales: monólogo, polémica, el olvido de diferencias culturales, ingenuidad y simplismo con relación a los procesos de la comunicación humana y pretender que los demás reaccionen como uno.¹²

Existe optimismo porque las empresas que involucran a los egresados de Ciencias de la Comunicación sean más abiertos de lo que han sido hasta ahora y, por supuesto, que los comunicólogos lleguen a los medios sin miedo y con humildad, o sea, “a tejer redes de actuación con fines comunes donde los intereses personales no tengan por qué desfallecer, sino al contrario, engrandecerse para jalar las mismas cuerdas que le sostienen: los otros, los demás, con quienes trabajamos en grupo, con quienes actuamos en equipos”¹³. Y al mismo tiempo, no desmerecer la actividad propia, el aprendizaje en las aulas, puesto que ese punto de vista siempre será distintivo de la formación universitaria, y el buen desempeño, la carta de presentación. Como dice Arturo Tzintzún: “parece absurdo, pero no lo es, el comunicólogo es el encargado de estructurar el mensaje, es el ideólogo tras la inmensa estructura emisora, es pues, el cerebro que coordina el movimiento de todo un complejo cuerpo”¹⁴.

¹¹ PEREZ, Francisco Javier, “La empresa y el comunicador, un binomio para el desarrollo”, Voces Nuevas no. Especial, III Semana de la Comunicación, UVAQ, 1993, p.p. 5-6.

¹² PEREZ, Jorge, “Lecturas DE Proceso Administrativo”, Diplomado en Administración, CIDEM, 1995, cap. 8, p.7.

¹³ PINEDA, Jacaranda, “Los jóvenes estamos aprendiendo a tejer redes”, Voces Nuevas, No.2, 1992, p. 3.

¹⁴ TZINTZUN, Arturo, “¿A qué se dedica un comunicólogo?”, Voces Nuevas, No. 13, 1993, p. 11.

A quienes se han enfrentado con las teorías de las Ciencias de la Comunicación debiera preocuparles “correr riesgos y ser creativos y propositivos”¹⁵ en su área de trabajo, procurar el espectro del fenómeno de la comunicación en cualquier escala, entendido éste como la acción de “un comunicante (que) asigna un símbolo significante a una configuración específica de señales psiconerviosas. En la rotulación inversa, el receptor asigna esta configuración a un símbolo significante que percibe, (de tal modo que) una vez adoptada una decisión respecto a cual configuración de las experiencias internas se corresponde mejor con el símbolo significante, el receptor ha interpretado el mensaje que le llega”;¹⁶ es decir, debe vigilar que se cumpla el circuito emisor- mensaje- receptor- retroalimentación.

Un egresado de Ciencias de la Comunicación obtiene “la necesidad del dominio y uso de los recursos comunicacionales” a través de la capacidad para desarrollar los siguientes aspectos indispensables: “habilidad para escuchar, habilidad para hablar, habilidad para escribir y habilidad para leer, además de la responsabilidad ética (...) esencial para todo tipo de relaciones”¹⁷. Todo este bagaje cultural obliga a observar lo mismo, pero desde otro ángulo que el empírico desconoce.

Según Angel Vargas, los profesionistas deben ser dinámicos, creativos, disciplinados; estar bien preparados y tener vocación de servicio¹⁸. De acuerdo con lo que dice Abraham Moles, las tareas de las Ciencias de la Comunicación son: 1) establecer una clasificación de los actos comunicativos, 2) diferenciar comunicación interpersonal y comunicación de difusión y 3) el análisis de la naturaleza de los propios mensajes¹⁹. Si tales tareas van intrínsecas en la formación del comunicólogo y se adecuan a las necesidades de las empresas radiofónicas, el licenciado en Ciencias de la Comunicación se definiría como el individuo capaz de resolver problemas comunicativos, buscando soluciones creativas que involucren al equipo humano con el que interactúa para generar una comunicación productiva, sin olvidar los principios éticos del manejo de información. Además, se debe tomar en cuenta la vocación, pues facilita la “humildad por

¹⁵ CAZAREZ, Pablo, “Formación profesional de comunicadores organizacionales”, Encuentro Regional de Escuelas y Facultades de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.

¹⁶ FERNANDEZ, Carlos, “Comunicación humana, ciencia social”, McGraw Hill, 1998, p. 180.

¹⁷ ALVAREZ, Claudia, “Panorama actual de las ciencias de la comunicación”, Voces Nuevas no.1, 1992, p. 2.

¹⁸ VARGAS, Angel, “Estrategias de comercialización en radio”, III Seminario de Radio y Televisión de Occidente, CIRT, Guadalajara, Jalisco, 1997.

¹⁹ MOLES, Abraham, “El muro de la comunicación”, cit. Apuntes de Comunicación masiva, UVAQ, 1994.

aprender” en la marcha los detalles que no se toman en cuenta en los libros, pues como citó Enríque Ramírez, “todos excepto yo, son mis maestros”²⁰.

Del O haciendo un análisis por los propios estudiantes de comunicación, enarbolar un código ético que diga del comunicólogo:

- Es aquélla persona que estudia y se prepara antes de emitir el mensaje, esto es, aprovecha el tiempo de que dispone para dar información valiosa.
- Deberá procurar la difusión de la verdad y hacer ejercer el derecho de ésta.
- Debe tener la capacidad de asimilar la información para clasificarla y difundirla de acuerdo a su relevancia social.
- Tendrá como obligación, además de procurar el proceso comunicativo, no cortarlo en ninguna de sus fases (siempre y cuando atienda al principio no. 3 de este código) y procurar su circuito permanente.
- No hará uso de los medios masivos en beneficio propio.
- No deberá emitir juicios personales en sus comentarios al frente de algún medio, sin las bases o conocimiento previos.
- No deberá ridiculizar, minimizar o caricaturizar a ninguna persona a través de los medios masivos.
- Deberá evitar las exageraciones de los hechos para no caer en prácticas amarillistas.
- Por ningún motivo deberá lucrar con la información, aún cuando en nuestros días prevalezca la teoría de que “la información es poder”.
- No deberá apropiarse de ideas expresadas con anterioridad por cualquier otra persona y difundirlas sin respetar el derecho de autor de las mismas.
- Debe contribuir al beneficio social a través de mensajes que fomenten la concientización y/o prevención ante problemas globales como: la ecología, la salud, atención a discapacitados físicos, etcétera.
- **Hará de su vocación innata: iniciar, fomentar, sostener y procurar todo tipo de comunicación.**
- Promoverá las buenas costumbres, el buen trato entre los integrantes de la sociedad a través de valores como: la familia, la educación y la superación personal.

²⁰ Código Ético del Comunicólogo, presentado por el “Dream Team”, Cátedra de la Comunicación, 91-95, UVAQ, 1993.

²⁰ RAMIREZ, Enríque, “Multivideo”, III Semana de la Comunicación, UVAQ, 1993.

- Debe promover las buenas relaciones en su área de trabajo, pues es su especialidad la relación humana en todos sus aspectos.
- Deberá poner en práctica los principios de la actualización permanente, ejercitar la buena lectura y estar al tanto de los acontecimientos de actualidad.
- Debe propiciar la interacción con el público receptor para procurar el proceso de comunicación y enriquecerlo.
- No deberá valerse de amigos o parentescos para escalar puestos u obtener ascensos o remuneraciones económicas que no se justifiquen con su trabajo.
- Debe conocer profundamente el marco legal de la información social en México y deberá observar y acatar todos sus preceptos.
- Debe ser abierto y consciente de las críticas constructivas hacia su persona y/o empresa para la cual trabaja.
- Debe superarse evadiendo envidias, egoísmo, prepotencia y otros sentimientos que afecten a sus compañeros de trabajo u otros; la prensa no es el cuarto poder.
- Los anteriores principios deberán observarse en virtud de la responsabilidad que implica dirigirse a las masas.²¹

Lo ideal para realizar cualquier actividad recae en los "Preceptos que deben recordarse":

El Valor del Tiempo	El Éxito de la Perseverancia	El Placer del Trabajo
La Dignidad de la Sencillez	La Necesidad de la Cortesía	El Cumplimiento del Deber
La Influencia del Ejemplo	La Fuerza de la Razón	La Virtud de la Paciencia
El Cultivo del Talento	La Utilidad de la Iniciativa	El Poder de la Honradez.

Lo cierto es que el perfil del comunicólogo puede describirlo cualquiera, "es el profesional capaz de dar respuesta a las necesidades de comunicación humana en diversos ámbitos como son: la comunicación organizacional, los medios de comunicación social, la publicidad y las relaciones públicas, la docencia y la investigación"²², pero sólo un egresado de la carrera puede esculpirlo en forma personal.

Este trabajo es importante porque busca abrir puertas al estudio de la comunicación organizacional y así mismo a la calidad total en un marco afable a los comunicólogos: un medio

²¹ Código Ético del Comunicólogo, presentado por el "Dream Team", Ciencias de la Comunicación, 91-95, UVAQ, 1995.

²² Báltico de información de la carrera de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1993.

de comunicación. El desarrollo de las disciplinas concatenadas para un solo objeto de estudio, pueden producir una solución integral a través de la formación de equipos multidisciplinarios para estudios que permitan dar mayor claridad al escenario entre la universidad y el área de trabajo.

2. OBJETIVOS

Los objetivos por alcanzar con el presente trabajo podrían resumirse en una palabra: mejorar. Implicaban ser mejores en la calidad del trabajo entregado, la calidad de las relaciones laborales, los salarios, los horarios, el nivel de confianza entre todos los individuos que intervenían en Radiorama Uruapan y, también, mejorar la calidad de "egresada" (de quien escribe), por la de "licenciado con título y todo".

Objetivo general

* Analizar la estructura organizacional de Radiorama Uruapan mediante el conocimiento del papel real de cada uno de sus trabajadores para saber cual es su función primordial, así como promover estrategias para generar normas de interacción y comunicación "donde" con las diferentes áreas, para elevar la calidad de los procesos productivos.

Objetivos particulares

* Realizar un diagnóstico de los problemas de Radiorama Uruapan para dejar clara la poca productividad individual causadas por dobles y triples funciones, evidenciando la falta de calidad en ella.

* Resaltar la importancia de cada individuo en la empresa, al identificar su función en las redes de interacción y comunicación.

* Dar a conocer a los clientes internos los principios teóricos que dan vida a la empresa.

* Abrir nuevas líneas de comunicación entre trabajadores y directos.

* Establecer la influencia de la comunicación organizacional en la calidad del desempeño de cada persona que ahí laboraba.

3. DIAGNOSTICO IN 2. OBJETIVOS

Los objetivos por alcanzar con el presente trabajo podrían resumirse en una palabra: mejorar. Implicaban ser mejores en la calidad del trabajo entregado, la calidad de las relaciones laborales, los salarios, los horarios, el nivel de confianza entre todos los individuos que intervenían en Radiorama Uruapan y, también, mejorar la calidad de "egresada" (de quien escribe), por la de "licenciada con título y todo".

Objetivo general:

* Analizar la estructura organizacional de Radiorama Uruapan mediante el conocimiento del papel real de cada uno de sus trabajadores para saber cual es su función primordial, así como promover estrategias para generar normas de interacción y comunicación idóneas con las diferentes áreas, para elevar la calidad de los procesos productivos.

Objetivos particulares:

* Realizar un diagnóstico de los problemas de Radiorama Uruapan para dejar clara la poca productividad individual causadas por dobles y triples funciones, evidenciando la falta de calidad en ella.

* Resaltar la importancia de cada individuo en la empresa, al identificar su función en las redes de interacción y comunicación.

* Dar a conocer a los clientes internos los principios teóricos que dan vida a la empresa.

* Abrir nuevas líneas de comunicación entre trabajadores y director.

* Establecer la influencia de la comunicación organizacional en la calidad del desempeño de cada persona que ahí laboraba.

²¹ "Michoacán, tierras azules y fuertes montañas". Colección Monografías Estatales, SEP, 1980. p. 28.

²² "Uruapan: perfil histórico-cultural". H. Ayuntamiento de Uruapan, 1991. p. 7.

De los uruapenses notables se conocen los nombres del historiador Eduardo Ruiz, los pintores Manuel Pérez Catonade, Manuel Ocaranza y Raúl Ortiz Talavera, el profesor Juan Delgado, los cronistas Francisco Hurtado Mendoza y José María Paredes Mendoza, así como el escritor Tomás Rico Camp.

3. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

DESARROLLO

La mayoría de su actividad es comercial, de hecho se contabilizaron 1450 negocios establecidos en 1990. Poco a poco la ciudad se adentró a la producción

placeras y la manufacturera fábrica de hilados y tejidos La Providencia desde 1871 (ahora conocida como

Uruapan, "lugar donde prenden los cogollos", es cabecera del municipio que lleva su nombre y está situada a 19° 25' de latitud norte y a 101° 58' de longitud oeste, con 1,611 metros de altura sobre el nivel del mar. Geográficamente se encuentra entre la ladera sur y las montañas occidentales de Michoacán, de modo que la rodean cerros, mesetas y llanuras, sierras cubiertas con árboles frondosos, tierra fértil y clima acogedor. "Allá brota el río Cupatitzio, las aguas que un poco más adelante caen a chorros en la Tzaráracua, chorros que se desprenden de enormes rocas y resbalan por grandes peñas"²³ hasta desembocar en el Río Balsas.

encuentra su mercado natural

POBLACION

Considerada por muchos como la segunda ciudad más importante del estado, Uruapan contaba con 217,068 habitantes, de los cuales 104,887 eran hombres y 112,181, mujeres, de acuerdo al censo de 1990. Se contabilizaron 232 escuelas para dar un resultado de 59,687 alumnos, de los cuales 35,629 eran de nivel básico y sólo 1,700 de nivel superior.²⁴

Los uruapenses tienen diversos orígenes, pero la mayoría tienen p'urhépechas. Su condición cosmopolita dota a Uruapan de innumerables influencias que hacen de su gente todo un mosaico de posibilidades en cuanto a costumbres y tradiciones. Se dice que los habitantes tienen un tiple muy característico para expresarse y si se es muy observador, son claras las diferencias que existen entre los pobladores que pertenecen a los múltiples barrios y hasta se puede decir que les influye el clima, ya que éstos se encuentran en lugares muy frescos o húmedos o bien en áreas cálidas y hasta secas, dentro de la misma ciudad.

En el plano terrestre, la carretera hacia el noreste lleva a la región lacustre de Patzcuaro y a

²³ "Michoacán, lagos azules y fuertes montañas", Colección Monografías Estatales, SEP, 1980, p. 28.

²⁴ "Uruapan, perfil histórico cultural", H. Ayuntamiento de Uruapan, 1991, p. 7.

De los uruapenses notables se conocen los nombres del historiador Eduardo Ruíz, los pintores Manuel Pérez Coronado, Manuel Ocaranza y Raúl Ordáz Talavera; el profesor Juan Delgado, los cronistas Francisco Hurtado Mendoza y José María Paredes Mendoza, así como el escritor Tomás Rico Cano²⁵.

DESARROLLO

La mayoría de su actividad es comercial, de hecho se contabilizaron 1450 negocios establecidos en 1990. Poco a poco la ciudad se adentró a la producción industrial, teniendo como pioneras a la manufacturera fábrica de hilados y tejidos La Providencia desde 1871 (ahora conocida como TUSA, Telares Uruapan) y la fábrica de chocolate Moctezuma; luego llegarían Impamex, Colchones Kality, Artifibras, Industrias Marves, Bebidas Purificadas del Cupatitzio, Embotelladora Aga del Centro, Coca Cola, Plásticos del Cupatitzio, Destiladora El Tarasco, Agaves Finos, Charandas Jiquilpan, Fábrica de Aguardiente La Flor del Cupatitzio, Aguardiente Tancitaro, Aguardiente Riyitos, Destiladora Uruapan, por mencionar algunas empresas.

La industria local contempla el aprovechamiento de productos naturales como:

- Aguacate – empaques del fruto y de guacamole. Con calidad de exportación, aquí encuentra su mercado natural.
- Café – cafetales; molido y en grano.
- Trucha Arco iris – viveros; en especie y platillos.
- Nuez de Macadamia – viveros; fruto y dulces.
- Maíz, frijol, trigo, pastizales y hortalizas – canasta básica.
- Miel de abeja – cajones; suelta o embotellada.
- Madera – muebles, artesanías y materia prima.
- Ganado vacuno, porcino, ovino, aves de corral – granjas; especie y preparados.
- Caña de azúcar – ingenios; especie y licores.
- Gastronomía – antojitos y platillos de la región.

COMUNICACIONES

Punto medio entre las 4 regiones de Michoacán, Uruapan está conectado por distintas vías. En el plano terrestre, la carretera hacia el noreste lleva a la región lacustre de Pátzcuaro y a

²⁴ Enciclopedia de México, Tomo 12, Ciudad de México, 1977, p.p. 280-281.

²⁵ "Uruapan: historia y cultura", H. Ayuntamiento de Uruapan, 1991, p. 4.

²⁵ PAREDES, José María, "Síntesis monográfica de Uruapan", Ciudad de Uruapan, 1989, p.p. 38-44.

la Capital del estado, Morelia. Hacia el norte, la carretera a Paracho llega al estado de Jalisco, ya sea por Zamora o bien por Tlazazalca para alcanzar la supercarretera México-Morelia-Guadalajara. En el noroeste comunica con la ciudad de Los Reyes, pasando cerca del volcán P'arhikutini, por la Meseta P'urhépecha y hacia el sur, la carretera a Lázaro Cárdenas, que atraviesa la Tierra Caliente michoacana.

Como ciudad llena de historia y tradición, no podía faltar la estación de ferrocarril, tal y como estaba en 1899 (también hubo tranvía de ahí al centro de la ciudad a partir de 1900, pero desapareció), en que era la primera de Michoacán; cuenta además con servicio de autobuses foráneos y un aeropuerto que en 1977 fuera el más grande del estado.

También Uruapan cuenta con telégrafo desde 1871, teléfono desde 1893, servicio postal desde 1810, prensa escrita (25 periódicos hasta hoy) desde 1820.²⁶ Más recientemente, en 1968²⁷ se concede un canal de televisión, y se cuenta con todos los beneficios de la tecnología computacional como la internet, la radiolocalización y las señales vía satélite actuales.

3.2.1 A Corría la década de los años 40 y en su segundo año llegó la primera estación de radio: XEUF, Radio Uruapan. Las personas que aún no tenían receptores en casa, comenzaron a comprar "aparatos 'Telefunken', ya fueran consolas o radios de una sola banda, pues para aquellas fechas no resultaba caro"²⁸, y era factible captar ondas de emisoras de otros lugares, como la ciudad de México, o algunas otras de onda corta incluso del extranjero. Pero la verdadera importancia social de la radio en la ciudad fue notoria en el año de 1943, cuando hizo erupción el volcán P'arhikutini y a través de este medio podía informarse a la gente de las evoluciones del fenómeno con mayor rapidez que los periódicos y con un poco más de credibilidad que los simples comentarios de los ciudadanos.

En 1944 nace XEFN, Radio Moderna con toda la estructura de las estaciones de la ciudad de México: radionovelas, series y programas musicales, así como eventos de caravanas artísticas en cine-teatros o encuentros deportivos, en los cuales la población ya participa un poco más en el desarrollo del medio.

Es hasta 1967 cuando surge XEIW, Canal Juvenil, con un formato completamente diferente: más música, sin locutores y un estilo de voz para grabar spots comerciales de forma inusual.

²⁶ "Enciclopedia de México", Tomo 12, Ciudad de México, 1977, p.p. 280-281.

²⁷ "Uruapan, perfil histórico cultural", H. Ayuntamiento de Uruapan, 1991, p. 4

²⁸ RUIZ, Flavio, Entrevista a un locutor acerca de la historia de la radio en Uruapan, marzo 1996.

En 1991 hace su aparición en el cuadrante XENI, Radio Festival, con su propuesta de programación musical basada en un solo perfil: música juvenil en español. Su programación 1995 trae consigo el primer grupo radiofónico compuesto por dos estaciones a la ciudad: Organización Radiorama, pionera del sistema combo en la localidad con su estación XEIP-XHIP La Poderosa y XEURM Radio Mexicana; a los pocos meses la UF y FN también optarían por el sistema combo, es decir, la misma frecuencia en dos bandas que hacen rentable la AM combinada con la FM, luego de haber modificado sus perfiles programáticos; la NI incluyó programas en vivo y la IW continuó igual. Desde entonces hay 6 emisoras en AM y las 3 en FM que forman parte del sistema combo (ver anexo 3).

PROGRAMACION

3.2 Radiorama Uruapan

3.2.1 ANTECEDENTES

Radiorama Uruapan comenzó a funcionar con 18 trabajadores, incluyendo la gerencia, pero a mediados de 1996 la nueva administración crea puestos, reforma pautas de trabajo y hace cambios en la imagen física de la estación, de forma que a fines de 1997 laboraban alrededor de 35 personas en sus áreas: dirección, administración, producción-operativa y ventas.

Las altas ventas de publicidad (4º lugar nacional en Radiorama), el elevado nivel de audiencia (56% de aparatos receptores prendidos)²⁹ y el poder de convocatoria para sus eventos, hizo de Radiorama Uruapan una autoridad radiofónica sin precedentes, pues no se limitaba a su cobertura regional, sino que amplió su estrategia de difusión (que incluye el impulso de músicos locales) para lograr ese posicionamiento entre los diferentes sectores socioeconómicos de la ciudad que, de acuerdo a los censos de población de 1990, era por lo menos el 40% de la población total, estimada entonces en 217,068 habitantes, de los cuales, dicho sea de paso, 15,284 eran analfabetas de entre 15 y 29 años y unos 14,072 se dedicaban a actividades para las cuales no estudiaron un nivel profesional, ellos entre los 25 y 29 años de edad.³⁰

²⁹ Estudios estadísticos, Corporativo Organización Radiorama, tomados del archivo, 1997.
³⁰ "Michoacán, resultados definitivos, tabulados básicos tomo I, XI Censo General de Población y Vivienda", INEGI, 1990, p.

Justamente en octubre de 1996 ingresó en las filas de Radiorama una egresada en Ciencias de la Comunicación para cubrir una necesidad básica: una voz femenina para grabar spots. Su formación le permitió conocer otra realidad de las funciones de cada puesto y algunas normas de conducta, servicios de la empresa al cliente, al público, pero sobre todo el manejo de la comunicación entre empleados, el tipo de redes de trabajo y qué tan diferente era con respecto a los equipos con los cuales solía colaborar.

Organización Radiorama Uruapan es un grupo radiofónico de dos emisoras, La Poderosa (grupera), Fiesta Mexicana (ranchera) y Fiesta Digital (juvenil). Tres frecuencias (89.7 FM, 750 y 1050 AM), en dos cuadrantes pertenecientes a una sola empresa.

PROGRAMACION

Radiorama Uruapan se ubica al aire de la siguiente manera:

FM	89.7	Frecuencia Modulada	MHz
AM	750	1050	Amplitud Modulada KHz

La Poderosa Fiesta Mexicana/Fiesta Digital

XEIP-XHIP XEURM / Fiesta Digital

3000 watts 1000 watts

24hrs. 5:00 a 15:00hrs./ 15:00 a 5:00hrs.

Los perfiles programáticos de las dos (en realidad tres) emisoras de Radiorama, están pensados para no tener competencia a nivel local:

La Poderosa grupos románticos, norteños, bandas y tecnobandas, ranchera y un poco tropical.

Fiesta Mexicana ranchera y boleros.

Fiesta Digital balada, pop y rock en español.

Como se hace notar, las dos "Fiestas" comparten las mismas siglas y frecuencia, pero utilizan sólo la mitad del horario de transmisión cada una. Era una alternativa no antes experimentada en Uruapan, con la consecuente falta de identificación completa de su perfil.

Las tres cumplen con la fórmula básica de programación de la radio comercial: 1) éxito del momento, 2) éxito reciente, 3) catálogo y 4) pronóstico. De hecho, los bloques musicales de

las tres emisoras son de 4 canciones, siempre y cuando los bloques publicitarios no sean demasiado extensos o fuera de los programas locales o vía satélite.

En 1996 había pocos programas al aire. En La Poderosa: "Sonido mágico de los 90" desde Guadalajara, "Cada domingo" de México y el local programa deportivo. En la URM sólo "Cada domingo" de la Capital de la República. En ese entonces XEURM se llamaba Super Hits y el perfil estaba más dirigido a los adolescentes: los ritmos bailables de moda (house, tecno, dance) y un poco de balada y pop en español e inglés.

Para enero de 1998, la barra programática incluía:

La Poderosa

Parapsicólogos	lunes a sábado 6:30 a 7:00hrs.
La carrera de la fama	lunes a viernes 9:00 a 10:00hrs.
Comercial Mexicana	martes a viernes 10:00 a 10:30hrs.
Sonido mágico de los 90*	lunes a sábado 14:00 a 15:00hrs.
Línea directa	lunes 15:00 a 16:00hrs.
Complacencias	lunes a viernes 18:00 a 19:00hrs.
Contacto NN	lunes a viernes 20:00 a 20:15hrs.

Fiesta Mexicana / Fiesta Digital

Hora de Vicente Fernández	lunes a domingo 5:45 a 6:30hrs.
Fiesta deportiva	sábado 8:00 a 9:00hrs, miércoles 15:00 a 16:00.
Cada mañana*	lunes a viernes 7:00 a 9:00hrs.
Contacto NN	lunes a viernes 13:45 a 14:00hrs.
Voces y guitarras	lunes a viernes 14:00 a 15:00hrs.
Track 1050	lunes a viernes 16:00 a 17:00hrs.
Cada domingo*	domingo 18:00 a 20:00hrs.
Perdiste corazón	martes y jueves 19:00 a 20:00hrs.
Pronósticos deportivos*	miércoles 21:00hrs.
El Chilaquil	domingo 23:00 a 1:00hrs.

Se incluyen: "La hora nacional" los domingos a las 22:00hrs, las transmisiones especiales para eventos que involucraban a la empresa o algún otro espacio solicitado para entrevistas o

promoción, e incluso las ocasiones en que grupos conflictivos han exigido hablar a la ciudadanía a través del micrófono (los programas con * son de enlace vía satélite).

Antes de tener bien cimentada tal programación en la URM, hubo los siguientes programas: “Y tú, ¿qué opinas?” en sábado y domingo, “Hisparock” los lunes y miércoles, que luego cambiaría su nombre por “Hora cero” a pasar los miércoles y viernes. También el noticiero “Contacto NN” cambió su horario de transmisión.

En el caso de La Poderosa, la hora de complacencias se caracteriza por los diferentes tipos de música a programar: “La hora de los compungidos”, “La hora de los corridos”, “Pídela cantando”, etcétera; en el primer caso los oyentes se comunicaban para contar alguna situación de desamor o desengaño y la acompañaban con una canción “de dolor y sentimiento” dedicada al autor de tales emociones; sólo pasaba un día a la semana y terminó emitiéndose tres días.

La causa por la cual URM está cargada de programas es meramente para poder colocar los espacios publicitarios entre clientes que fungen como patrocinadores. Sin embargo, aún no se coloca tan arriba como La Poderosa, no se sabía si por el doble perfil dirigido a públicos antagónicos o por el tipo de señal, presa de la interferencia de su misma estación hermana.

ESPACIO FISICO

Radorama Uruapan está situada en la zona oriente de la ciudad, en lo que comenzó como una casa habitación acondicionada para albergar el equipo técnico necesario para echar a andar las nuevas señales radiales.

Pero el mismo crecimiento de la estación llevó a la optimización del espacio. La casa en cuestión es de dos pisos, con tres habitaciones en la parte alta y otras tres en la baja con cochera y patio de servicio. La primera administración conservó la cocina, el patio, el jardín y dejó el transmisor donde el lavadero. Las cabinas de IP y URM estaban situadas una junto a la otra dentro de una misma habitación, divididas sólo por un cristal, definitivamente no aptas para programas en vivo. En la otra estaba la cabina de producción y en la última la oficina de los gerentes general y de producción.

La nueva administración amplió los espacios: construyeron una parte al frente de la calle para colocar las cabinas de transmisión, una junto a otra, pero perfectamente aisladas y espaciadas en donde era la oficina gerencial, de modo que los escritorios de tal área pasaron a la habitación dividida con cristal. La cocina se convirtió en la oficina de contabilidad y el jardín en parte de la dirección. A últimas fechas el patio se transformó en cubículos para el área de ventas y

la cochera en patio, donde se situó una pequeña oficina que también sirve de taquilla y vigilancia de acceso. Así como "Andei's band" y "el legendario grupo Sirwk", para amenizar y celebrar el primer aniversario. La antena de 30 metros de altura se encuentra sujeta al techo del inmueble, desde donde se emiten las señales; en el caso de las ondas AM requiere ser retransmitida por otra que se encuentra en la localidad llamada Tejerías, en las inmediaciones de Uruapan.

No hay limitación física para la empresa, pues ya sea con la unidad móvil (que ostenta los logotipos de La Poderosa y Fiesta Mexicana), con su señal que llega a un radio de 30km hacia los distintos puntos cardinales y su presencia en televisión y prensa escrita, no se ubica a Radiorama solamente en su domicilio de Macarena # 32 en la colonia Inguambo, sino que esta empresa trasciende los muros de concreto y llega a la mayoría de las casas que suelen tener un radio receptor encendido.

EVENTOS

No ha habido otra empresa radiofónica que haya hecho presencia o invitado a eventos como Radiorama Uruapan, concretamente con La Poderosa. La difusión de tales eventos fue a través de las mismas emisoras IP y URM, en prensa escrita, televisión, en carteles y bardas, con toda la cobertura que este conjunto de elementos puede alcanzar.

Promociones:

Las promociones son eventos auspiciados por una empresa o grupo musical que pretende hacerse de publicidad generando cierta interacción a través de regalos al auditorio de un medio masivo sin costo alguno para éste y con un acuerdo de intercambio con tal medio. Así, los obsequios pueden ser: boletos para un evento, objetos con el nombre de la empresa o grupo, discos, cenas, flores, etc. Estos no adquieren el carácter de concurso o sorteo ante las autoridades.

Las primeras señales de interacción con los radioescuchas sucedieron con el obsequio de boletos para distintas presentaciones artísticas mediante entrevistas en vivo con los músicos o actores de tales eventos. Pero la verdadera respuesta llegó con el intérprete denominado "el artista consentido de Uruapan: Hugo Arroyo", quien causara revuelo con su corrido de "La tejana 100 equis", y por el cual la gente se acercó a las instalaciones de la radiodifusora con la finalidad de obtener un cassette y el autógrafo de tan singular personaje.

El 21 de diciembre de 1996 se convocó a la presentación de Hugo Arroyo "cantando todos sus éxitos", así como "Ander's band" y "el legendario grupo Strwk", para amenizar y celebrar el primer aniversario de Radiorama Uruapan.

De ahí seguirían calcomanías para "todos los amigos taxistas que sintonizan La Poderosa", con el nombre de la estación y la multi-citada leyenda "cuidado al bajar".

También funcionó la promoción del 14 de febrero en la que se debía mandar cartas describiendo los gustos de los escuchas, el significado del amor para ellos, etc. Los ganadores obtuvieron comidas, ramos de flores, pequeños paquetes y la oportunidad de compartir sus experiencias al aire con el resto del público. Fueron 8 ganadores.

Posteriormente, cerca del 30 de abril, se convocó al sector infantil para dibujar los animales de una canción de la banda "400 LS" y así obtener diversos regalos donados por los integrantes de tal agrupación musical. El éxito fue rotundo.

Enseguida el 10 de mayo fue foco de atención para intentar ganar un regalo para mamá, a través de una carta. Los premios fueron desde ramos de flores, planchas, licuadoras, relojes, serenatas, hasta boletos y traslados en limosina al baile más esperado en la ciudad, anunciado por la misma estación.

La transmisión desde la Expo Feria Uruapan '97, corrió por parte de la empresa, e igualmente se obsequiaron discos y paquetes entre las personas que participaban con los locutores en las instalaciones de la feria o vía telefónica.

Bailes

La organización de bailes requería de mayor inversión de esfuerzo por parte de los trabajadores para que todas las promociones que se hacían a la par, estuvieran a tiempo. Fueron muchas horas extra, pues no se contrataba personal adicional.

1 de marzo de 1997. Pancho Barrasa, prácticamente desconocido, logró una entrada aceptable en el salón de baile más grande de Uruapan, alternando con "Los Fredys", banda "La Costeña" y "Ander's Band".

10 de mayo de 1997. "Los Temerarios" abarrotaron el lugar como ningún otro cartel en la historia del "salón Gran D", al lado de la banda "Perla de Michoacán", la banda "400 LS", y otros.

7 de junio de 1997. "Los Originales de San Juan" y la banda "Guadalajara Express", quienes ya tenían a su público cautivo, así que la respuesta fue positiva.

18 de octubre de 1997. Nuevamente “Los Originales de San Juan” como carta fuerte, además de la banda “Limón”.

26 de septiembre de 1997. Un baile esperado pero sin lleno impresionante fue el del “Grupo Límite”, a quienes acompañaron el grupo “Tradición del Norte”, Raúl Hernández, banda “Perla de Michoacán” y “Ander’s Band”.

12 de diciembre de 1997. Otro baile con gran interés: el adiós del grupo “Bronco”, acompañado de “Priscila y sus balas de plata”, y la banda “Brisas de Zirahuén”.

Jueves gruperos es procurar la mejor atención a estos y moderar las actividades entre las áreas a

En Scala Disco, se inició esta nueva serie de eventos, para la gente que gusta de la música de banda o grupera pero no asiste a los salones de baile populares.

5 de junio de 1997. Banda “400 LS”.

10 de julio de 1997. Gloria Marín, “la doble de Selena”.

7 de agosto de 1997. “Ander’s Band”.

4 de septiembre de 1997. Banda “Perla de Michoacán”.

30 de octubre de 1997. Banda “Brisas de Zirahuén”.

Gran parte del éxito de los tres tipos de eventos fue la implementación de controles remotos que sirven de difusión en el momento que se llevan a cabo las presentaciones, además de las entrevistas y promociones de los eventos.

3.2.2 OBJETIVOS

Los objetivos de Radiorama Uruapan, de acuerdo con el licenciado Miguel Galindo, gerente general, son como los de cualquier empresa comercial:

En primera instancia, generar un negocio rentable cumpliendo ciertas expectativas del público radioescucha uruapense, logrando al mismo tiempo ser autofinanciables a través de la venta de espacios publicitarios. En otras palabras, hacer dinero, mucho dinero.

Segundo: establecerse en Uruapan porque hacían falta los conceptos musicales manejados por ellos, y esto, como objetivo social, significa satisfacer necesidades.

Si tomamos en cuenta que los objetivos se dividen en económicos, de servicio, sociales y técnicos,³¹ nos hace falta comentar el técnico, o tercero, que es básicamente mantenerse con tecnología de punta para conservar el mejor nivel de emisión de señal posible.

Así, por áreas, los objetivos generales eran (de acuerdo con lo observado):

**Dirección* – mantener el orden operativo de la empresa, procurar transacciones que mantengan con holgura a la organización y estar al pendiente de la solución de posibles problemas entre los trabajadores.

**Administrativa* – llevar con claridad las cuentas de la empresa, así como mantener en orden los archivos de clientes, procurar la mejor atención a éstos y moderar las actividades entre las áreas a través de información oficial.

**Producción-operativa* – creación, realización y difusión de mensajes publicitarios, así como de la transmisión musical y de todo aquello que involucra a la imagen auditiva de la empresa en un receptor, evitando lo más posible el ruido o la interferencia, así como silencios injustificados.

**Ventas* – vender, vender y vender, lo cual implica poder de convencimiento, perfecto conocimiento de la programación y promociones de las emisoras, elaboración de paquetes y toda la disposición para soportar cualquier comentario o desavenencia del cliente o de la empresa.

No era difícil creer que éste fuese el objetivo más grande en Radiorama Uruapan, y la muestra fue que prefirieron mostrar su filosofía de ventas en lugar de lo que respecta a su trabajo y compromiso con los clientes en los folletos de información.

Director Ing. Alfonso Sanabria *

Gerente general Lic. Miguel Galindo *

3.2.3 RECURSOS Lic. Gustavo Galindo* *†

Gerente administrativo Lic. Heriberto Almazo *

HUMANOS Continuista Laurencia Licea *

Se pretendía que fueran profesionales dedicados a la labor de cierto puesto en la empresa (tuvieran una carrera o no); se les contrataba y sólo se les informaba de normas o procedimientos específicos internos. En el caso de las operadoras, se seguía la “Ley contrato” del Sindicato que exige la preparación de las candidatas al puesto, previa presentación a las autoridades de éste. Los técnicos de planta también eran capacitados de acuerdo con las necesidades de mantenimiento del equipo y ellos podían ser auxiliados por asesores técnicos de radiodifusión quienes resolvían los

³¹ BONILLA, Carlos, op. cit, p. 19

problemas grandes o de ingeniería mayor. No había una inducción formal en cuanto al desempeño del puesto que esperaban a cubrir, excepto a los operadores que se les capacitaba en las cabinas de transmisión durante dos semanas, y de esa forma, la operadora-instructora, le comentaba cuáles eran sus actividades, de forma verbal.

El personal ejecutivo era designado por el Corporativo.

Radorama Uruapan se conformaba de 18 personas en 1996 y los puestos eran:

Gerente general	Guionistas
Gerente	Secretaria ejecutiva
Productores	Continuista
Programador	Contador
Agentes de ventas	Intendente
Locutores	Técnico de mantenimiento
Operadores	Gabino Gonzalez

Todos desempeñaban más de una función dentro de la empresa; por citar un ejemplo de las situaciones que se daban lugar, el gerente general tenía a su cargo la dirección de la empresa, vendía publicidad y también era parte del equipo de producción.

Para mediados de 1997, ya con otra administración, el personal estaba conformado de la siguiente manera (las dobles funciones continuaron: *locutores, ♦ vendedores de espacios, ?programadores):

Gerente general	Lic. Miguel Galindo ♦
Gerente de producción	Lic. Gustavo Galindo*♦
Gerente administrativo	Lic. Heriberto Almazo ♦
Continuista	Laurencia Licea ♦
Secretaria	Gabriela Rivera ♦
Operadores	Nancy Virginia Izazaga
Operadores	Gabriel Brenda Zamora
Operadores	Estibela Yolanda Toscano
Suplentes	Teresa Patricia Salazar de Estela
Suplentes	Cristina Moisés Magallón
Locutores	Alejandro Lucila García
Locutores	Elizabeth de Carlos Mex

Intendencia	Sissi O. Mónica Coria la Lourdes
Textos suplentes	DJ H Vill Gabriela Mendoza
Y se agregaron:	Gabriel Solorio*♦
Grabador (operador de producción)	Rubén Pérez*
Textos creativos (guionista)	Imelda Aguilera*? en lugar de Sandra
Cobrador (mensajero)	Eliás Chiprut*♦
Técnico en electrónica	Rodolfo Esquivel (lista, secretaria), tenía un horario de oficina 9:00 a 19:00
Agentes de ventas	Lic. Ma. Eugenia Chávez algunas veces existía la puntualidad en las horas de salida, sobre todo Luis Alberto Fernández
Locutores	Leticia Solórzano grabador de esta área tenían el mismo horario, pero algunas salían en Yolanda Gamiño ♦, y en el caso de los gerentes, no siempre trabajaban dentro de las instalaciones Paola Sánchez ♦ tal como los agentes de ventas
	Gabino González ♦ de su programa o bien para hacer algún trámite administrativo o grabar material José Manuel Marín ♦ trabajo. En el caso de "textos creativos", la estadía era de 4 horas al día, por la tarde
	Los operadores, en cambio, tenían sus horarios perfectamente establecidos y los márgenes de prolongación pasaban de Sandra Castañeda fecha. Tales jornadas comprendían de las 7:00 a 19:00hrs. Ma. Lourdes Arroyo 1:00 a 7:00hrs., esto es, 6 horas cinco

En total 29 personas colaborando para la empresa, formalmente, pues hubo 3 ayudantes espontáneos (Alex, Tere y Ruth), un agente de ventas "por fuera", además de los técnicos de Organización Radiorama nacional, que dan mantenimiento al equipo de transmisión. Sólo los operadores y el gerente de producción, quien es el locutor oficial de La Poderosa, pertenecen al Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Radio en Uruapan.

Cabe comentar que para iniciar 1998, hubo varios movimientos de personal, de modo que la lista quedó así:

Secretaria	Nancy Tapia en lugar de Gabi.
Operadores	Gabriela Mendoza en lugar de Liz. Esthela Licea en lugar de Moy.
Suplentes	Teresa Madriz en lugar de Estela Cristina Ruíz en lugar de Gabriel.
Locutores	Alejandra Lucio en lugar de Paola. DJ Goofy en lugar de Carlos Mix.

Intendencia Susi Orta en lugar de la Lourdes.

Textos Creativos DJ H Vill en lugar de Imelda.

Y se agregaron:

Reportero Salvador Alcalá.

Auxiliar de contabilidad Lucía Espino en lugar de Sandra.

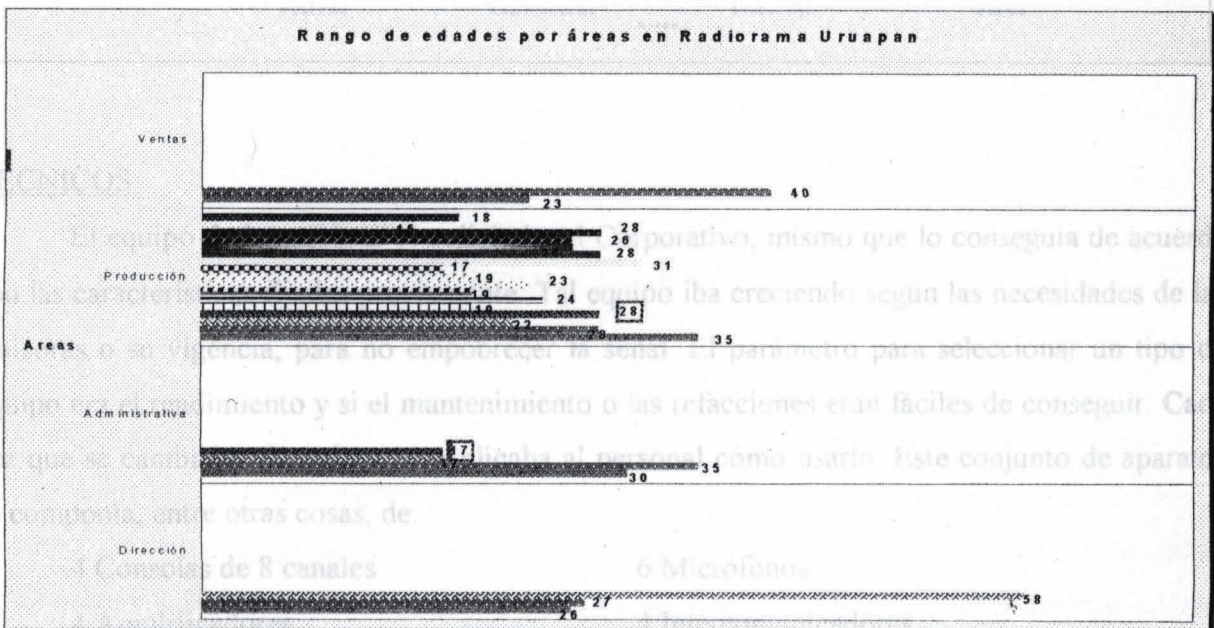
Auxiliar administrativo Felipe Vidales.

El personal administrativo (gerente -contador-, continuista, secretaria), tenía un horario de oficina: 9:00 a 14:00hrs y 16:00 a 19:00hrs; sin embargo, sólo algunas veces existía la puntualidad en las horas de salida, sobre todo en cuestión de continuidad.

Los gerentes general y de producción, así como el operador de esta área tenían el mismo horario, pero en pocas ocasiones salían en las horas señaladas, y en el caso de los gerentes, no siempre trabajaban dentro de las instalaciones de la empresa, tal como los agentes de ventas.

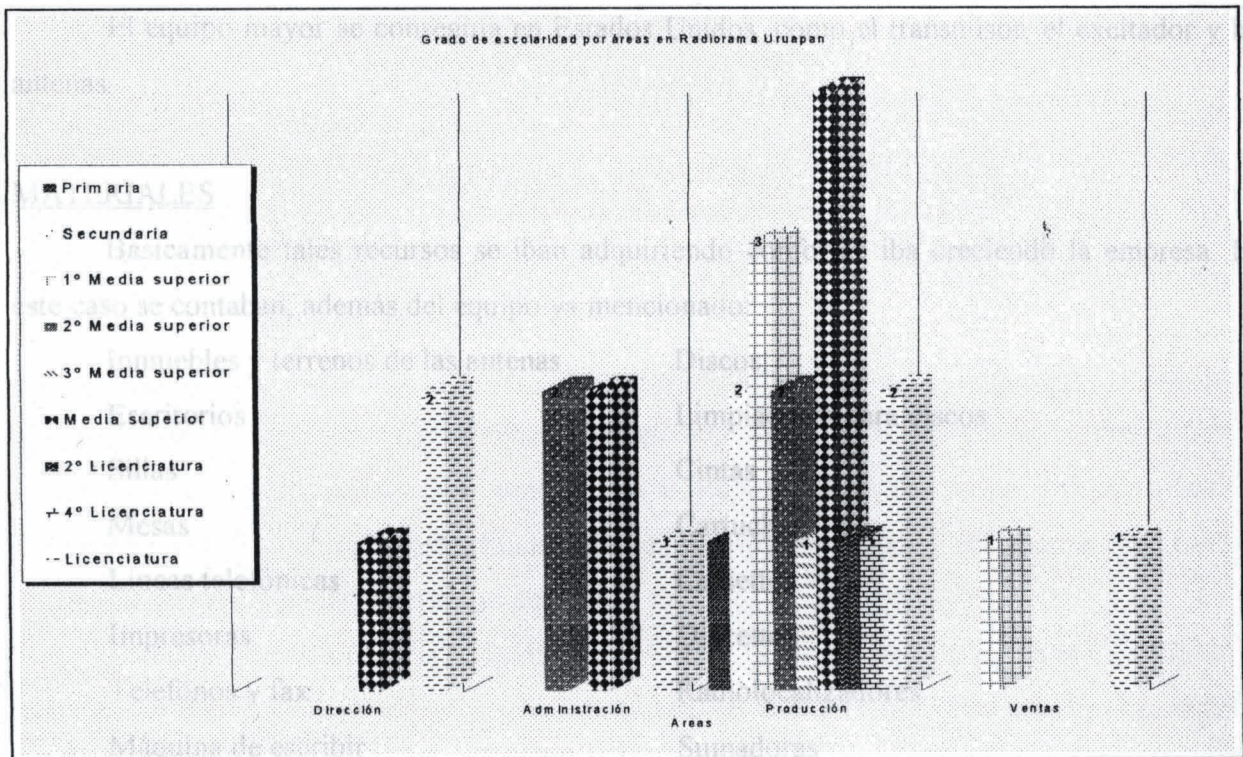
Los locutores regularmente sólo se presentaban a la hora de su programa o bien para hacer algún trámite administrativo o grabar material necesario para su trabajo. En el caso de "textos creativos", la estadía era de 4 horas al día, casi siempre por la tarde.

Los operadores, en cambio, tenían sus horarios perfectamente establecidos y los márgenes de prolongación de estadía no pasaban de una hora, hasta la fecha. Tales jornadas comprendían de las 7:00 a 13:00hrs, 13:00 a 19:00hrs, 19:00 a 1:00hrs y de 1:00 a 7:00hrs, esto es, 6 horas cinco días de la semana, excepto los suplentes, que cubrían hasta doce horas en una jornada



cuando se empataban los descansos de los titulares; durante las vacaciones de alguno de los operadores, el suplente también cubría ese horario.

El director seguía el horario de oficina, aunque casi siempre lo prolongaba para aprovechar los pocos días que se encontraba en las instalaciones de la empresa. La mayoría de los trabajadores no alcanzaba los 30 años de edad, un alto porcentaje no había terminado la preparatoria y sólo 8 terminaron una licenciatura o carrera corta.



TECNICOS

El equipo de las cabinas se solicitaba al Corporativo, mismo que lo conseguía de acuerdo con las características fijadas previamente. Tal equipo iba creciendo según las necesidades de las emisoras o su vigencia, para no empobrecer la señal. El parámetro para seleccionar un tipo de equipo era el rendimiento y si el mantenimiento o las refacciones eran fáciles de conseguir. Cada vez que se cambiaba el equipo, se explicaba al personal cómo usarlo. Este conjunto de aparatos se componía, entre otras cosas, de:

4 Consolas de 8 canales

6 Micrófonos

4 Amplificadores

4 Intercomunicadores

4 Deck o reproductor de cassettes	3 Híbridos para líneas telefónicas
7 Reproductores de CD's	1 Denon
4 Reproductores de MD's	5 Computadoras multimedia
6 Cartucheras	1 Distorsionador
3 Páneles de recepción de señal	1 Grabadora de carrete abierto
8 Bocinas	1 Ionizador
6 Monitores	1 Tornamesa para discos de acetato

El equipo mayor se conseguía en Estados Unidos, como el transmisor, el excitador y las antenas.

MATERIALES

Básicamente tales recursos se iban adquiriendo conforme iba creciendo la empresa. En este caso se contaban, además del equipo ya mencionado:

Inmuebles y terrenos de las antenas	Discos
Escritorios	Limpiadores para discos
Sillas	Cintas
Mesas	Cartuchos
Líneas telefónicas	Cassettes
Impresoras	Diskettes
Teléfonos y fax	Radiocalizadores
Máquina de escribir	Sumadoras
Estantes	Clima artificial
Libreros	Sistema de seguridad
Archiveros	Vehículos
Papelería	Artículos decorativos
Refacciones	Copiadora

FINANCIEROS

Aquí la publicidad jugaba el papel decisivo puesto que era la que daba vida a toda la empresa, de tal modo que en 1988, de acuerdo con el ejercicio fiscal presentado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los ingresos ascendieron a \$9 681 374, los sueldos y salarios sumaron \$108 031 y los gastos operativos fueron por \$8 690 825. Por concepto de impuestos

sobre la renta se pagó la cantidad de \$217 274, con un IVA de \$222 529, todo ello en pesos mexicanos.

Definitivamente era una cadena irrompible pues sin los recursos humanos no había recursos financieros y sin ellos no existían los recursos técnicos ni materiales.

ORGANIGRAMA

3.2.4 ORGANIZACIÓN

Es el término que se emplea para aquel grupo que ha iniciado una empresa de la índole que ésta fuere, con parámetros y funciones bien definidos. "Constituye un medio al servicio de la planeación. Coordina las actividades por realizar, para conseguir los objetivos trazados. Señala las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y propicia el orden".³² Es el conjunto de las actividades coordinadas que llevan a un fin.

Organización Radiorama es una cadena radiofónica iniciada en el año 1969 en la ciudad de México, como una sociedad representante de medios radiofónicos. De esa fecha hasta 1997, se contaba con aproximadamente 300 emisoras en la República, de las cuales 200 pertenecían a Radiorama y 100 eran solamente filiales, lo que aglomeraba a unos 49 grupos radiofónicos locales en varias entidades federativas del país.

La cabeza de esta organización se encontraba en la ciudad de México en el Corporativo y yacía en sus socios mayoritarios. En este Corporativo se decidía cuáles plazas serían ocupadas, a través de estudios de mercado. Algunas veces pudieron adquirir estaciones en venta, pero en otras, esperaron el proceso legal con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que por lo regular tardaba años.

Los servicios que ofrecía Radiorama a sus emisoras eran desde la venta de publicidad nacional hasta la instalación, administración, mantenimiento y asesoría en cualquiera de esos tópicos. Cada estación podía manejarse de acuerdo al director, gerente o administrador, puesto que no había un molde rígido de identidad corporativa.

En Radiorama Uruapan era notoria la diferencia de ritmo de trabajo cuando el director estaba presente y cuando se ausentaba; el trato entre compañeros era distinto: la forma de exigir, presencia física, los comentarios y quejas. El tipo de actividades que se desarrollaban con la

³² BONILLA, Carlos, op. Cit., p. 23

presión de tiempo por algún evento en puerta o situaciones de trabajo no previstas, con el director, y también todo lo contrario, como relajamiento desapresurado, momentos de charla en puerta abierta y hasta ausencias para el fin de semana, sin él. Eso sí, la atención al cliente era prioritaria.

ORGANIGRAMA

La organización de Radiorama Uruapan estaba regida por el acomodo que de los diferentes trabajadores hiciera el director, con un organigrama en mente y otro en la práctica.

Ya fue presentado el listado de los 15 puestos de Radiorama Uruapan. Si se divide por áreas, quedaría de la siguiente forma:

Dirección	director, gerente general, secretaria.
Administrativa	gerente-contador, cobrador, intendente, servicio social.
Producción-operativa	gerente, operadores, productores, locutores, textos creativos, técnico.
Ventas	continuista, agentes.

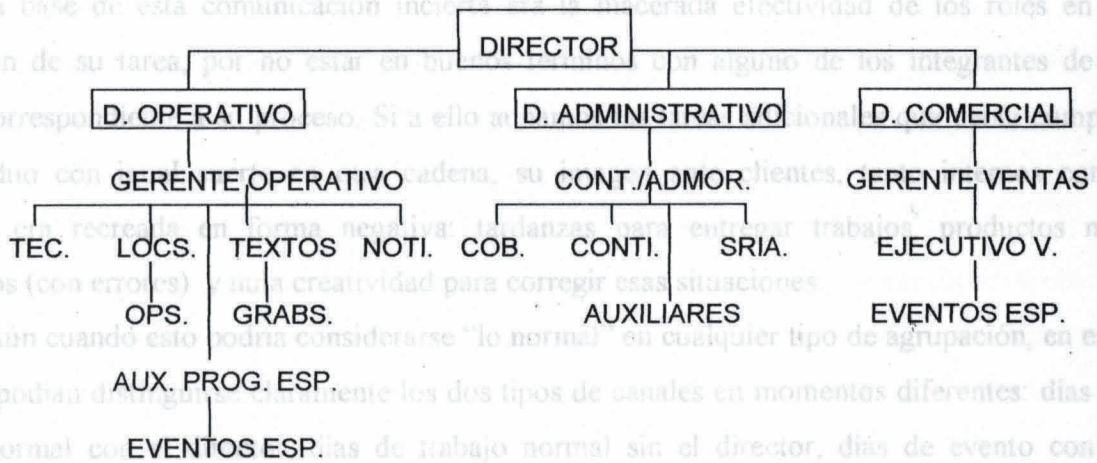
Este organigrama también sale de la realidad al ubicar puestos inexistentes, aunque eso no significa que no se realicen sus funciones como es el caso de eventos especiales, gerente de ventas y todos los auxiliares.

De hecho, la primera versión del organigrama mostrado por el director, no era muy claro. Lo más visible de este esquema son las áreas, no las jerarquías de los trabajadores, quienes por tener varias funciones significativas, eran difíciles de situar.



En este organigrama figuran áreas que no existían en la empresa como mercadotecnia o el área Técnica; de hecho no se menciona la gerencia general ni la secretaria y la cabeza de la organización es la gerencia y no la dirección.

En su segunda versión, el director tomó en cuenta las actividades como puestos o áreas específicas, lo que, nuevamente, hacían que la colocación de los nombres de los trabajadores en el lugar que les competía, fuera repetido en diferentes áreas; eso además rompía la idea de ilustración que él mismo tenía para el esquema.



Este organigrama también sale de la realidad al ubicar puestos inexistentes, aunque eso no significa que no se realicen sus funciones como es el caso de eventos especiales, gerente de ventas y todos los auxiliares.

REDES DE COMUNICACION

Más que las marañas de palabras y acciones, una red de comunicación se conoce como una interacción estructurada de acuerdo a la importancia de los roles de cada persona o bien de los puntos específicos de contacto que no fijan una intensidad o frecuencia y que surgen del intercambio de información formal e informal³³. Dice Carlos Bonilla “los mensajes internos de la organización pueden ser de tarea (procedimiento), mantenimiento (órdenes, control) y por supuesto humanos... (que) consideran, en esencia, las actividades, satisfacción^h y realización de los individuos que integran una organización. Toman en cuenta sus sentimientos, relaciones interpersonales, moral y el concepto que estos tienen de sí mismos”.

En Radiorama Uruapan, las redes existentes obedecían tanto a la comunicación formal como a la informal y tenían resultados tanto negativos como positivos en las distintas actividades de la empresa. La primera implicaba la frase “en el pedir está el dar”, aunque muchas veces era

³³ BLAKE, Reed, “Una taxonomía de conceptos de la comunicación”, Nuevomar, 1989, p. 25.

notoria la exagerada condescendencia con que se trataba a los compañeros para lograr un buen trabajo como resultado. En general existía un clima de defensa, puesto que aún las redes informales se trataban con reserva o recelo, excepto cuando eran diádicas, que podían tornarse a la confianza. Tres personas ya era un grupo y casi no se exponían temas con toda la sinceridad que pudiera esperarse.

La base de esta comunicación incierta era la macerada efectividad de los roles en la realización de su tarea, por no estar en buenos términos con alguno de los integrantes de la cadena correspondiente a su proceso. Si a ello aunamos las tareas adicionales que debía cumplir el individuo con igual suerte en otra cadena, su imagen ante clientes, tanto internos como externos, era recreada en forma negativa: tardanzas para entregar trabajos, productos mal elaborados (con errores) y nula creatividad para corregir esas situaciones.

Aún cuando esto podría considerarse "lo normal" en cualquier tipo de agrupación, en esta empresa podían distinguirse claramente los dos tipos de canales en momentos diferentes: días de trabajo normal con el director, días de trabajo normal sin el director, días de evento con el director y días de evento sin él.

Redes de comunicación

	FORMAL	INFORMAL
DIA NORMAL CON DIRECTOR	<ul style="list-style-type: none"> *A través de secretaria, contador o el director mismo *Instrucciones, procedimientos o nuevos proyectos *Informes de estado de Distintas áreas *Tensión, encierro en oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> *Comentarios de los nuevos proyectos *A puerta cerrada o en voz baja en momentos breves
DIA NORMAL SIN DIRECTOR	<ul style="list-style-type: none"> *Cualquiera puede hacer llegar el Mensaje *Desplazamiento y tranquilidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Charlas espontáneas *A puerta abierta o cerrada
DIA DE EVENTO CON DIRECTOR	<ul style="list-style-type: none"> *Instrucciones exigentes *Funciones extraordinarias *Mensajes a toda hora *Avisos de último momento *Tensión y prisa 	<ul style="list-style-type: none"> *Especulaciones acerca del evento *Observaciones acerca de quienes trabajan menos o más se luce *En momentos estratégicos y a puerta cerrada
DIA DE EVENTO SIN DIRECTOR	<ul style="list-style-type: none"> *Instrucciones más relajadas, excepto Cuando son decisiones de jerarquía *Funciones extraordinarias con Posibilidad de réplica o intercambio 	<ul style="list-style-type: none"> *Rumores a puerta abierta

Las redes de comunicación aquí descritas van de una persona a otra sin importar el área a la cual pertenecían; aún así, los comentarios más hirientes o despectivos hacia terceras personas eran entre compañeros cercanos.

Se tomaron como guía esos días porque se hacía más notoria la diferencia, pues la ausencia de un gerente no representaba cambios en la conducta de los trabajadores. Los días de evento surgieron poco después de que la egresada ingresara a Radiorama Uurapan, cosa que permitió claridad entre un día y otro, pues aunque había tensión, existía compañerismo para enfrentar una especie de “enemigo común”.

Cuando estaba el director existía la expectativa de si visitaría el lugar de trabajo, si haría alguna observación al respecto, o lo que era peor, si llegaba con una nueva idea que retrasaría todos los procesos operativos. Cuando no estaba, lo peor que podría pasar era un enfrentamiento directo entre dos compañeros o que se fuera la luz.

En los días con el director presente, se podían percibir fugas de la comunicación formal, ya que al ser comunicada una nueva orden, inmediatamente se creaban rumores a su alrededor. Si era para bien, los comentarios tenían un dejo de desconfianza; si implicaba algo negativo, el mensaje se tornaba un secreto a voces con tintes despectivos y hasta amenazadores. No era regla pero la mayoría se mantenía ocupada en su espacio de trabajo, y si el director decidía entrar a esa área, procuraban silencio hasta que el director hiciera algún comentario, pues a veces solo entraba, observaba y se marchaba.

Los días sin director era factible ver a los compañeros andar por los pasillos, bromear en voz alta y en general había cierto aire relajado en el ambiente. Si surgían problemas, se contaba con el buen juicio del director cuando estuviera de regreso o bien, con su figura “amenazante” para tratar de resolverlos antes de que volviera.

Por supuesto, la interrelación de los distintos trabajadores de Radiorama trazaría otra red “virtual” que podría esquematizarse en forma más simple e individual, partiendo de las funciones del puesto en el que se desempeñaban (ver cuadro). De esa forma era posible visualizar que mientras el director tenía trato más frecuente con los clientes, los trabajadores del área operativa no estaban en contacto frecuente con él, excepto el gerente. De igual forma, los gerentes eran quienes más interactuaban entre sí pero no podían tomar todas las decisiones de peso en ausencia del director.

Las redes de interacción entonces no obedecían necesariamente al proceso operativo de un puesto, sino a la confianza que pudiera sentir una persona con respecto de otras para alcanzar a realizar sus actividades: la comunicación era descendente aún entre compañeros de menor nivel.

Como asegura Carlos Bonilla: “en el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de la organización, este último elemento dificulta, hoy en día, los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de objetivos”.³⁴ Las redes se ampliaban o cambiaban su frecuencia sobre todo cuando existían conflictos con los clientes o en algún evento. A pesar de las líneas internas, el radio localizador, los intrerfonos y las puertas abiertas de las oficinas, la comunicación no llegaba o se escabullía hacia donde no era necesaria y sí generaba rumores o rumoraciones.

Ahora bien, los mensajes informales no podían ser del todo íntimos en el sentido de que al ser desvirtuados la persona de quien se hablara saldría seriamente dañada. Y no se seguía la “norma general” de no unir los mensajes formales con los personales para no interferir con el trabajo; sin embargo, indefectiblemente se utilizaban como análogos al momento de plantear actividades formales e informales.

Si tales canales tuvieran un color y se trazaran en el aire, seguramente se pintaría múltiples veces por todo el inmueble, hasta desconocer cuál mensaje pertenecía al canal formal y cuál al informal. Es por eso que debían buscar la concordia, pues “la comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades, los rumores, etcétera”.³⁵

Redes de interacción						
Puesto	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Director	Gerentes	Secretaria	Continuista	Agentes	Demás	
G. General	Director	Gerentes	Continuista	Secretaria	Demás	
G. Administrativo	Continuista	Secretaria	Director	Gerentes	Clientes	Demás
G. Producción	Operadores	Programadores	Locutores	Clientes	Director	Demás
Secretaria	Gerentes	Continuista	Clientes	Director	Demás	
Continuista	Gerentes	Operadores	Clientes	Director	Demás	
Programadores	G. Producción	Operadores	Locutores	Demás		
Locutores	Operadores	G. Producción	Clientes	Demás		
Operadores	Programadores	G. Producción	Demás			
Agentes de ventas	G. Administrativo	Continuista	Director	Operadores	Demás	
Técnico	G. Producción	Operadores	Director	Demás		
Cobrador	G. Administrativo	Continuista	Secretaria	Director	Clientes	Demás
Intendente	Secretaria	G. Administración	Director	Demás		

³⁴ BONILLA, Carlos, op. Cit., p. 30.

³⁵ BONILLA, Carlos, op. Cit. P.33

4. APOYO TEORICO

4.1 Teoría de la comunicación

Para entender la comunicación en cualquiera de sus acepciones, se necesita estar familiarizado con diversos términos teóricos. A partir de aquí se presentará un pequeño glosario de conceptos de comunicación utilizados en el texto.

Fuente: Persona o grupo de personas que inician el proceso de la comunicación. El propósito de la fuente debe ser expresado en forma de mensaje y debe ser encodificado (o sea, traducido en algún código para que el receptor lo descifre sin problema).

Mensaje: Es el conjunto ordenado de símbolos empleados en la transmisión de significantes desde el emisor hasta el receptor. Es el resultado de la codificación entre emisor y receptor.

Canal: Es por donde circula el mensaje, es un medio, un conducto; McLuhan divide a los canales en fisiológicos y técnicos. Fisiológicos serían los cinco sentidos y los técnicos serían lo que él mismo llama prolongaciones de los sentidos: teléfono, radio, escritos, etc.

Receptor: Persona o personas que están en el otro extremo del canal. Las fuentes y receptores deben ser sistemas similares (mismo idioma, religión, intereses). La comunicación se produce cuando el receptor responde al estímulo enviado por la fuente.

Retroalimentación: es la información que recibe la fuente acerca de si el mensaje que emitió fue o no recibido y en qué medida; con esa información regulará la emisión de los siguientes mensajes hasta hacer posible una comunicación clara, libre de interferencias y ambigüedades semánticas.

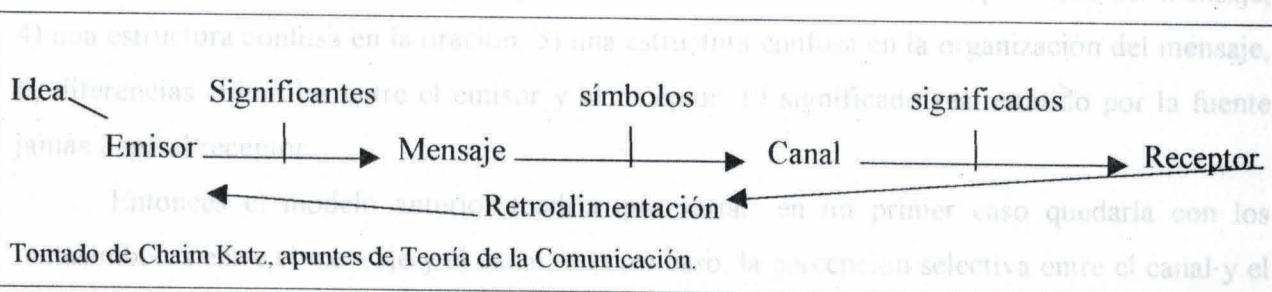
Significante: secuencia lineal de los sonidos o imagen acústica; no es un sonido material sino su huella psíquica, la representación que de él nos da el testimonio de nuestros sentidos. Esa imagen es sensorial³⁶.

³⁶ KATZ, Chaim y otros, op. cit. p.p. 439 y 440.

Significado: concepto que se construye con la materia fónica del significante. Puede ser de naturaleza vocal o psíquica, escrita o con dibujos, pero siempre constituye al concepto³⁷.

Símbolo: Vínculo natural entre el significado y significante que no se permite reemplazar con otro significado o significante distintos, como sucede al signo. El símbolo siempre es motivado con relación al significado, no depende de una libre elección por el sujeto hablante³⁸.

Hasta aquí, los elementos presentados funcionan como primarios, tomando en cuenta un modelo del proceso de comunicación en donde el emisor ha generado una idea, la codifica de acuerdo con los significantes de tal idea, estructura el mensaje con los símbolos necesarios para generar el canal en el que el receptor decodifique los significados y a su vez configure significantes y significados que le ayuden a generar la retroalimentación, convirtiéndose entonces en emisor, dirigiéndose a un receptor.



Por supuesto se refiere a una comunicación ideal, casi lineal entre dos personas, en el entendido que los significantes, símbolos y significados son captados en un contexto común. Como ejemplo se advierte una charla entre “la textos creativos” y el operador de producción en torno a la grabación de un programa piloto dirigido a mujeres. Cuando mencionan entrada, salida, cortinillas y promocionales no hay problema: “mezclas las clásicas, desvaneces con jazz, entra voz en frío, luego con reverberancia y sales a corte directo en el cue”. Pero al hablar del contenido del programa en que menciona los objetivos, el perfil del público y de la información, los géneros periodísticos, el tipo de redacción que se requiere, así como la investigación, comienzan a detenerse poco a poco para dar paso a mensajes de explicación.

Es el momento en el que asoman nuevos elementos en el modelo de comunicación. *Metasímbolos*: son pautas culturalmente definidas y estructuradas de configuraciones (configuración de configuración) que introducen significados más allá de los relativos a cada

³⁷ KATZ, Chaim, op. Cit., p.p. 439 y 440.

³⁸ Ibid, p. 441.

símbolo específico en un mensaje dado... las pautas provocan significados, como lo hacen los símbolos individuales³⁹.

Percepción selectiva: tendencia de las personas a percibir e interpretar en forma equivocada las comunicaciones persuasivas según sus propias predisposiciones, distorsionando el mensaje en una dirección que las favorece (Berelson y Steiner). Una persona puede así “oír” a un orador decir algo, en tanto que otra puede “oír” al mismo orador decir algo diferente. En teoría, podrían “oírse” tantas versiones diferentes del mismo mensaje como oyentes hubiere⁴⁰.

Ruido de canal: es cualquier perturbación que interfiere la fidelidad material del mensaje, esto es, impide que algunos elementos del mensaje lleguen al receptor.

Ruido semántico: es la interpretación equivocada de los mensajes; puede ser 1) palabras demasiado difíciles, 2) diferencias entre emisor y receptor respecto con el significado denotativo de las palabras, 3) diferencias en el significado connotativo, o sea la interpretación del mensaje, 4) una estructura confusa en la oración, 5) una estructura confusa en la organización del mensaje, 6) diferencias culturales entre el emisor y el receptor. El significado real emitido por la fuente jamás llega al receptor.

Entonces el modelo anterior tendría que variar: en un primer caso quedaría con los metasímbolos entre el mensaje y el canal; en otro caso, la percepción selectiva entre el canal y el receptor y un tercer caso pondría además de los metasímbolos, el ruido semántico entre el canal y el receptor.

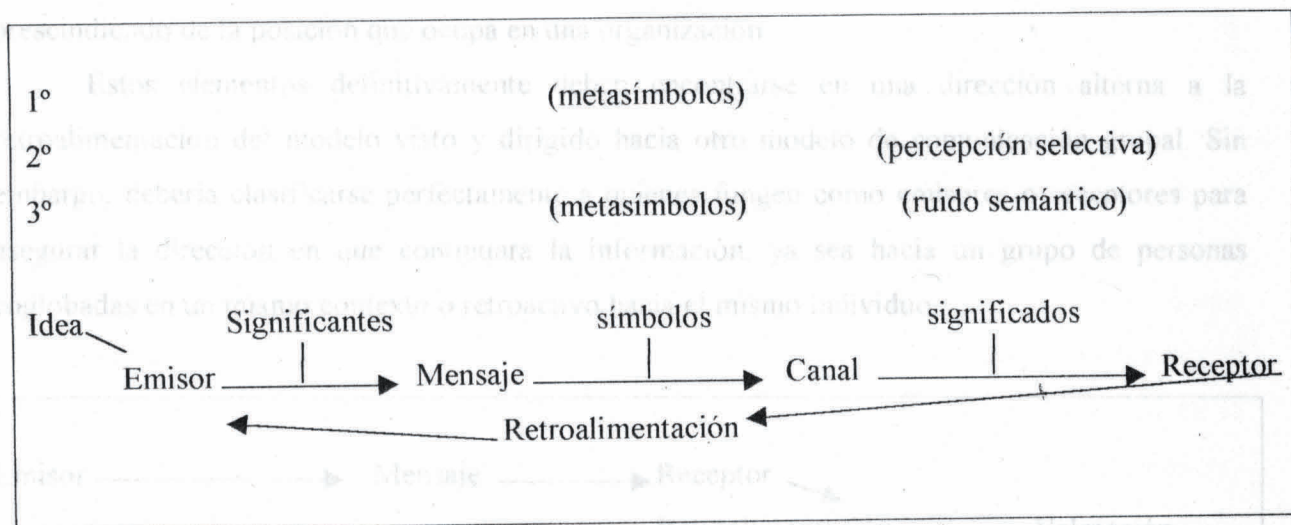
En cualquiera de los casos se infiere una especie de retroalimentación de corrección o de respaldo, para poder seguir con una charla de óptima calidad comunicativa. En una organización estas fallas se convierten en errores o fugas que pueden resultar costosas a la empresa o por lo menos llevarla a redoblar esfuerzos.

En un caso concreto, la agente de ventas entregó un texto a la locutora, le pidió que realizara el demo y le comentó que después regresaría por él. En el texto estaba escrito como indicación “música moderna”. La locutora, por tratarse de una mueblería de nombre italiano que se encuentra en una zona comercial de prestigio y por el tipo de mobiliario que se describía con descuento en el texto, utilizó algo más “new age”, rítmico, pues esa era la norma para grabar, y sin voz cantante, sólo música y locutora. La agente lo llevó a su cliente y regresó un tanto contrariada, puesto que el cliente le había pedido que cambiara la música por algo de moda,

³⁹ FERNANDEZ, Carlos, op. Cit., p.p. 181y 182.

⁴⁰ BLAKE, Reed, op. Cit., p. 81.

específicamente cierta canción grupera, justo en la parte donde decía “me asusta pero me gusta”. Se convenció al cliente de dejar sólo la música y nuevamente se grabó. Se perdió tiempo, dinero –de la agente- y esfuerzo.



Eso por un lado. Del otro, el panorama va más dirigido a las personas, a una repercusión que de constante resulta insoportable. Se pueden tomar de base los siguientes conceptos:

Rumor: es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transacción colectiva cuyos componentes consisten en la actividad intelectual y comunicativa. Surge cuando las personas atrapadas conjuntamente en una situación ambigua intentan dar de ella, reuniendo sus recursos intelectuales, una interpretación con sentido. Si bien su transmisión se realiza mediante canales informales, el rumor surge de información insuficiente de los canales oficiales⁴¹.

Incongruencia: cualquier reducción en la correspondencia existente entre las configuraciones de señales que utiliza el comunicante y las que utiliza el receptor al interceptar el mensaje... todas aquellas condiciones biológicas, psicológicas, sociales o culturales, que supongan diferencias entre los significados de la fuente y los del receptor, pueden también producir la incongruencia. Esos factores pueden incluir un fallo de memoria, una percepción defectuosa, un desconocimiento de convenciones entre símbolo y referente o incluso una lesión cerebral. Obviamente, cuanto mayor sea la incongruencia, de cualquier modo que haya sido causada, menos precisa será la comunicación.⁴²

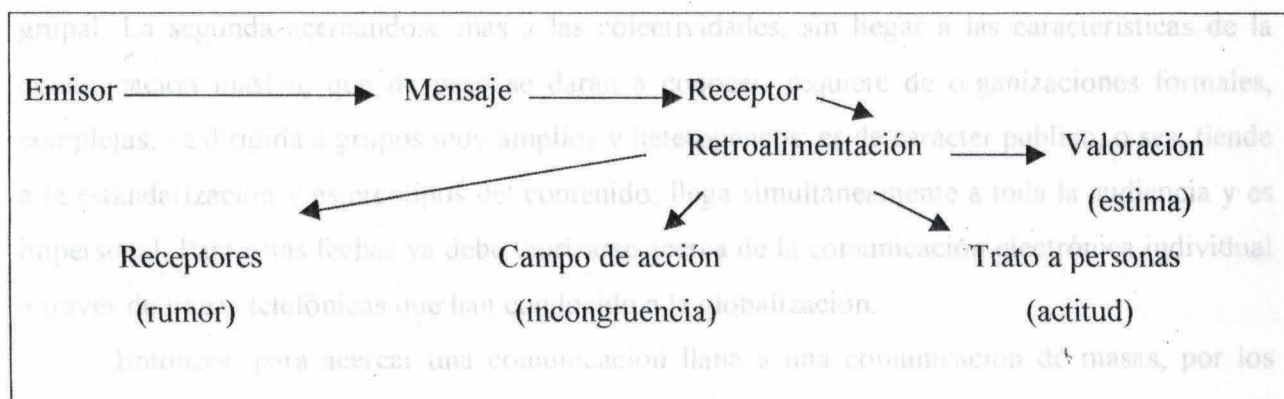
⁴¹ BLAKE, Reed, op. Cit., p. 34.

⁴² FERNANDEZ, Carlos, op. Cit., p.p. 182 y 183.

Actitud: es un conjunto permanente de elementos que se entrelazan, que comprenden creencias y evaluaciones (componente cognitivo), sentimientos y emociones (componente afectivo) y disposición al comportamiento (componente de acción) con respecto a algún objeto social.⁴³

Estima: es el valor que los miembros de un sistema conceden a una determinada persona prescindiendo de la posición que ocupa en una organización.

Estos elementos definitivamente deben encontrarse en una dirección alterna a la retroalimentación del modelo visto y dirigido hacia otro modelo de comunicación grupal. Sin embargo, debería clasificarse perfectamente a quienes fungen como emisores o receptores para asegurar la dirección en que continuará la información, ya sea hacia un grupo de personas englobadas en un mismo contexto o retroactivo hacia el mismo individuo.



De alguna forma, el ejemplo del cliente de la mueblería señala una incongruencia de afuera hacia adentro de la empresa. Los peores son de dentro hacia afuera o dentro hacia adentro. Y de alguna forma los conceptos manejados van concatenados: un rumor puede generar una incongruencia, ésta una actitud con respecto a una persona y finalmente, cualquiera de ellas puede mermar la estima del trabajador. Este es un ejemplo: circulaba el rumor de que Fofó llegaba tarde y sólo hablaba por teléfono o paseaba por la estación, sin hacer su labor. Este rumor llegó al director y cada vez que ambos estaban en la empresa, el primero tenía que atender cada encargo del segundo y soportar sus reclamos aún cuando esos días Fofó trabajaba mucho. Así, mientras cumplía los mandados del alto mando, descuidaba las labores propias de su puesto. Claro está, mientras algunas personas se mofaban, otras definitivamente evitaban toparse con él y

⁴³ BLAKE, Reed, op. cit., p. 77.

Fofo siempre estaba a la defensiva con todos. Seguramente su estima estaba supervalorada, o por el contrario, tocando fondo.

Lo que sí queda asentado es: la comunicación es tan amplia como dada; cada pequeño movimiento comunica algo con o sin intención de que algún receptor lo note; en forma romántica, cada parte de la naturaleza se comunica y así como el agua, el fuego, el aire y la tierra son sus elementos básicos, los de la comunicación son: emisor, mensaje, canal y receptor.

Entre las definiciones de comunicación sobresale la de Eulalio Ferrer “es el proceso activo de significación e intercambio de mensajes por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan hacia un fin social determinado”, y la de Sean McBride “la comunicación es el intercambio de noticias y mensajes, quehacer individual y colectivo que engloba el conjunto de transferencias en intercambio de ideas, hechos y datos”. La primera, es un aspecto diádico o grupal. La segunda acercándose más a las colectividades, sin llegar a las características de la comunicación masiva, que de paso se darán a conocer: requiere de organizaciones formales, complejas; va dirigida a grupos muy amplios y heterogéneos; es de carácter público, o sea, tiende a la estandarización y estereotipos del contenido; llega simultáneamente a toda la audiencia y es impersonal. Para éstas fechas ya debe teorizarse acerca de la comunicación electrónica individual a través de líneas telefónicas que han conducido a la globalización.

Entonces, para acercar una comunicación llana a una comunicación de masas, por los elementos que ésta requiere y por el incisivo origen de la comunicación, ilimitado, surge otro parámetro de estudio: la comunicación organizacional.

4.2 Comunicación organizacional

Sin ser pretenciosos, lo primero que se debe saber es qué es comunicación organizacional. Para ello se cita a Carlos Bonilla: “la comunicación organizacional, según Gerald M. Goldhaber, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Para Redding y Sanborn, es simplemente la transmisión y recepción de información que se produce dentro de una organización compleja. Katz y Kahn la definen como el flujo de información dentro del marco de

organización. Thayer la define como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.”⁴⁴

La comunicación organizacional se toma como la investigación previa a las relaciones públicas. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente. Esta implica el flujo, propósito, dirección y medio de los mensajes, así como las actitudes, sensibilidad, relaciones y habilidad de las personas que interactúan en una empresa.

Un caso análogo sucedió cuando se preguntó por qué se utilizaba el pintarrón de la entrada para concentrar la información básica del uso del conmutador; explicaron que así estaba desde la capacitación para el uso de tal aparato, pero no por otra cosa. Entonces la egresada optó por utilizarlo para dejar mensajes relacionados con las fechas conocidas cercanas: 30 de abril, 10 de mayo, cumpleaños de los compañeros, etc. Posteriormente se utilizaba para dejar recados, mensajes, anuncios... como un periódico mural creado por los trabajadores para ellos mismos.

Existen diferentes parámetros que se toman en cuenta como:

- Modalidad del lenguaje que puede ser verbal o no verbal, esto es, gestos, sonidos, movimientos.
- El método de la difusión ya sea *software* -la capacidad o creatividad de la persona para difundir un mensaje, o *hardware*, que implica el medio técnico para proyectar el mensaje físicamente, o sea, su producción.
- Los supuestos receptores, que son las personas dentro y fuera de la empresa
- El propósito del mensaje, ya sea de **tarea** (actividades y obligaciones), de **mantenimiento** (características y normas de instrumentación) o **humanos** que básicamente pretenden ser estimulantes.
- Relaciones de los mensajes, si son diádicas, en pequeños grupos o públicas.
- Redes de mensajes formales o informales.
- Dirección del mensaje formal que puede ser descendente y/u horizontal -básicamente de tarea y mantenimiento, o ascendente, cuando son humanos.

Entonces el elemento indispensable de la comunicación organizacional es el mensaje. Una organización como tal, se crea para cubrir una necesidad y ofrecer un servicio planeando puestos que se interrelacionan para llevar a cabo los procedimientos. Tal diseño está suponiendo la

⁴⁴ BONILLA, Carlos, op.cit., p.40

comunicación efectiva que permita la consecución de los objetivos previstos. Pero la verdad de Radiorama Uruapan radicaba en la incongruencia. Ejemplos:

Comunicación prioritaria se da en forma descendente y de izquierda a derecha, según la importancia del puesto, entonces se delimita perfectamente el lugar del director y la del resto de los trabajadores con respecto a él

Operador de producción: "Si hubiera distorsionador de voz, habría mejor producción".

Contador: "Te voy a pagar a la quincena".

Gerente administrativo: "Urge presentar un demo al cliente, quédate".

Continuista: "Tengo demasiado trabajo".

Director: "El área más importante es producción".

Director: "Las tarifas no se modifican".

Continuista: "No se aceptan ordenes de inserción después de las 7 PM".

HECHO

El distorsionador se utilizaba al mínimo. No había tiempo para producir con efectos.

La "textos creativos" recibía su pago al mes.

Los demos regularmente se entregaban después de la noche que se grababan, por estar fuera del horario de oficina.

Muchas veces la continuista ocupaba parte de su tiempo en charlas y el trabajo parecía no terminar.

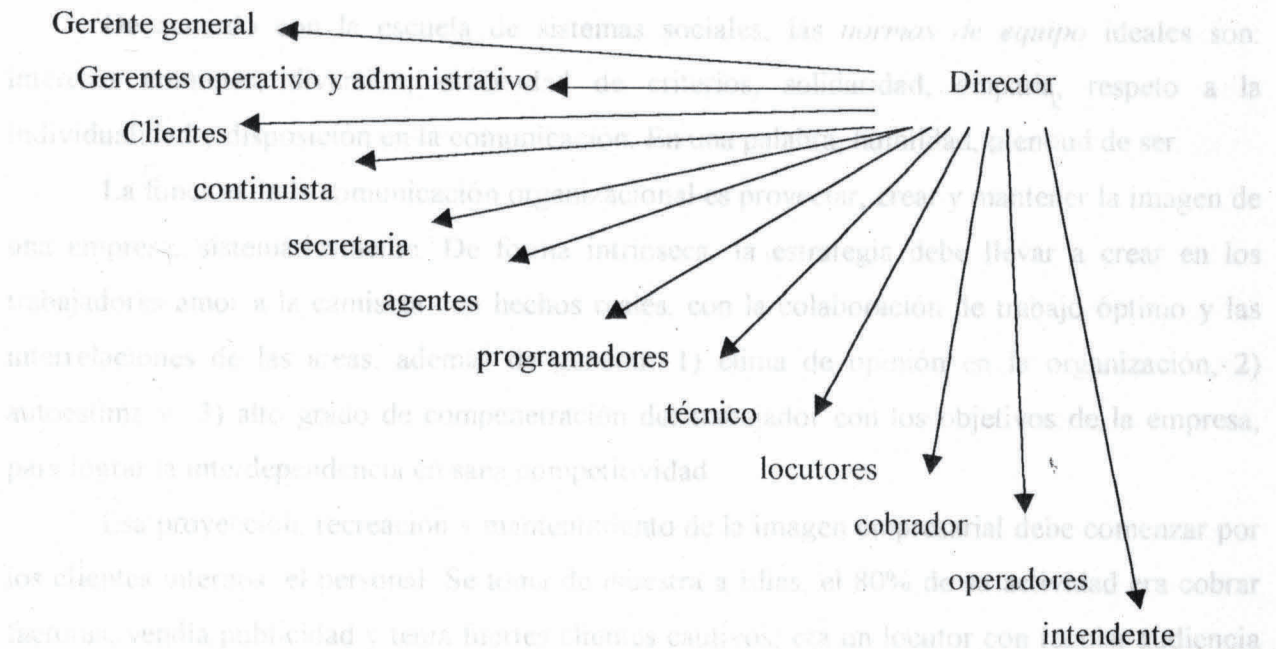
A pesar de no ser el área más importante a decir del director, las juntas semanales o mensuales eran de ventas, presididas por él mismo.

Existía un tarifario, pero siempre había arreglos con los clientes que modificaban las cantidades establecidas, pero no eran permitidos para todos los agentes.

Los agentes de ventas llegaban después de las 7, pero vendían publicidad para salir al aire al día siguiente, por lo que demandaban incluir los contratos el mismo día; además sabían que la continuista estaría hasta tarde terminando la carta.

Existían incongruencias del director con los gerentes, de los gerentes con los subordinados, incluso de todos ellos con los clientes, por lo que el margen de error era muy amplio y seguramente no se perdía mucho dinero, pero sí tiempo de trabajadores, se gastaba demasiado material, había molestias para los clientes y múltiples flujos de información al respecto.

En una empresa de radio como Radiorama se presume la comunicación organizacional así: si el centro de la organización es el director, el orden de comunicación prioritaria se da en forma descendente y de izquierda a derecha, según la importancia del puesto, entonces se delimita perfectamente el lugar del director y la del resto de los trabajadores con respecto a él.



De alguna forma, esta relación repercute en la comunicación de los gerentes, clientes, continuista o secretaria hacia el resto de los empleados, siempre en forma descendente. La continuista siempre trató con amabilidad conveniente a operadores, locutores y al gerente operativo, con franqueza al técnico, al cobrador o a la intendente, con mayor confianza a la secretaria, agentes de ventas y gerente administrativo, pero a los únicos que expresaba condescendencia era al gerente general, al director y a los clientes. Como cada trabajador, ella formaba su red.

De este modo se aterrizan los términos de la comunicación organizacional:

Una *red organizacional* es una serie de personas que cumplen un rol y en conjunto logran llegar a las metas impuestas para alcanzar los objetivos de la empresa.

El *clima* en una organización se genera de acuerdo al tipo de actitud con que se maneja la emisión y recepción de mensajes ya sea en forma vertical u horizontal e informal o formal. Juntos generan el medio ambiente empresarial. Los más representativos son los de defensa y los de apoyo; el óptimo es el de confianza.

El *rol* es el papel de un individuo dentro de un entorno. Organizacionalmente, requiere de varias personas para ser efectuado, esto es, para cumplir el rol de operador en una estación de radio, se necesita de programador, continuista, productor y probablemente locutores. Los roles informales son los que se llevan de casa al trabajo como ser madre de familia, deportista, ama de casa, coleccionista, etcétera.

De acuerdo con la escuela de sistemas sociales, las *normas de equipo* ideales son: intereses comunes, diversión, diversidad de criterios, solidaridad, empatía, respeto a la individualidad y disposición en la comunicación. En una palabra, humildad, plenitud de ser.

La función de la comunicación organizacional es proyectar, crear y mantener la imagen de una empresa, sistemáticamente. De forma intrínseca, la estrategia debe llevar a crear en los trabajadores amor a la camiseta con hechos reales, con la colaboración de trabajo óptimo y las interrelaciones de las áreas, además de generar: 1) clima de opinión en la organización, 2) autoestima y 3) alto grado de compenetración del trabajador con los objetivos de la empresa, para lograr la interdependencia en sana competitividad.

Esa proyección, recreación y mantenimiento de la imagen empresarial debe comenzar por los clientes internos: el personal. Se toma de muestra a Elías, el 80% de su actividad era cobrar facturas, vendía publicidad y tenía fuertes clientes cautivos; era un locutor con regular audiencia y era reconocido como tal. Su credencial lo acreditaba como agente de ventas, también sus tarjetas de presentación, pero él prefería que lo reconocieran como locutor, aunque lo contrataron como cobrador. Elías podía ayudar perfectamente a demeritar la imagen de Radiorama Uruapan a través de sus comentarios acerca de su inconformidad con sus funciones, pero también podía evidenciar la falta de planeación con respecto a la creación de puestos en la organización, pues ni siquiera portaba el gafete del suyo. Su identificación debía ayudarlo a confirmar su puesto y actividad primaria: cobrador. Si se hubiera hablado claramente desde el principio, aceptaría que la locución fue una oportunidad que pudo tomar a partir de su integración a Radiorama, con buenos resultados, y su tiempo para vender como una actividad extra para mejorar sus ingresos.

Para reconocer una organización, debemos visualizar sus elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y objetivos comunes.

Organización, dicho sucintamente por Carlos Bonilla, es el "sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes".

Gabi Radiorama Uruapan es una empresa de servicio y esta se define así: “comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso”.

Para lograrla, se debió hacer una planeación, que nace de “la exigencia de señalar fines a la acción humana, fijar metas y dar marco al ejercicio de la libertad de acción dentro de una organización. Incluye la fijación de objetivos y la elaboración de normas rectoras no sólo de la conducta de los subordinados, sino también de las acciones por seguir”.

Cabe incluir entonces la diferencia entre el *equipo de trabajo*, que es la integración de un grupo de personas que se reúnen para detectar proyectos o problemas que se deben resolver mostrando actitudes predeterminadas, y el *trabajo en equipo*, que es llevar a lo cotidiano esas actitudes. La diferencia básica se encuentra en dónde y cómo se aplican las características de cada uno.

Un ejemplo de la falta de organización se daba en el área administrativa. Radiorama Uruapan, no contaba con una telefonista de tiempo completo y representaba un problema atender el teléfono, sobre todo cuando existía cierto grado de presión. Gabi, la secretaria, llega a cubrir su segundo turno del día; son las tres de la tarde, la continuista le informa que debe hacer algunas facturas para ciertos clientes, tiene que archivar algunos documentos, ayudarle con el monitoreo y si puede también con el “spoteo” del mes. Acerca la máquina de escribir para empezar a trabajar, suena el teléfono: desean pedir la canción “X” para la familia “Y” de parte de “Z”. Por la voz sabe que es un niño y le dice que lo van a complacer. Pasados 10 minutos vuelve a llamar “Z”, pero esta vez Gabi lo comunica a la cabina correspondiente. Luego le habla la operadora para pedirle que no pase llamadas fuera del horario de complacencias. Gabi decide archivar sus documentos pendientes justo cuando el contador le solicita cierto expediente; lo busca sin encontrarlo en el lugar correspondiente, hasta que por fin da con él. Otra llamada. Sintoniza la estación que debe monitorear. Nueva llamada. Intenta hacer el conteo de spots, pero algunas tarjetas aún están inconclusas o la información no es clara de modo que no puede avanzar. Al final del día se retira como de costumbre. Las redes de comunicación se entretejieron en ese lapso de tiempo: ¿qué comentario hizo la operadora acerca de la acción de Gabi? ¿cuál será la observación del contador por la dificultad de la secretaria para encontrar el expediente? ¿comentó

Gabi con alguien acerca de estos pequeños tropiezos durante la tarde?, pero sobre todo, ¿concluyó su trabajo de la jornada?

Si se toma en cuenta que por ningún motivo se debían pasar llamadas a las cabinas de transmisión, a menos que hubiera locutor en vivo, al resolver Gabi su problema momentáneo, pudo provocar otro más adelante. Como Gabi no era la única que archivaba documentos, resultó evidente su falta de interés por conocer la conformación de su archivo, pues permitía que otros usuarios rompieran su orden y le tomaba más tiempo concluir con un encargo de esa índole; ante los demás ella seguía siendo la responsable por esas fallas. Si Gabi le comentó sus malestares por esas situaciones a un agente de ventas, probablemente logró desahogarse y pudo crear algún conflicto gracias a la percepción selectiva de quien la escuchó; le tomó mucho tiempo tratar de cumplir con su labor, pues en el transcurso de la tarde estuvo sonando el teléfono y la mayoría de las llamadas fueron de más de 10 minutos, seguramente quedó trabajo para el día siguiente, llegará el director y difícilmente podrá terminar el trabajo atrasado y el nuevo, salvo con horas extra. Así cada dos turnos por semana.

Era predecible el día siguiente: como Gabi se atrasó en sus funciones, la continuista se atrasaría, el contador igual y seguramente eso retrasaría el envío de algún documento, el pago a algún agente de ventas y la hora de salida de por lo menos 2 compañeros de trabajo. En realidad ese no era el problema, sino que la continuista le comentaría a alguna operadora de la causa de su retraso en la salida, la operadora le comentaría a otras compañeras, seguramente lo sabría el gerente de producción, el gerente general, los agentes de ventas, el contador y hasta algún cliente que se encontraba visitando la estación, antes que el director mismo.

Gabi debía rectificar sus procedimientos, pues a corto plazo era más sencillo tener rumores acerca de su capacidad como secretaria. A mediano plazo nadie sabrá cómo o por qué empezaron los rumores en torno a Gabi, pero el antecedente estaba y sería difícil borrarlo mientras siguiera teniendo fallas, sin darle verdadera importancia a la comunicación formal que debía presentarse entre ella con quienes interactuaba, empezando por la persona del escritorio de al lado.

Los ruidos de canal sucedían en cualquier nivel con cualquier persona, fueran del más alto rango o del menos celebrado, pero las consecuencias eran las mismas: rumores, desinformación, ruidos semánticos, incongruencia, confusión. Cuando esta información defectuosa traspasaba los límites de un área de trabajo determinada, lo más seguro es que hubiera fugas de tal

pseudomensaje que al final de la cadena sólo llegaban ciertos metasímbolos, significados del correcto de cada quién, codificando todo un argumento con 0.5% de veracidad.

Desgraciadamente, en empresas con problemas organizacionales como Radiorama Uruapan, estos ruidos de canal representaban un alto porcentaje diario dentro de las redes de comunicación ahí suscitadas, de manera que cuando se requería la participación voluntaria para aspectos concernientes a la institución, aún de boca del director, pocos se acercaban, ¿cómo saber si era en serio? La consecuencia lógica era reaccionar hasta el momento en que sucedía.

4.2.1 GRID GERENCIAL

Jane Mouton y Robert Blake del Scientific Methods Incorporation de Houston, Texas, han analizado las prácticas de liderato gerenciales a través de un modelo bidimensional llamado grid gerencial. Para ello asentaron su esquema en las estructuras teóricas de “iniciación” y “consideración” de los directivos al realizar sus funciones.

La “iniciación” delinea las relaciones que se establecen entre el gerente y los miembros del grupo. La “consideración” se refiere a la conducta indicativa de amistad. La “iniciación” busca cumplir la tarea resolviendo sus necesidades y la “consideración” se encamina hacia el individuo y sus necesidades dentro de la organización. Más adelante esas teorías se redefinirían como “orientación hacia la producción” y “orientación hacia el empleado”, en ese orden; luego se retomaron como “logro de los objetivos del grupo” y “mantenimiento del grupo”, respectivamente. Mouton y Blake tomaron esos parámetros como “interés por la producción” e “interés por el individuo”, para conformar el modelo del grid como se muestra en el gráfico.

Goldhaber explica: “el estilo 9/1 de liderato es típico del gerente que está muy preocupado por la producción (tarea) y muy poco por el individuo. Lo que más le interesa es la eficacia y los elementos humanos se ven subordinados a las necesidades de producción”.

En Radiorama Uruapan, el director tenía juntas de ventas cada mes, si intentaba parecer simpático se refería a alguna cantidad muy pobre de venta de una agente comparada con el resto, incentivaba al vendedor con cifras más altas al mes, sabía cuál era la comisión para cada vendedor, enviaba boletos de cortesía a sus mejores clientes y promovía la mejora de ingresos de sus empleados a través de las ventas. Era capaz de todo, excepto de saludar a las operadoras al momento de entrar a cabina para revisar las instalaciones.

		EL GRID GERENCIAL									
Alto	9	1/9 (Club de campo): el objetivo es incidental con la falta de conflicto y el "espíritu de concordia".				9/9 (Equipo): el objetivo se deriva de la integración de la tarea y de los requisitos humanos.					
	8										
Interés	7										
	6	5/5 (A medio camino): el objetivo es lo primero, aunque la moral no puede ser ignorada. Presiona lo necesario para que se realice el trabajo, pero da lo suficiente para mantener la moral elevada.									
Por	5										
	4	1/1 (Empobrecido): el objetivo es inalcanzable debido a que los empleados se muestran indiferentes y perezosos.				9/1 (Tarea): los hombres, al igual que las máquinas, tan sólo son objetos. La responsabilidad primaria del líder es planificar, dirigir y controlar el trabajo.					
El Individuo	3										
	2	Las relaciones sanas y maduras son difíciles de conseguir ya que los conflictos son inevitables.									
Bajo	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Bajo	Interés por la producción						Alto		

“El estilo, 5/5, (medio camino), es representado por el gerente que tiene un moderado interés por el individuo y por la producción... su filosofía es, ‘se firme, pero justo’. Negocia los conflictos, buscando algún compromiso, y el resultado puede ser un ambiente de manipulación en vez de un clima de absoluta confianza. La toma de decisiones corresponde a la mayoría, a menos que el conflicto sea excesivo”⁴⁵.

Ante la promesa del ingeniero Sanabria de enviar a 5 personas al Seminario de Radio y Televisión de Occidente a Guadalajara, la “textos creativos” se encargó de dar a conocer el programa entre los operadores y locutores. Se realizó la rifa ante la sorpresa e incredulidad de varios, por ser un evento sin precedente durante esa administración, de modo que Esthela, Gabriel, Ale, DJ H Vill y la egresada realizaron el viaje, durante el cual visitaron también las instalaciones de Radiorama DK. Aunque la “oferta” era sólo para los operadores, se hizo notar la dificultad que representaría para los que quedaran cubrir los turnos de los ganadores, así que se optó por extender la invitación a otras personas. El director estuvo presente en distintos momentos del Seminario.

“El estilo de liderato 1/1 (empobrecido) es representado por el gerente que está muy poco interesado tanto en los individuos como en la producción. Evita tomar decisiones, mantiene una

⁴⁵ GOLDHABER, Gerald, “Relaciones humanas en las organizaciones”, Diana, Técnico, 1994, p.p. 88 y 89.

postura neutral en los conflictos, crea una atmósfera de apatía y evita el feedback (retroalimentación) a sus empleados. Su filosofía consiste en realizar el mínimo esfuerzo necesario para hacer el trabajo y para que sus empleados se sientan satisfechos; ‘las personas trabajan mejor cuando se las deja solas’.

Para la cena decembrina, el director preguntó a los presentes cómo se sentían en la empresa, qué esperaban para el siguiente año y si habían visualizado alguna propuesta, ese era el momento para hacerlo saber. Algunos se armaron de valor y dijeron lo que no les gustaba, pero se creó el clima de defensa; otros se abstuvieron de su derecho a usar la palabra y el resto se mostró más bien optimista diciendo que la empresa estaba por crecer aún más, que llegaría muy lejos y ellos harían todo lo que estuviese en sus manos para lograr ese desarrollo en conjunto. Sin embargo, siguió un silencio pesado y se optó por hacer bromas con respecto a otros asuntos, pues nadie quiso profundizar en ello. No hubo retroalimentación.

Radorama Uruapan oscilaba entre las coordenadas 9/1 y 5/5, acercándose peligrosamente, en algunos aspectos, al 1/1. No existía la firmeza necesaria por parte de las gerencias o dirección para alcanzar mejor calidad en la producción, tampoco se adentraban demasiado a los problemas o conflictos entre los trabajadores, a menos que afectaran a clientes externos y decididamente no se había conseguido un clima de confianza, puesto que, verbalmente, todos ‘estaban abiertos al diálogo y a las propuestas’, pero nunca se daban ni uno ni el otro y de la dirección sólo se esperaban órdenes para ser acatadas, con muy poca empatía. Desde luego los empleados podían ser las víctimas de esas fallas, aunque también los victimarios, pues empobrecían cada vez más la calidad de la producción y de los procesos laborales.

Aunque seguramente la tarea no era tener la mejor producción o la mayor cantidad de anunciantes, sino generar mayores ganancias, no estaba claro para todos de voz del directivo y por eso cada quién dirigía su esfuerzo hacia donde consideraba iba la empresa.

4.3 Calidad total

¿Por qué siempre se busca la calidad? La respuesta parece obvia. Sin embargo, ¿qué es calidad? Existen varias definiciones, como ‘el cumplimiento de especificaciones, procedimientos

y rutinas que impliquen la satisfacción, de los requerimientos y expectativas de los clientes al precio más bajo de tal manera que el costo para la sociedad sea el mínimo”⁴⁶.

Según McDonald, la calidad es: “aptitud para el propósito, cumplimiento de los requerimientos y deleitar al cliente cumpliendo en forma consistente, y mejorando, los requerimientos acordados”⁴⁷.

Demetrio Sosa dice: “administrar por calidad es lograr que todas y cada una de las personas que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, para hacerlo bien desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar”⁴⁸.

Entonces el cliente “es aquél que recibe directamente los productos o servicios que produce la sección, departamento, división u organización”⁴⁹; pueden ser internos (compañeros de trabajo) o externos (quienes pagan un servicio) a la empresa. Organizacionalmente forma parte integral de las dos dimensiones principales que conducen a la calidad.

Una es el *proceso*, los procedimientos, sistemas, reglas y especificaciones para los servicios: el personal se relaciona con sus clientes, haciendo de tales relaciones parte integral de su trabajo. Pero ese interés de relacionarse y servir al cliente no se hereda, debe aprenderse para lograr avanzar cada vez⁵⁰.

La otra dimensión es esa *participación*, “comprometerse, involucrarse y responsabilizarse todos en el proceso de mejora continua hacia la calidad total, creyendo en el propio potencial como personas”. De esta forma, el trabajo de equipo genera sentido de pertenencia, provoca corresponsabilidad, da fuerza al grupo, enriquece las decisiones y eleva la calidad. El factor más importante para conseguirlo es el autocontrol, que se deduce como el verdadero control desde el origen: eleva la moral, permite la responsabilidad, la madurez y aumenta la calidad⁵¹.

Como ejemplo se toma a Rubén: su puesto debía prestar servicio a continuista, operadores, agentes de ventas, locutores y gerentes. Pero al pedirle las cosas como un favor especial, para que hiciera una producción bien cuidada, esperaba otro favor a cambio, de índole personal, cuando sólo estaba cumpliendo con su trabajo y no con una actividad extra; la actitud era pedir los trabajos de manera muy suave para no molestar a Rubén de modo que era difícil

⁴⁶ SOLAR, Margarita, op. Cit., p. 2.

⁴⁷ McDONALD, Jhon, “Cómo entender la administración de la calidad total en una semana”, Panorama, 1995, p.

⁴⁸ SOSA, Demetrio, “Administración por calidad”, Noriega Limusa, 1991, p. 20.

⁴⁹ SOLAR, Margarita, op.cit., p. 3.

⁵⁰ Ibid, p.p. 3 y 4.

⁵¹ Ibid, p. 6.

exigirle algo. Por supuesto tal postura repercutió para las actividades fuera de la empresa pues pocos deseaban estar cerca de él. Su calidad como persona podía cuestionarse tanto como la de su trabajo.

Entonces, hablar de calidad en una empresa radiofónica no es solamente producir, hablar o transmitir con la última tecnología, pues los que hacen ese trabajo no son los únicos de quienes depende una señal y mucho menos una empresa en donde el principal recurso es el humano. No, “la administración por calidad total es un proceso hacia un cambio cultural (nueva filosofía de trabajo), en donde

- 1 El cliente es lo más importante (sea interno o externo).
- 2 Hay que prevenir, no corregir.
- 3 Reducir costos y desperdicios en general.
- 4 Largo plazo, no hay caminos cortos hacia la calidad.
- 5 Participación e involucramiento de todo el personal.
- 6 Hay que trabajar en equipo.
- 7 Medir los resultados.
- 8 Dar reconocimiento.
- 9 Compromiso y apoyo de la alta dirección y del sindicato.
- 10 Instituir programas de entrenamiento.
- 11 Crear conciencia de la necesidad.
- 12 Tener un proceso o herramientas para el mejoramiento sistemático y permanente.⁵²

Así, “hacer que suceda” puede lograrse si se divide esta filosofía en tres elementos: a) cambiar la cultura o proporcionar el entorno, b) facilitar el proceso y c) tener el apoyo total de los jefes y los subordinados. Ojo, la calidad y las operaciones de negocios no son divisibles. La mejora continua es responsabilidad de todos en la organización, no de un grupo especializado o de élite. “La calidad debe llegar a ser simplemente la forma en que se trabaja”. Y entra aquí la cuestión humana, puesto que “la confianza y la autoestima de los empleados como parte de un equipo llevan al orgullo por el trabajo y por la empresa.”⁵³

En el fondo, la sensación de valor personal viene de enterarse que como seres humanos pueden influir en la organización. Como todo, debe haber algo factible, medible, que permita ver

⁵² SOLAR, Margarita, op. Cit., p. 7.

⁵³ McDONALD, Jhon, op.cit., p.47, 54, 58.

ese resultado como la medición y el análisis que son herramientas para comunicar objetivamente el desempeño de los procesos de trabajo y el uso de éstos que deberá llevar a la acción. “Para lograr crear una cultura en la que la medición se considere una ayuda en el trabajo cotidiano es preciso concentrarse en medir el desempeño de los procesos de trabajo en vez de las personas que intervienen en ellos”⁵⁴.

De este modo se llega al punto en que se enlazan la administración de la calidad total con la comunicación organizacional en la cuestión del clima, de la actitud; dice Margarita Solar “aproximadamente la mitad de las horas que una persona está despierta la pasa en su trabajo. Sin algunas actitudes positivas, este tiempo podría parecer interminable”⁵⁵. Una actitud positiva puede brindar niveles más altos de energía, mayor creatividad y mejor personalidad⁵⁶, en la vida diaria y unidos al aspecto laboral, puede traer éxito en la carrera por la combinación con los buenos conocimientos y esa facilidad para las relaciones humanas. Todo ello comienza con una actitud positiva. Cuando una persona tiene éxito en desarrollar y mantener relaciones positivas de trabajo, se crea un sistema de respaldo humano que le ayuda a conservar su actitud positiva⁵⁷.

Se manejaban anteriormente los parámetros en los cuales se desarrollaban las redes de comunicación de Radiorama Uruapan y para este punto se tomará un día de evento con director. Sábado 10 de mayo, 10:00hrs, con actividades normales de día de evento: venta de boletos, entrevistas a los grupos invitados, en vivo; recepción de dinero de las taquillas adicionales, invitación o confirmaciones de asistencia vía telefónica a los clientes y en su caso, el envío de sus boletos; pago de servicios por concepto del baile, entrega de regalos de las promociones del día de las madres y por si fuera poco, las actividades de un sábado por la mañana y las obligadas respuestas tranquilizadoras a quienes preguntaban “¿y sí van a venir? ¿no va a estar muy lleno? ¿pueden entrar niños? ¿no les quedan regalos?...” en la taquilla o por teléfono. El director llegó cerca de las 12:00hrs. A las 14:00 ya no estaba. No se cerró la taquilla porque había demasiadas personas comprando boletos o recogiendo regalos. 17:00hrs, llegó la pizza para los que no habían ido a comer. 17:10hrs, traslado al hotel para entrevistas al grupo estelar. 19:30hrs. Regreso a Radiorama para llevar en limosina a las 10 mamás ganadoras de la promoción al salón de baile. 21:30hrs. Continuación de la transmisión del evento a través de La Poderosa. 00:45hrs. El momento más esperado de la noche por todos los asistentes al escuchar a su grupo favorito, el

⁵⁴ McDONALD, Jhon, op. Cit., p. 60

⁵⁵ SOLAR, Margarita, op. Cit., p. 14.

⁵⁶ Ibid, p. 13.

⁵⁷ Ibid, p. 19.

director llega a donde descansan algunos trabajadores, preguntando “¿por qué tan tristes? Vamos a celebrar”. Si se toma en cuenta el poco tiempo y esfuerzo que empleó para el evento, que no delegó responsabilidades provocando múltiples confusiones y se apareció hasta las 22:00hrs., en el salón de baile, no era una celebración compartida y eso quebrantó, como otras veces, la actitud de algunos trabajadores presentes.

No existe una receta ni requisitos para lograr una buena actitud, pero nunca está de más renovar, restablecer o refrescar los puntos de vista, rejuvenecer el enfoque, recuperar el punto de vista positivo, y/o reparar el daño causado de tanto usar y abusar de la actitud⁵⁸.

Para escalar hacia la calidad se debe retroceder al origen, planear soluciones viables, pero sobre todo, plasmar claramente lo que se quiere, lo que se tiene y lo que se debe realizar para alcanzarlo: “la decisión de su implantación es un convencimiento pleno de cambio en hábitos costumbres, estilos de dirección, etc., en todos los niveles de la organización. Ello significa estar dispuesto a predicar con el ejemplo, a llevar todo el proceso de educación, motivación concientización y capacitación que se requiere para que la gente actúe voluntariamente en un nivel de trabajo superior al que venía haciendo”.⁵⁹

Operativa: fallas técnicas al aire, mala ordenación y coordinación de materiales con otros operadores, presión para no maltratar el equipo y por las fallas operativas.

Administrativa: criterios no del todo unificados para archivar, trato personalizado a clientes, reglamento durante la jornada de trabajo, vedación de spots, venta de boletos de eventos, horas extras en eventos.

Ventas: espera para grabar demos, espera para lista de bonafides, plagio de clientes entre los agentes mismos, concesiones solo para algunos clientes de la empresa, doble presión cuando hay pedidos en la producción.

Dirección: respuesta tardía a sus peticiones y órdenes, poco tiempo para atender a todos, poco interés de los trabajadores por rentar a más del 100%, espacios de tiempo “significativos” sin clientes nuevos.

Sin esperar un diagnóstico bien calibrado o mejor elaborado que las charlas informales, los rumores o los comentarios en momentos álgidos entre empleados y directivos, la egresada preguntó al director por el organigrama que funcionaba en la empresa. En ese momento trazó uno nada parecido (ya presentado en el capítulo 2), donde se observaban puestos inexistentes y clara delimitación de responsabilidades.

⁵⁸ SOLAR, Margarita, op. Cit., p. 20

⁵⁹ SOSA, Demetrio, op. Cit., p. 19.

5. PROBLEMAS DE COMUNICACION

Al observar la dinámica de grupo en Radiorama Uruapan, las relaciones laborales entre compañeros de las distintas áreas y el director, parecían seguir distintas direcciones, aún cuando era una empresa exitosa: había quienes creían que lo primero era producir lo más posible, otros que vender lo más posible, otros más que se debía obedecer y consentir ciegamente al director y éste procuraba obtener mayor poder adquisitivo. Al preguntar informalmente acerca de las incongruencias o la lentitud para desarrollar algunas actividades de planeación, la egresada recibió respuestas de distinta índole:

Producción: demasiado por grabar, pocos cartuchos y horas extra de trabajo; pocas voces disponibles; presión para vender publicidad; prioridad a proyectos personales o del director.

Operativa: fallas técnicas al aire; mala ordenación y coordinación de materiales con otros operadores; presión para no maltratar el equipo y por las fallas operativas.

Administrativa: criterios no del todo unificados para archivar; trato personalizado a clientes; monitoreo durante la jornada de trabajo; redacción de spots; venta de boletos de eventos; horas extras en eventos.

Ventas: espera para grabar demos; espera para lista de horarios; plagio de clientes entre los agentes mismos; concesiones sólo para algunos clientes de la empresa; doble presión cuando hay errores en la producción.

Dirección: respuesta tardía a sus peticiones y órdenes; poco tiempo para atender a todos; poco interés de los trabajadores por rendir a más del 100%; espacios de tiempo "significativos" sin clientes nuevos.

Sin esperar un diagnóstico bien calibrado o mejor elaborado que las charlas informales, los rumores o los comentarios en momentos álgidos entre empleados y directivos, la egresada pregunta al director por el organigrama que funcionaba en la empresa. En ese momento trazó uno nada parecido (ya presentado en el capítulo 3), donde se observaban puestos inexistentes y clara delegación de responsabilidades por área.

Ese era un buen punto de partida, pues la egresada en Ciencias de la Comunicación confirmaba que todos aquellos comentarios tenían una base sustancial: la falta de un punto fijo para dirigir esfuerzos, esto es, el desgaste de energía en acciones individuales con el criterio propio de quien los realizaba pero sin el entendido de la verdad de la empresa. Desde el principio se notaba una falta de comunicación acerca de la organización, visible sólo con el desempeño de su puesto, no por su conocimiento.

Así, elabora un cuestionario que pretendía fuera el primero de dos con la única intención de mostrar la realidad de la organización y fomentar la labor de equipo para evitar todos los rumores y comentarios desenfrenados acerca de los errores operativos de la empresa. Ese primer cuestionario debía ser un tanto preparativo, muy sutil, para no poner demasiado a la defensiva a los compañeros de trabajo, pero al mismo tiempo, hacer que el director entendiera que había problemas más graves que el simple parloteo generado por los roces personales.

Las primeras respuestas a ser consideradas serían: el nombre del puesto que ocupaban, pues debido a las dobles funciones existía cierto resentimiento de algunas personas con respecto al trato que les brindaban los otros compañeros por una de sus actividades que quizás no era la principal o la más reconocida. El horario de trabajo, que pretendía dejar claro el exceso de actividades para algunas personas que parecían estar atadas a su escritorio sin respiro alguno, tiempo después de la hora de salida. Por ese motivo se preguntaría el número de horas extras trabajadas por cada uno.

También se buscaba cimentar la existencia de tales cargas de trabajo y conocer, al mismo tiempo, el nivel de compañerismo con la pregunta "si has necesitado ayuda durante el desempeño de tu trabajo, ¿en qué situaciones ha sido?, ¿quién te ha apoyado?". Para reforzar esta respuesta se pediría conocer las actividades realizadas durante cada jornada de trabajo, en la búsqueda de la elaboración de una lista de actividades, por puesto, que llevara a la redacción de manuales de procedimientos. Finalmente, por los conflictos que pudieran darse en torno a estas respuestas, se buscó la autenticidad del cuestionario a través de la firma del trabajador y no con su nombre, como una mera forma de garantía para saber quién había contestado qué, pues los antecedentes mostraban retractación de testimonios, otro problema de comunicación.

Sin embargo, al presentar el cuestionario ante el director en busca de su autorización para echarlo a andar, agregó una pregunta que le interesaba mucho: la motivación del personal. Se creó entonces la disyuntiva de que probablemente estaba enterado, al menos en forma parcial, de

lo que estaba ocurriendo en la empresa, o que por el contrario, hubiera muy poca lucidez en torno al medio ambiente, de forma que esperaba encontrar sólo respuestas positivas.

Ya agregada la pregunta, la egresada lo presentó a sus compañeros y, como había pensado, hubo algunos que inmediatamente se pusieron a la defensiva, otros que necesitaron un poco más de información acerca del objetivo del cuestionario y hubo quienes nunca lo recibieron, específicamente agentes de ventas que en el tiempo que duró el cometido no aparecieron. Se regresaron solamente 26 cuestionarios, de 34 que se presentaron, lo que llevó a crear un universo de sólo el 70% de los trabajadores.

Durante la aplicación de cuestionarios se identificaron diversas actitudes entre los trabajadores. No se creó un clima de defensa completamente, pero sí hubo preguntas como “¿quién va a leerlo?”, “¿lo hizo el ingeniero Sanabria?”, “¿para qué quieres que el ingeniero lo vea si de todos modos no pasa nada?”, “es buena tu intención pero no creo que funcione”; “¿quién y quién lo va a leer?”, “este cuestionario no está avalado por ninguna institución, así que no lo voy a contestar porque la información se puede mal interpretar”, y otras. De algún modo había cierta garantía de que todo lo ahí expresado saldría a la luz y tendría que haber por lo menos una discusión al respecto.

Hubo otra realidad: las respuestas fueron menos específicas de lo pensado, algunas demasiado impersonales, otras un tanto fuera de tiempo, pues trataban asuntos ya discutidos (aún existían resentimientos), y otras con el mínimo de información. De alguna forma, varias de las respuestas se esperaban, aunque hubo otras sorprendentes. Incluso cuando se le comentó al director acerca del nuevo organigrama basado en la información que generó el cuestionario, él dijo tener uno ya actualizado de acuerdo a la evolución de la empresa y pidió a la “textos creativos” que lo tomara como oficial (ya mostrado en el capítulo 3).

Entre el tiempo de recepción de cuestionarios, vaciado de información, el cambio de cabinas y la ausencia del director, la junta de información y evaluación sucedió hasta el mes de agosto.

El segundo cuestionario no se aplicó, en parte por el retraso de la reunión de evaluación y por algunas situaciones que a partir de ella sucedieron.

CUESTIONARIO

Hola. Este segundo cuestionario es una continuación del que contestaste antes y pretende aclarar algunas situaciones con respecto al trabajo cotidiano en Radiorama Uruapan, en la búsqueda de un mejor entendimiento entre sus partes, además de su ubicación dentro del organigrama de la empresa, aunque también ayudará a tu compañera Imelda a titularse. Por favor, no te limites y contesta ¡con todo! Adelante.

PUESTO: _____ EDAD: _____

PUESTO: _____
ESCOLARIDAD: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____
¿CUALES SON LOS PROBLEMAS MAS FRECUENTES DURANTE EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO? ¿COMO LOS RESUELVES?

¿HASTA CUANTAS HORAS EXTRAS HAS TRABAJADO? ¿A QUIEN LE TIENES MAS COMPANIA EN LA ESTACION? ¿POR QUE?

¿CONSIDERAS QUE SE ESTA REALIZANDO BIEN EL TRABAJO DE EQUIPO? ¿POR QUE?

SI HAS NECESITADO AYUDA DURANTE EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO, ¿EN QUÉ SITUACIONES HA SIDO?, ¿QUIEN TE HA APOYADO? ¿LOS COMPAÑEROS INCLUYENDO AL DIRECTOR?

ACTIVIDADES QUE REALIZAS: _____
¿CUAL ES EL OBJETIVO DE TU PUESTO?

SI NO TE SIENTES MOTIVADO EN TU TRABAJO, EXPLICA POR QUE Y CUAL SERIA LA OPCION PARA MOTIVARTE AL 100%. JAPAN

FIRMA AQUÍ _____

Gracias, otra vez. ☺

FIRMA AQUÍ _____

Gracias, te vas a ir al cielo ☺

CUESTIONARIO 2

Hola. Este segundo cuestionario es una consecución del que contestaste antes y pretende aclarar algunas situaciones con respecto al trabajo coordinado entre compañeros, así como conocer los problemas con los que te has enfrentado y también para conocer alguna de tus inquietudes para hacer algo en Radiorama. Agradezco tu colaboración y nuevamente te pido que no te limites.

PUESTO	HORARIO	HORAS EXTRA	ACTIVIDADES
Auxiliar	14:00 a 20:00 hrs	3 o 4	Contestar teléfonos, atender gente en eventos, mensajero y apoyo en Genzia.
PUESTO.		EDAD:	
ESCOLARIDAD.	8:00 a 14:00 hrs	4	Programa los domingos, cobrezas. De todo un poco.
¿CUALES SON LOS PROBLEMAS MAS FRECUENTES DURANTE EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?, ¿CÓMO LOS RESUELVES?			
Continuista	9:00 a 14:00 y	7	Las actividades que realiza no las varias.
¿A QUIEN LE TIENES MAS CONFIANZA EN LA ESTACION?, ¿POR QUÉ?			
	10:00 a 22:00 hrs		
¿CONSIDERAS QUE SE ESTA REALIZANDO BIEN EL TRABAJO DE EQUIPO?, ¿POR QUÉ?			
Ejecutivo de ventas	Varia de 8:00 a 20:00 hrs	1 o según se necesite	Visita a clientes, cotizaciones por Genzia, cobrezas, Genzia.
¿QUE NO TE HA GUSTADO DE LA ACTITUD DE LOS COMPAÑEROS, INCLUYENDO AL DIRECTOR?			
Ejecutivo de ventas y noticias	8:00 a 10:00 a 22:00 o 23:00 hrs.		Vender publicidad, grabar spots, programa deportivo, programa con la Presidenta y en ocasiones el noticiero N.Y.
¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE TU PUESTO?			
Encargado de programación creativa	10:00 a 18:30 hrs	3 en eventos	Redacción y grabación de spots, apoyo en programación de Fiesta Digital
¿CUÁL ES LA MISION DE RADIORAMA?			
HAS UNA PROPUESTA PARA RADIORAMA URUAPAN.			
Encargado de mantenimiento electrónico	10:00 a 14:00 hrs L,M,V 16:00 a 18:30 hrs M,J	20 a la semana	Reparación de CD's, decks, MD's, consolas de audio y lo relacionado con electrónica
FIRMA AQUÍ			
Garante	Entrada 8:00 hrs salida	8	Contabilidad, tesorería, crédito y cobranza, personal, atención a clientes, actividades extraordinarias
	Horario de salida		

Gracias, otra vez. ☺

En el siguiente cuadro se presentan las respuestas a las primeras preguntas del primer cuestionario. Aquí se reflejó el desconocimiento o poca identificación con el nombre del puesto para el que fueron contratados, así como las actividades poco específicas de sus procesos.

PUESTO	HORARIO	HORAS EXTRA	ACTIVIDADES
Auxiliar	14:00 a 20:00 hrs.	3 ó 4	Contestar teléfonos, atender gente en eventos; mensajero y apoyo en General.
Cobrador/locutor	9:00 a 14:00 hrs.	4	Programa los domingos, cobranzas; De todo un poco.
Colaboradora de programa	Martes y jueves 19:00 a 2:00 hrs.		Orden del programa y conducción.
Continuista	9:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 hrs.	7	Las actividades que realiza no las pudo especificar porque desarrolla Varias.
Director	9:00 a 15:00 y 16:00 a 22:00 hrs.	8	Ventas, administración, operación.
Ejecutivo de ventas	Varía de 8:00 A 20:00 hrs.	1 ó según se Necesite	Visita a clientes, cotizaciones por Escrito, tratos, cobranza, cierre de venta.
Ejecutivo de ventas y noticiero	9:00 ó 10:00 a 22:00 ó 23:00 hrs.		Vender publicidad, grabar spots, programa deportivo, programa con la Presidenta y en ocasiones el noticiero N,N.
Elaboración de textos creativos	15:30 a 19:30 hrs. Lunes a viernes	3, en eventos más.	Redacción y grabación de spots; apoyo en programación de Fiesta Digital.
Encargado de mantenimiento electrónico	10:00 a 14:00 hrs., L,M,V 16:00 a 18:30 hrs., M, J	20 a la semana	Reparación de CD's, decks, MD's, consolas de audio y lo relacionado con electrónica.
Gerente administrativo	Entrada 9:00 hrs., sin Horario de salida	8	Contabilidad, tesorería, crédito y cobranza; personal, atención a clientes, actividades extraordinarias

PUESTO	HORARIO	HORAS EXTRA	ACTIVIDADES
Gerente general	9:00 a 20:00 hrs.	Indefinido	Técnico; ventas, relaciones públicas
Gerente operativo	De 9:00 hrs. hasta Terminar todo	A veces hasta las 0:00 hrs.	Ventas, programación, cabina, área técnica, cabina de grabación para comerciales; producción, control remoto.
Locutora	5:45 a 6:30 hrs.		Conducir programa.
Ninguno (2 personas)	16:30 a 19:15 hrs. No más de dos horas.	8 y media	Ayuda a las secretarias y continuista; corrección de hojas de continuidad, lista de canciones, llamadas, venta de boletos para baile y porras en el fútbol.
Operador/ operadoras (7 personas)	19:00 a 1:00 hrs. 13:00 a 19:00 hrs. 1:00 a 7:00 hrs. Variable (suplente) 7:00 a 13:00 hrs. 19:00 a 1:00 hrs.	6 6 6 Más de 18 en todo su tiempo trabajando	Transmisión de música y spots; programas en vivo; poner promos; operar; manejo de consola y CD's; apoyo a Laura anotando los cartuchos del día. * Se conjuntaron las respuestas de los 7 operadores.
Operador suplente y Agente de ventas	Viernes 7:00 a 13:00 hrs. Sábado 19:00 a 1:00 hrs. Domingo 13:00 a 19:00 hrs. Lunes 1:00 a 7:00 hrs.	37	Operador, vendedor, locutor.
Operadora y asistente de programación	13:00 a 19:00 hrs.	6	Operación de cabina; asistencia a Gustavo en programación.
Secretaria	9:00 a 13:00 y 15:00 a 19:00 hrs.	3	Atender el teléfono, facturar, mecanografía atención al cliente, relación de spoteo, auxiliar de continuidad y otros departamentos.
Servicio social.	16:00 a 20:00 hrs.		De todo un poco.

Todos los datos fueron tomados de los 26 cuestionarios contestados. Aquí se incluyen las respuestas de personas que ya no laboran en Radiorama Uruapan.

Así, el día 13, la egresada recordó a los demás la cita que tendrían a las 5 de la tarde en la oficina del director. Hubo preguntas acerca de lo que trataría la reunión, de quién la presidiría, quiénes estarían y si de verdad serviría para algo; la egresada se limitaba a decir que se darían los resultados de los cuestionarios.

Luego de la bienvenida y la presentación, la primera dinámica consistía en anotar el nombre del trabajador en el puesto que le correspondía del organigrama en papel que la egresada llevó consigo, realizado de acuerdo con la nueva visión del director, con el resultado que ya esperaba: varios preguntaron dónde debían anotarse y si había problema por anotarse en más de dos puestos. Luego se leyó el informe que se entregó a cada uno al momento de entrar en la oficina.

Al llegar a la pregunta 4 “si has necesitado ayuda durante el desempeño de tu trabajo, ¿en qué situaciones ha sido? ¿quién te ha apoyado?”, mencionaron como los más cooperativos a Laura y Beto, pero se hizo notar que en variadas ocasiones no se conocían con exactitud las acciones a realizar, por eso se solicitaba ayuda. Entonces la egresada comentó la necesidad de elaborar manuales de procedimientos que pudiesen resolver dudas para el mejor desarrollo de las actividades diarias, sobre todo en cuestión del manejo del equipo técnico. Se le dijo entonces que “en ninguna estación de radio existían esos manuales, porque todo se aprendía de la práctica”.
Punto.

En cuanto a las actividades que realizaban cada uno de los trabajadores, se concentraron las respuestas de los mismos puestos en un solo cuadro, lo cual creó cierta controversia, pues de esa forma no sabrían quién hace más cosas, dejando entredicho el conocimiento que trabajadores con puestos análogos tenían de su actividad.

Sin embargo, la pregunta 6, respecto a la motivación del individuo, desató los comentarios más fuertes, ejemplificando claramente los conflictos en la empresa.

DE COMUNICACION:

- “El no expresar al personal cuándo se hace bien o no su trabajo en el momento de realizarlo”
- “Que ni una vez a la semana llega el jefe a decir ‘buenos días’ o ‘buenas tardes, échenle ganas que hoy están trabajando bien’ o ‘¿sabes qué? Vas bien pero te falló en esto, sigue adelante’”
- “Que los compañeros digan las cosas directamente en lugar de la gente se entere por otros medios”
- “Falta comunicación entre compañeros y director”

- “Poca confianza con el director (excepto en juntas); ojalá que subiera a cabina para ver si se ofrece algo y si debe corregir para mejorar, que lo haga en ese momento”
- “Los compañeros no se llevan, hay muchos chismes y ‘argüendes’; hay preferencias para algunos y no hay motivación para echarle ganas al trabajo”
- “Que haya juntas con todo el personal para indicar su función y que todos estén enterados para saber a quién dirigirse”

DE INCENTIVOS:

- “Preferencia por algunos compañeros para regalos y bonos”
- “Centralización en una persona del otorgamiento de estímulos al personal, sin técnicas de evaluación en las que no intervengan puntos de vista personales”
- “las preferencias por algunas personas porque llega a afectar en todo”
- “Que se note la igualdad en los errores y en las ganas que se le echan al trabajo, en su calificación”
- “Que se tome en cuenta al trabajador y no se mal interpreten sus acciones; trato igual, mismos derechos y motivaciones con honestidad y buena voluntad; neutralidad hacia el trabajo”

DE IDENTIFICACION:

- “Falta motivación hacia todo el personal”
- “Que se impulse al individuo a ser mejor”
- “Falta de apoyo por parte de la empresa”
- “Hay hipocresía. No se ayudan en serio y no debería ser ‘por compromiso’, sino por compañerismo esa ayuda”

DE PAGOS:

- “Un poco más de ingresos monetarios”
- “Poco dinero para quienes colaboran en actividades de la estación, fuera de ella”
- “Bajo sueldo”

OPERATIVOS:

- “Dificultades con el departamento de producción para entrega de material (spots)”
- “Cuando en cabina de grabación se siente apatía al solicitar grabaciones o al sugerir la modificación de un texto; a veces ignoran o apenas llegar dicen ‘no hay cartuchos’, cuando ese es asunto de la empresa pues debe existir suficiente material de grabación”
- “Todos quieren que se les atienda al mismo tiempo, por lo cual no se hacen las cosas tan bien, como se quisiera, y existe confusión por la verdadera función a desarrollar por cada uno dentro de la empresa”
- “El trabajo llega a ser rutinario”
- “Falta apertura para ideas en producción. Tomar en cuenta Fiesta Digital y darle imagen propia”

Después de la junta de evaluación de los resultados, lo más visible fue la incapacidad de los trabajadores por sostener sus comentarios ante el director, puesto que obviaron una sanción ante su “atrevimiento” antes de siquiera estar seguros de la postura del jefe, y el director a su vez, se sumergió en su clima de defensa sin dar tiempo a escuchar las verdaderas razones de peso ante las situaciones analizadas en el informe presentado.

Todos aseguraron tener la disposición para el cambio, pero no mostraron esa actitud; de hecho, no les interesó conservar el informe escrito y sólo algunos entregaron a la egresada los objetivos personales para su puesto dentro de la empresa, y no faltó el comentario hacia ella de “buen trabajo pero para nada”.

6. PROPUESTA DE MEJORAS

Con los datos plasmados en los capítulos anteriores se puede ejemplificar con claridad algunos momentos de amigos y enemigos de la comunicación interna de Radiorama. Ahora bien, ¿cuál es la mejor forma de ayudar a una empresa antes de que se hunda? definitivamente mejorar la comunicación organizacional a través de distintos elementos de apoyo, así como procurar una vía alterna que pueda mostrar la efectividad de la administración de la calidad total.

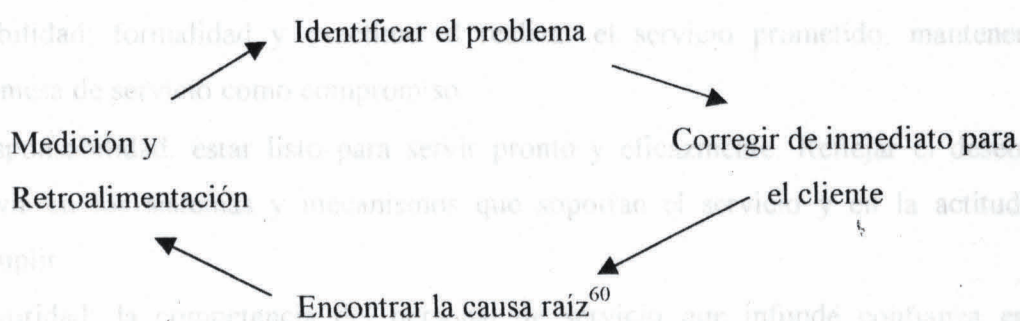
ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

Se requieren facilitadores externos que asesoren al personal para conformar un equipo de planeación. Deben seguirse los siguientes pasos: 1) hacer un diagnóstico, 2) elaborar planes de proceso esencial y 3) analizar los diferentes niveles de información (“satélite”, “avión”, “helicóptero”, “hombre con los pies en la tierra” y “microscopio”). Es necesaria la retroalimentación continua, puesto que la hará más cercana a los hechos y reforzará la autoevaluación de cada persona por cada área en cada momento importante para la producción y efectividad de la tarea en Radiorama.

Entonces se requiere tomar en cuenta: 1) la insatisfacción del status quo, 2) las presiones externas y 3) la visualización de un punto en el horizonte, traducido como las expectativas del puesto que el trabajador concibe dentro de la empresa. Así, si el objetivo es vender, deben desarrollarse los pasos a seguir para lograr una venta efectiva y que además sirva como patrón para marcar las acciones erróneas de las adecuadas.

Básicamente se puede comenzar por aclarar parámetros como la posición competitiva (cada trabajador dentro de su área), clientes y competidores, gerentes y personal, la comunicación interna (formal e informal), saber qué tan bien se trabaja en equipo, cómo se percibe la calidad (por cada persona, en su trabajo), el costo del desperdicio oculto, el grado de colaboración y confianza que crean los posibles objetivos de la organización en todos los trabajadores así como plasmar y analizar cuáles son las prioridades clave para la empresa.

De ahí se partirá a cuestiones más complejas como saber el objetivo o resultado al que se pretende llegar ya sea gerencial o en consenso, cuáles son las preocupaciones principales sobre la implantación de la administración de calidad total, cuáles fueron los principales problemas que se detectaron en la evaluación, cómo se convencerá a todos los miembros de la organización de la necesidad de cambio, quién va a administrar la calidad, cómo se sabrá que la administración de calidad total está funcionando y si el tipo de plan a seguir será de “abajo hacia arriba” o viceversa. También deberá preverse: si se implantará la calidad total en toda la planta desde el principio o se seleccionarán algunas áreas piloto, cuándo, cómo y de qué forma ha de anunciarse, cuál será el medio más eficaz de asegurar la nueva conciencia de trabajo, cómo manejar el posible escepticismo o aún el cinismo y conocer qué otras iniciativas fueron lanzadas en el pasado o están en marcha y su relación con la administración en calidad total.



Se debe tomar en cuenta los resultados que ha tenido la empresa, las habilidades y conocimientos de cada uno de sus trabajadores y también el salario base mínimo. Enseguida tendrán que formularse los planes de acción y de acuerdo con ellos lograr el establecimiento de los indicadores para corregir errores y facilitar los procedimientos ante situaciones adversas.

Entonces, el equipo de planeación requiere ejecutivos y gerentes que representen: 1) todas las funciones básicas internas de la organización, 2) todas las ubicaciones operativas básicas, ambos con mujeres y grupos minoritarios, escépticos o personas neutrales que cuestionen el proceso... La medición, administración del proceso, la solución de problemas y acción correctiva, son sistemas y herramientas que se emplean para eliminar el error y para reducir la variación. Desde la perspectiva de planeación es preciso estar conscientes del “estuche de herramientas” con el que se cuenta para ayudar en el proceso de cambio... Para asegurar que se

⁶⁰ John McDonald, op.cit., p. 61

mantiene el curso y que el proceso funciona, es preciso establecer objetivos a corto y largo y plazo para el proceso de actividades. Los marcadores de avance incluirán cierto cambio cultural específico, las fechas límite y los resultados de la administración de calidad total, así como mejoras comerciales específicas. La implantación de cada elemento del plan requerirá recursos que deben calcularse e incluirse en el plan de negocios... Muchos procesos en las organizaciones se diseñan e implantan para satisfacer requerimientos específicos de los clientes que después de cierto lapso son incapaces de cubrir; cuando el proceso no cumple los requerimientos se culpa a las personas que trabajan en él. Por lo general, las personas no son los transgresores.⁶¹

Y ¿qué desean los clientes?, se deben contemplar las siguientes sugerencias, basadas en varias opciones de clientes:

- Elementos Visibles: la parte visible de la oferta de servicio y que refleja la naturaleza y calidad del servicio mismo (instalaciones, equipo, apariencia del personal, etc.).
- Fiabilidad: formalidad y exactitud al realizar el servicio prometido, mantener la promesa de servicio como compromiso.
- Responsabilidad: estar listo para servir pronto y eficazmente. Reflejar el deseo de servir en los sistemas y mecanismos que soportan el servicio y en la actitud de cumplir.
- Seguridad: la competencia del personal de servicio que infunde confianza en el cliente.
- Empatía: comprensión de las necesidades precisas del cliente y las respuestas más adecuadas. Es dar un servicio esmerado e individualizado⁶²

Los objetivos del negocio deberán representar los aspectos suaves y duros de la estrategia gerencial... La gerencia deberá fomentar un respeto mutuo entre ésta y el total de la fuerza de trabajo.

Para empezar se requiere del arte de escuchar, que debiera implementarse en prácticamente cada lugar donde se desarrollan las relaciones públicas o se tiene contacto directo con los clientes, tanto internos como externos para fomentar la mejor comunicación, e incluye los siguientes pasos:

⁶¹ McDONALD, Jhon, op. cit., p. 31, 42, 44, 45, 62.

⁶² SOLAR, Margarita, op. Cit., p. 16.

- Ponga cómodo a quien habla
- Escuche ideas, no datos
- Evalúe el contenido, no la forma
- ¡Concéntrase! / Mantenga la mente abierta
- Aproveche la velocidad del pensamiento
- Mantenga su humor
- Escuche activamente
- No haga preguntas que pongan al otro a la defensiva
- Sea paciente
- ¡Pare de hablar!
- No deje de escuchar por estar “ensayando” lo que debe contestar
- Sea empático con su interlocutor
- Concentre su atención en describir las preocupaciones de ellos y el sentido que ocultan los sentimientos
- Haga pausas
- No emita criterios durante la escucha activa
- Muestre interés mediante su lenguaje corporal
- Refleje periódicamente lo que ellos dicen para comprobar la percepción de usted y demostrar que los va entendiendo
- Resuma lo que usted perciba como preocupaciones fundamentales de ellos
- Reformule los temas replanteándolos en forma soluble
- Entender no quiere decir estar de acuerdo
- Observe los cambios en el modo de actuar y gesticular.⁶³

Si se logra escuchar bien se pueden evitar muchos dobles esfuerzos y malos entendidos, además de ganar confianza con el interlocutor y lograr mayor efectividad y rapidez en los mensajes en ocasiones subsecuentes en las cuales el factor tiempo es determinante. Obviamente el arte de escuchar es aplicable a cada persona que cuenta con el sentido del oído en buenas condiciones, no sólo para gerentes o directivo, sino también para los trabajadores de menor rango. Eso lleva a una actitud positiva al momento de laborar.

⁶³ PEREZ, Jorge, op. Cit., p. 21-23.

Las personas que coordinan la administración de la calidad total, tienen perspectivas más frías y es más sencillo trabajar con los empleados y gerentes en busca de mejores planes. En Radorama existen las ganas, pero no quien tome las riendas de un proyecto tan ambicioso.

De cualquier manera, las empresas que han empleado la administración de la calidad total, han mejorado el rendimiento de sus empleados, sus ingresos y la dinámica ha cambiado por la nueva conciencia de trabajo generada; aún siendo pequeñas, lograron aumentar sus ganancias y sus metas son cada vez más ambiciosas, pero al mismo tiempo, más aterrizadas y viables. Por supuesto, la comunicación es más fluida y la competitividad logra esa actitud positiva incluso fuera del área de trabajo, esto es, la calidad afecta profundamente a la persona que la administra en su desempeño diario.

ORGANIGRAMA



El director es quien encabeza el esquema por ser la máxima autoridad de Radorama Uruapan, enseguida el gerente general y luego la secretaria, colocada inmediatamente abajo y a la izquierda de ellos, pues su principal obligación es atender a las demandas de la dirección; de ahí hacia abajo, debe colaborar con el resto de los trabajadores.

El área administrativa la encabeza el gerente-contador quien se encarga de los asuntos administrativos y mantiene al corriente a la empresa de su situación fiscal. De él depende el mensajero (cobrador), quien atiende esa función y la cobranza, además de vender publicidad y

colaborar como locutor. Los auxiliares administrativos y la intendente también se consideran dentro de ésta área, aunque no sólo reciban instrucciones de ese gerente.

El área de producción-operativa también tiene como titular a un gerente que debe regular el trabajo de grabaciones, locución en cabina de transmisión, la situación de los operadores y la programación. El encargado de mantenimiento técnico trabaja directamente con él, además de recibir instrucciones del gerente general también. Los subordinados directos son los operadores de cabinas de transmisión y de producción, guionista (textos creativos) y los locutores para discutir lo referente a tiempos de cabinas. De igual forma el reportero interactúa con el personal de esta área.

En ventas, se encuentran la continuista, que es la encargada de programar los spots publicitarios y lleva un registro de esos contratos, ya sea por cliente o por agente. Los agentes son los representantes de la empresa ante los clientes y son los responsables de transmitir la idea de estos al personal de producción para lograr el servicio.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Como manuales de procedimientos se proponen una guía rápida del funcionamiento del puesto, es decir, las acciones que se necesitan para lograr determinadas funciones encaminadas al o los objetivos del área. Deben tener respuestas a las preguntas qué, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué en cada una de sus acepciones.

El objetivo de manejar tales manuales no es estrictamente hacer del trabajador un estudioso, sino reforzar su conocimiento en los momentos de duda con respecto a una situación extraordinaria o fuera de lo común. De igual forma, ante la salida inesperada de un trabajador, es posible ahorrar tiempo para inducir a su labor al nuevo integrante. Por supuesto deben incluir soluciones para situaciones adversas en los procesos o fallas técnicas en el equipo técnico o la transmisión.

Para un trabajador no existe mayor motivo de orgullo que saberse experto, seguro de que su forma de trabajar es la esperada por los directivos y sus compañeros: saben que no fallará en un momento clave.

Por ejemplo, el manual para **operadores** debe contener:

1) Fundamentos de cabina

*reglamento de cabina

*objetivos del área

*objetivos del operador

*criterios de evaluación

2) Elementos y equipo básicos de cabina

*consola

*reproductores de CD

*deck

*reproductores de MD

*cartucheras

*micrófonos

*panel receptor de señal

*teléfono

*interfono

*híbrido telefónico

*CD's, MD's, cassettes y cartuchos

*manejo de identificaciones, promocionales, spots, música y la hora

*interpretación de la hoja de programación (microfonos, cables)

*interpretación de la hoja de continuidad

*manejo de reportes internos y externos

3) Elementos alternos

*programas en vivo

*programas pre-grabados

*programas vía satélite

*transmisiones por control remoto (producto (mensaje, voz, música y efectos))

*soluciones para fallas en el equipo

*manejo de registro de grabaciones realizadas

El de operadores de producción:

1) Fundamentos de cabina

1) *reglamento de cabina

*objetivos del área

*objetivos del operador (gestión musical de la estación (gestión ritmos, artistas representativos,

*criterios de evaluación

2) Elementos y equipo básico de cabina

- 2) *consola
- *reproductores de CD
 - *deck electrónico
 - *reproductores de MD
 - *cartuchera
 - *tornamesa
 - *denon
 - *grabadora de cartucho abierto
 - *micrófonos
 - *distorsionador
 - *plancha o ionizador
 - *panel receptor de señal
 - *teléfono
 - *panel de recepción de señal
 - *CD's, MD's, cassettes y cartuchos
 - *equipo para control remoto (sure, teléfono, micrófonos, cables)

3) Edición

1. *con cinta
2. *con MD
3. *directa

4) Producción y post-producción

5. *grabación de spots pre-grabados
6. *manejo de ideas integrales para el producto (mensaje, voz, música y efectos)
- *entrega de demos

CR *manejo de registro de grabaciones realizadas

Para tener efectividad al momento de evaluar, los trabajadores, luego de conocer los objetivos, serán capaces de conformar la lista de criterios en conjunto.

Para los programadores:

- 1) Fundamentos de programación
 - *objetivos del programador
 - *manejo del perfil musical de la estación (géneros, ritmos, artistas representativos, programas)
 - *criterios de evaluación

2) Procedimientos

- * método manual (tarjetas)
- * método electrónico (computadora)
- * manejo del archivo discográfico
- * manejo de listas de popularidad
- * manejo de horarios

FOLLETO DE BIENVENIDA

Su objetivo es dar a conocer al nuevo trabajador la filosofía de la empresa, así como dejar claro qué es lo que se espera de su participación en la empresa. De esa manera, si luego de la explicación que haya dado el director o el gerente, existe alguna duda, el trabajador se podrá apoyar en el folleto para salir de ella.

Su importancia radica en la identificación inmediata que puede sentir el trabajador con la empresa, además de saberse uno más de las personas que harán posible una transmisión radial. En otras palabras, la empresa se preocupó por hacer un pequeño gasto extra con el único motivo de informar a un trabajador lo que hay que saber, en general, de ella.

Entonces, el folleto se compondría de:

1. Breve semblanza del Grupo Radiorama Uruapan y su misión
2. Mensaje del director y los objetivos de Radiorama Uruapan
3. Servicios que ofrece, interna y externamente
4. Organigrama
5. Breve descripción de las áreas y sus puestos
6. Gráfico de la República Mexicana y las sedes de Organización Radiorama

CRITERIOS DE EVALUACION

Para tener efectividad al momento de evaluar, los trabajadores, luego de conocer los objetivos de sus puestos y sus áreas, serán capaces de conformar la lista de criterios en conjunto con su gerente o el director mismo. Si aceptan la ayuda de los facilitadores, se encontrarán en una situación más equilibrada por haber una tercera opinión más objetiva y sin estar involucrada en la empresa.

El requisito indispensable para que esos criterios funcionen es que sean coherentes con el área y, sobre todo, que se entiendan perfectamente por cada uno de los trabajadores. No se trata de sólo escribir y leer, sino comprender completamente la idea del criterio.

A continuación se manejan cuatro aspectos que pueden tomarse como ejemplos para Radiorama Uruapan, vistos desde la perspectiva de la egresada, quien básicamente se desarrolló en el área de producción – operativa:

Productividad:

Director – crecimiento y mejoramiento de la empresa, mensualmente

Gerentes – funcionamiento y mejoramiento de las áreas, mensualmente

Secretaria e intendente – trabajos por día

Continuista y agentes de ventas – contratos por día

Técnico y auxiliares – informe de actividades semanales

Operadores – avance en carta de continuidad y programación, número de lagunas y sus tiempos para imagen de la estación (hora, identificaciones y promos), por turno

Locutores – al aire a tiempo, llamadas recibidas durante el programa; patrocinadores

Textos creativos – textos elaborados al día

Grabador – spots producidos y reproducidos al día

Reportero – cápsulas informativas al día, a tiempo

Calidad:

Director y gerentes: confianza para dirigirse a cualquiera de los trabajadores para tratar asuntos positivos o negativos, sin usar intermediarios; congruencia con las órdenes dadas y los objetivos marcados a los trabajadores; seguir las normas de puntualidad y compromiso con la empresa; dar solución a los problemas operativos, por muy pequeños que parezcan

Secretaria, auxiliares e intendente – limpieza, efectividad en el producto que se entrega y claridad en los mensajes

Continuista – claridad al expresar información para spots y tiempos solicitados por los clientes, evitar unir dos clientes similares en el mismo bloque, evitar prometer horarios de carta y grabación sin consultar antes con producción

Agentes de ventas – entrega de contratos dentro del horario, enterarse de la programación y promociones de las emisoras, presentar con tiempo suficiente la información de su cliente para producirla, cuantificar los problemas por falta de material o retrasos de grabación durante la semana

Técnico – reparaciones bien hechas (que no sea necesario repetirlas en poco tiempo), limpias y eficientes

Operadores – dar la hora, identificaciones y promocionales a tiempo, evitar cortar canciones o spots, prever otro disco o spot ante la falla de uno que esté al aire, evitar errores en la continuidad y en la programación, como unir dos spots de productos similares o dos canciones del mismo artista en un solo bloque, y en transmisiones directas

Locutores – emitir mensajes claros, minimizar errores de continuidad en publicidad y en programas. Respetar los tiempos establecidos

Textos creativos, grabador – producciones y grabaciones bien logradas en el tiempo requerido, tanto de grabación como de emisión

Reportero – notas claras, sin tendencias fuera de la filosofía de la empresa

Puntualidad y asistencia: Ya sea con un reloj checador o una lista de firmas que se coloque en el área correspondiente a cada trabajador. Las tolerancias y permisos deben estar sujetas al consenso de los trabajadores del área desde el principio

Horas extra: Llevar el control de horas extra de acuerdo a la hora de entrada y salida de cada trabajador, con la constancia de la estadía por parte del superior

Estos criterios son medibles por separado o en conjunto, por ejemplo: el número de spots grabados estará relacionado con el número de spots contratados y listados en la carta de continuidad de determinada fecha, con la ecuación adecuada entre continuista y grabador.

La mejor parte de establecer criterios de evaluación es que los mismos trabajadores notan sus errores y tratan de mejorar aún antes de que les sea requerido.

REUNIONES DE EVALUACION

Una vez delimitados los criterios de evaluación, las reuniones podrán ser mucho más interactivas, pues se comprenderán mejor los problemas a los que los trabajadores se hayan

enfrentado durante el proceso de su actividad. Ahí será más factible la posibilidad de incentivar en forma concreta a los mejores empleados del mes o del bimestre, de acuerdo con el tiempo establecido entre cada reunión.

Deben ser reuniones planeadas, a las que se convoque con suficiente anticipación y de las que surjan resultados concretos. Su propósito debe ser informativo, de análisis, para tomar decisiones si se requiere y sobre todo, de retroalimentación.

El análisis de la realidad de la empresa Radiorama Uruspan, confrontado con el marco teórico, permite extraer las siguientes conclusiones, condicionadas por la dificultad en la disposición para realizar una actividad en busca de mejorar los mensajes, y de la sustentación similar respecto al perfil de los egresados de comunicación, encontrado en el boletín escolar "Voces nuevas", algunos ensayos de alumnos y maestros de la carrera con impresiones respecto a lo que es y debería ser la labor de los comunicólogos en el área de trabajo.

La comunicación organizacional en Radiorama Uruspan se calificaba como deficiente por la falta de un canal formal (hardware) que permitiera la realización de los cliente internos de manera ordenada. Las formas de interacción y comunicación idóneas se visualizaban por áreas, no entre ellas, por la falta del clima de confianza general en la empresa.

Los procesos estaban interferidos por las deficientes redes de comunicación e interacción. La productividad estaba merendada de esa forma, ya que al faltar parámetros de evaluación (parte del hardware), las partes formal e informal del proceso sufrían irregularidades que daban como resultado productos de baja calidad.

La plenitud como individuos en el área de trabajo no se vio alcanzada por causa de las deficiencias comunicativas y de proceso; la actitud no mejoraba a pesar de los pequeños logros individuales, pues no había retroalimentación positiva.

Los objetivos básicos de "Comunicación organizacional y calidad total en una empresa radiodifusora", análisis de estructura, diagnóstico y estrategias en busca de esa comunicación y calidad, mostraron que al haber un objetivo común, las redes y los procesos fueron más fluidos, aunque esto implicó a mayor esfuerzo y desgaste de los trabajadores. Sólo fue durante los eventos en momentos aislados, por áreas.

Los objetivos y la filosofía de la empresa no quedaron claros ni para los trabajadores, ni para la egresada, puesto que no se conversaron abiertamente desde la dirección o alguna de las

7. CONCLUSIONES

El análisis de la realidad de la empresa Radiorama Uruapan, confrontado con el marco teórico, permite extraer las siguientes conclusiones, condicionadas por la dificultad en la disposición para realizar una actividad en busca de mejorar los mensajes, y de la sustentación teórica respecto al perfil de los egresados de comunicación, encontrando en el boletín escolar "Voces nuevas", algunos ensayos de alumnos y maestros de la carrera con impresiones respecto a lo que es y debiera ser la labor de los comunicólogos en el área de trabajo.

La comunicación organizacional en Radiorama Uruapan se calificaba como deficiente por la falta de un canal formal (hardware) que permitiera la realización de los cliente internos de manera óptima. Las normas de interacción y comunicación idóneas se visualizaron por áreas, no entre ellas, por la falta del clima de confianza general en la empresa.

Los procesos estaban interferidos por las deficientes redes de comunicación e interacción. La productividad estaba mermada de esa forma, ya que al faltar parámetros de evaluación (parte del hardware), las partes formal e informal del proceso sufrían fracturas que daban como resultado productos de baja calidad.

La plenitud como individuos en el área de trabajo no se vio alcanzada por causa de las deficiencias comunicativas y de proceso; la actitud no mejoraba a pesar de los pequeños logros individuales, pues no había retroalimentación positiva.

Los objetivos básicos de "Comunicación organizacional y calidad total en una empresa radiofónica", análisis de estructura, diagnóstico y estrategias en busca de esa comunicación y calidad, mostraron que al haber un objetivo común, las redes y los procesos fueron más fluidos, aunque ello implicara mayor esfuerzo y desgaste de los trabajadores. Sólo fue durante los eventos o en momentos aislados, por áreas.

Los objetivos y la filosofía de la empresa no quedaron claros ni para los trabajadores, ni para la egresada, puesto que no se comentaron abiertamente desde la dirección o alguna de las

gerencias (excepto lo expuesto aquí en el capítulo 3), y todos aceptaban sus procesos suponiendo sus metas, quizás crecer más como empresa, aunque sin conocer una dirección concreta de esas metas.

Los mensajes descendentes de la dirección y las gerencias hacia el resto de las áreas, se reflejaron durante la reunión de evaluación: ordenar-obedecer, comentar-refutar, replicar-sancionar verbalmente, dejando la comunicación al nivel de monólogo, sin códigos uniformes.

Al buscar la calidad de la comunicación, la calidad de los procesos hizo evidente la deficiente comunicación organizacional. Ahí comienza el posible circuito:

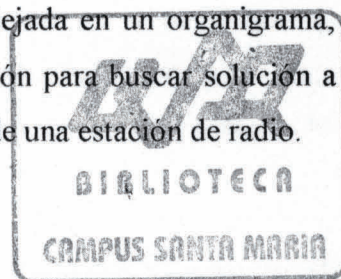
comunicación organizacional → calidad total → cambio integral.

Las resistencias jerárquicas pueden hacer aún más largo el proceso hacia el cambio y tomar decisiones para lograrlo sin asegurarse de conocer a fondo las necesidades reales de la empresa y sus individuos.

Cuando la comunicación se limita en un ámbito donde debiera proliferar, el siguiente paso es caer en el plano 1/1 del grid gerencial: “el objetivo es inalcanzable debido a que los empleados se muestran indiferentes y perezosos. Las relaciones sanas y maduras son difíciles de conseguir ya que los conflictos son inevitables.” Si no existe un objetivo primario de la empresa que sea del conocimiento de cada persona trabajando en ella, las posibilidades de alcanzar la calidad en conjunto son mínimas.

La experiencia obtenida con la visualización de los problemas de Radiorama uruapan, dejan opciones para resolverlos con ayuda de elementos de comunicación formal. El canal informal mejorará al adquirir mayor calidad en los procesos: los individuos se sentirán importantes al ver reconocida su participación en la consecución de objetivos y lograrán redes comunicativas positivas y fluidas, motivadas sustancialmente por su elevado sentido de utilidad.

Los resultados obtenidos de la actividad realizada fueron: un avance en capacitación (5 empleados al seminario de radio y televisión de la CIRT), credibilidad en cuanto al seguimiento de un proyecto que involucraba a toda la empresa, la posibilidad de encontrar nuevas medidas de superación individual a través de canales comunicativos emanados de reuniones de evaluación periódicas, así como saberse parte de una estructura empresarial reflejada en un organigrama, además de la diligencia de una egresada en ciencias de la comunicación para buscar solución a situaciones que se entienden como “normales” en los procesos diarios de una estación de radio.



Mejorar la comunicación organizacional encaminada hacia la calidad total de Radiorama Uruapan, puede lograr mantener su primer lugar de audiencia en ambas estaciones y sus redes de interacción pueden servir como ejemplo estructural para la cadena nacional a la que pertenecen, al verificar la calidad de los procesos entre clientes internos, externos y su productividad. Es ahí donde los licenciados en ciencias de la comunicación fungen como mediadores, más allá de las jerarquías, procurando la fluidez de los mensajes a través de su efectiva decodificación.

Si se logra entender y aplicar el enfoque de la calidad total en la carrera, seguramente en poco tiempo se obtendrá esa facilidad para abrir espacios y ayudar, al mismo tiempo, a derribar los tabúes que con respecto a las Ciencias de la Comunicación se han formulado: se entenderá que existe práctica dentro de la carrera, que no es pretensión de un egresado llegar a dirigir solamente, ni a sentirse "estrella", pues se pretende ser un buen trabajador, no uno más, pero tampoco ser un "ladrón de puestos"; no se trata de hacer sólo lo que uno dice, sino hacer las cosas con coherencia, creatividad y calidad, apoyando el trabajo de los compañeros y elogiando este cuando lo amerite, con el sentir de que no somos indispensables, pero sí una de las partes importantes del equipo.

KATZ, Chaim y otros, "Diccionario básico de comunicación", Nueva Imagen, 1980

MCDONALD, John, "Cómo entender la administración de la calidad total en una semana", Paasonina, 1994.

"Michoacán, lagos azules y fuertes montañas", Colección Monografías Estatales, SEP, 1992

"Michoacán, resultados definitivos, tabulados básicos tomo I. XI Censo General de Población y Vivienda", INEGI, 1990.

SOSA, Demetrio, "Administración por calidad", Noriega Limusa, 1991

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Claudia, "Panorama actual de las Ciencias de la Comunicación", Voces Nuevas, No. 3, 1992

Bipico de la formación de la carrera Ciencias de la Comunicación, UVAO, 1996.

Código ético del comunicador por el "Derecho propio", escuela de Ciencias de la Comunicación, UVAO, 1995.

8. BIBLIOGRAFIA

- BLAKE, Reed H. Y Edwin O. Haroldsen, "Una taxonomía de conceptos de la comunicación", Nuevomar, 1989.
- BONILLA, Carlos, "La comunicación, función básica de las relaciones públicas", Trillas, 1994.
- CAZAREZ, Laura y otros, "Técnicas actuales de investigación documental", Trillas, 1990, UAM.
- FERNANDEZ Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke, "Comunicación humana, ciencia social", McGraw Hill, 1988.
- Enciclopedia de México, tomo 12, Ciudad de México, 1977.
- GARZA, Ramiro, "La radio, presente y futuro", Edamex, 1996.
- GOLDHABER, Gerald, "Relaciones humanas en las organizaciones", Diana, 1994, Técnico.
- KATZ, Chaim y otros, "Diccionario básico de comunicación", Nueva Imagen, 1980.
- McDONALD, John, "Cómo entender la administración de la calidad total en una semana", Panorama, 1995.
- "Michoacán, lagos azules y fuertes montañas", Colección Monografías Estatales, SEP, 1992.
- "Michoacán, resultados definitivos, tabulados básicos tomo I, XI Censo General de Población y Vivienda", INEGI, 1990.
- SOSA, Demetrio, "Administración por calidad", Noriega Limusa, 1991.

HEMEROGRAFIA

- ALVAREZ, Claudia, "Panorama actual de las Ciencias de la Comunicación", Voces Nuevas, No. 1, 1992.
- BÍPTICO de información de la carrera Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.
- Código ético del comunicólogo por el "Dream team", escuela de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1995.

CORNEJO, Hugo, "La escuela de Ciencias de la Comunicación debe ser parte del cambio", Voces Nuevas, No. Especial, III Semana de la Comunicación, 1993.

ESTEINO, Xavier, "¿Comunicación avanzada o retroceso humano?", Voces Nuevas No. 3, 1993.

Estudios estadísticos, Corporativo Organización Radiorama, 1997.

PAREDES Mendoza, José María, "Síntesis monográfica de Uruapan", Ciudad de Uruapan, 1989.

PEREZ, Francisco Javier, "La empresa y el comunicador: un binomio para el desarrollo", Voces Nuevas, No. Especial III, Semana de la Comunicación, 1993.

PINEDA, Jacaranda, "Los jóvenes estamos aprendiendo a tejer redes", Voces Nuevas No. 2, 1992.

TZINTZUN, Arturo, "¿A qué se dedica un comunicólogo?", Voces Nuevas No. 13, 1993.

"Uruapan, perfil histórico cultural", Edición conmemorativa de la Expo Feria Uruapan '91, H. Ayuntamiento de Uruapan, 1991.

CONFERENCIAS/ CURSOS

BAUCHE, Manuel, "Creatividad en radio", II Seminario de Radio y Televisión de Occidente, CIRT, 1996.

CAZAREZ, Pablo, "Formación profesional de comunicadores organizacionales", Encuentro Regional de Escuelas y Facultades de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.

FUENTES, Isela, Apuntes de Comunicación Organizacional, UVAQ, 1994.

GUERRERO, Mauricio, "Los retos de la formación y sus perspectivas en el trabajo profesional", Encuentro Regional de Escuelas y Facultades de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.

LINDNER, Lucía, Apuntes de Teoría de la Comunicación, UVAQ, 1991.

MARQUEZ DE MELO, José, "Especialización del campo académico en comunicación: la experiencia brasileña", Encuentro Regional de Escuelas y Facultades de Ciencias de la Comunicación, UVAQ, 1996.

MARTIN DEL CAMPO, Ignacio, "La operación en la industria radiofónica", III Seminario de Radio y Televisión de Occidente, CIRT, 1997.

PEREZ Narbona, Jorge E., "Lecturas de Proceso Administrativo", Diplomado en Administración, Maestría en Calidad Total, CIDEM, 1995.

RAMIREZ, Enrique, "Multivideo", III Semana de la Comunicación, UVAQ, 1993.

RUIZ, Flavio, Entrevista a un locutor acerca de la historia de la radio en Uruapan, marzo, 1996.

SOLAR De Canedo, Margarita y otros, "Curso introductorio calidad en el servicio", CANACO SERVYTUR Morelia, 1994.

VARGAS, Angel, "Estrategias de comercialización en radio", III Seminario de Radio y Televisión de Occidente, CIRT, 1997.

QUITA CORRESPONDER:

FOR MEDIO DE LA PRESENTE SE PERMITE INFORMAR QUE LA SRITA. IMELDA AGUILERA TAYLOR, DESEMPEÑO LA FUNCION DE TEXTOS CREATIVOS Y LOCUTORA DENTRO DE ESTA EMPRESA DURANTE EL PERIODO OCTUBRE DE 1996 A DICIEMBRE DE 1997.

CONFILO LA PRESENTE A LA INTERESADA PARA LOS FINES QUE CONVENGAN. A LOS CINCO DIAS DEL MES DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

ATENTAMENTE

SR. MIGUEL SANTIAGO MADUE
DIRECTOR GENERAL DE RADIORAMA
URUAPAN

D. C. P. ARCHIVO

ANEXO 1



RADIORAMA



Cronograma de actividades en Radiorama Uruapan

C O N S T A C I A

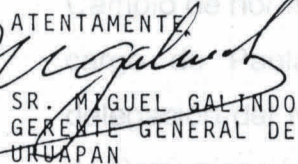
Octubre 1996 Grabación de textos publicitarios, sólo cuando era necesario. Luego, corrección de algunos textos y propuestas de musicalización para realizarlos. Acudía previa llamada del gerente de producción.

A QUIEN CORRESPONDA:

Noviembre 1996 Participación en el programa "Y tú, ¿qué opinas?" a cargo de Gabriel Solero y Elias Chiprout, los fines de semana. Colaboración

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO INFORMARLE QUE LA SRITA. IMELDA AGUILERA TAYLOR, DESEMPEÑO LA FUNCION DE TEXTOS CREATIVOS Y LOCUTORA DENTRO DE ESTA EMPRESA DURANTE EL PERIODO - OCTUBRE DE 1996 A DICIEMBRE DE 1997.

ENTREGO LA PRESENTE A LA INTERESADA PARA LOS FINES QUE CONVENGAN. A LOS CINCO DIAS DEL MES DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS - NOVENTA Y NUEVE.

ATENTAMENTE

 SR. MIGUEL GALINDO AMADOR
 GERENTE GENERAL DE RADIORAMA
 URUAPAN

Febrero 1997 Renuncia y regreso en una semana. Elaboración del listado de los discos en cabina y en programación en conjunto con las operadoras.

Abril 1997 Renuncia a "Y tú, ¿qué opinas?" y salida de "Hora cero", por "Perdese la voz". Aparece el equipo de fútbol rizado y empieza la campaña de

C.C.P. ARCHIVO

ANEXO 2**Cronograma de actividades en Radiorama Uruapan.**

- Mayo 1997 Mediante oficio se adquiere una cámara fotográfica para uso de la empresa como iniciativa para archivo. Aplicación de cuestionarios.
- Agosto 1997 Junta de entrega de resultados de los cuestionarios. Viaje de capacitación a Radiorama DK en Guadalajara para programar por computadora y mostrar su funcionamiento a programadoras.
- Septiembre 1997 Apoyo logístico en evento nacional. Sorteo y viaje de cinco personas al III Seminario de Radio y Televisión de Occidente, en Guadalajara. Visita a Radiorama DK.
- Octubre 1996 Grabación de textos publicitarios, sólo cuando era necesario. Luego, corrección de algunos textos y propuestas de musicalización para realizarlos. Acudía previa llamada del gerente de producción.
- Noviembre 1996 Participación en el programa "Y tú, ¿qué opinas?", a cargo de Gabriel Solorio y Elías Chiprout, los fines de semana. Colaboración más formal para la realización del noticiero "Contacto NN" del Ayuntamiento. Redacción y realización de spots.
- Diciembre 1996 Colaboración en otras áreas de Radiorama y en el programa "Hisparock" de Rubén Pérez. Ayuda en la conducción del primer control remoto de la empresa durante el Primer Informe de Gobierno de Mary Doddoli. Apoyo logístico en el primer evento de Radiorama.
- Enero 1997 Cambio de horario y nombre de "Hisparock" por el de "Hora Cero", a cargo de Paola Sánchez. Programación de Fiesta Digital y delegación del NN a Pepe Martínez por órdenes del departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento.
- Febrero 1997 Renuncia y regreso en una semana. Elaboración del listado de los discos en cabina y en programación en conjunto con las operadoras.
- Abril 1997 Renuncia a "Y tú ¿qué opinas?" y salida de "Hora cero", por "Perdiste corazón". Aparece el equipo de fútbol rápido y empieza la campaña de porras.

- Mayo 1997 Mediante oficio se adquiere una cámara fotográfica para uso de la empresa como iniciativa para archivo. Aplicación de cuestionarios.
- Agosto 1997 Junta de entrega de resultados de los cuestionarios. Viaje de capacitación a Radiorama DK en Guadalajara para programar por computadora y mostrar su funcionamiento a los otros programadores.
- Septiembre 1997 Apoyo logístico en evento nacional. Sorteo y viaje de cinco personas al III Seminario de Radio y Televisión de Occidente, en Guadalajara. Visita a Radiorama DK.
- Octubre 1997 Intento de formación del equipo creativo para Fiesta Digital.
- Noviembre 1997 Aplicación de cuestionarios para estudio de popularidad en la radio local, inconcluso por bronquitis. Transmisión diaria desde la Expo FERIA.

Diciembre 1997

Renuncia.

	1050 XEHFM	1130 XEFM	1160 XELW	1320 XENI
Nombre	MEXICANA	Radio Moderna	I W	Espacio AM
Potencia	1000 watts	1000 watts	1000 watts	1000 watts
Organización	ORGANIZACIÓN	RaJodifusores	Independiente	Asociación de
Orbita de Radio	ORGANIZACIÓN	Asociados S.A.	7 am a 10 pm	Concesionarios
Horario	24 HORAS	7 am a 1 am		Independientes
	COMING	combr		de la Radio
				6 am a 2 am

ANEXO 3

CUADRANTE DE LAS ESTACIONES DE RADIO EN URUAPAN

FM	89.7 XHIP	91.1 XHFN	92.5 XHUF					
AM		610 XEUF	750 XEIP	1050 XEURM	1130 XEFN	1160 XEIW	1320 XENI	
	Stereomía 5000 watts Organización Impulsora de Radio 6 am a 9 pm combo	LA PODEROSA 3000 WATTS ORGANIZACIÓN COMBO	MEXICANA/ DIGITAL 1000 WATTS RADIORAMA 24 HORAS. COMBO	Radio Moderna 1000 watts Radiodifusores Asociados S.A. 7 am a 1 am combo	I W 1000 watts Independiente 7 am a 10 pm	Espacio AM 10000 watts Asociación de Concesionarios Independientes de la Radio 6 am a 2 am		