



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Postgrado en Estudios Organizacionales

**Influencia de la Identidad Social en la Programación Radiofónica:
Un Estudio de Caso**

**Tesis que en Opción al Grado de Maestro en Estudios
Organizacionales presenta:**

MARIA ARACELY MENDIVIL PORTILLO

Director de tesis: Dra. Teresa Páramo Ricoy

Los Mochis, Sinaloa, México, Agosto del 2001

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación, se realizó con la finalidad de obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales, programa inscrito en el padrón de excelencia de CONACYT, financiado por el PROMEP de la ANUIES y apoyado por dos Instituciones educativas, La Universidad Autónoma Metropolitana y La Universidad de Occidente. La primera, responsable del programa de Postgrado sobre Estudios Organizacionales, que durante dos años se desarrolló en las instalaciones de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis, facilitando el trabajo del grupo de profesores que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias. Particularmente agradezco al Dr. Luis Montaña Hirose y a la Dra. Teresa Páramo Ricoy su apoyo incondicional como asesores de esta tesis.

Así mismo, agradezco a la Universidad de Occidente, la oportunidad y confianza para participar en este proyecto , felicito a su Rector M.C. Vicente López Portillo Tostado, su gestión y valioso apoyo durante todo este tiempo y al personal de la Coordinación General Académica y La Coordinación de Postgrado su importante colaboración.

Sin embargo, este trabajo no se hubiera podido realizar sin el apoyo y colaboración del personal de la empresa Organización Impulsora de Radio

de Los Mochis, quienes brindaron todas las facilidades para cumplir con los objetivos propuestos. A todos ellos muchas gracias.

Finalmente, espero que este trabajo pueda contribuir al conocimiento en el área de los Estudios Organizacionales y áreas afines. Que se sume a la investigación entorno a los medios de comunicación, desde otras disciplinas y enfoques que enriquezcan a las ciencias de la Comunicación. Que contribuya con la Universidad de Occidente en la carrera por la investigación, sirviendo de apoyo a otros profesores investigadores y a los estudiantes que incursionen en estas áreas, colaborando en el fortalecimiento de proyectos académicos y de superación docente.

INDICE

CAPITULO 1:	INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 2:	CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD SOCIAL	
2.1	Cultura Organizacional	5
2.2	Identidad Social	13
2.3	Estructura Organizacional	16
2.3.1	Estructura	16
2.3.2	Fines	20
2.3.3	Toma de decisiones	22
2.3.4	Configuraciones estructurales	24
2.4	Lenguaje, Valores y Pertenencia Organizacional	26
CAPITULO 3:	LA ORGANIZACIÓN RADIOFÓNICA	31
3.1	El proceso de la radio	31
3.2	Tipos de emisoras	32
3.3	Áreas de una emisora, actores y funciones	35
3.4	Programación	40
CAPITULO 4:	METODOLOGIA	
4.1	Etapas de la Investigación	43
4.2	Estrategia Metodológica	44
CAPITULO 5:	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO	49
5.1	Antecedentes de Oír	50
5.2	Estructura y Toma de Decisiones	51
5.3	Identidad Social y Organizacional	58
5.3.1	Pertenencia Organizacional	58
5.3.2	Pertenencia a los Programas	63
5.4	Identidad social y Programación	69
5.4.1	Lenguaje	69
5.4.2	Temas	71
5.4.3	Valores	74

CAPITULO 6: CONCLUSIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	82
ANEXOS:	84
ANEXO I ENTREVISTA	85
ANEXO II CUESTIONARIO	86
ANEXO III CÓDIGOS PARA ENTREVISTA	93
ANEXO IV PROGRAMACIÓN DE XEPNK	96
ANEXO V PROGRAMACIÓN DE XECU	97
ANEXO VI PROGRAMACIÓN DE XECW	99

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN

Durante los años 80's, los estudios organizacionales han vuelto la mirada a la cultura de la organización, a la importancia de la identidad de sus miembros y a las diferentes conductas de los individuos y su impacto en la organización. La "metáfora cultural" ha surgido, removiendo las posturas que han minimizado la presencia del hombre en la empresa, que otorgan más importancia a los recursos materiales y tecnológicos, a los procesos, estructuras y operaciones. Sin embargo la falta de estudios que profundicen en el estudio de la cultura y su gran variedad de dimensiones es aun incipiente, es por ello el interés de incursionar en esta área de los estudios organizacionales.

La organización, es considerada como un lugar de encuentro social, definida como "un espacio social relativamente autónomo y, dependiente del entorno" (Montaño,1996:306). En este ámbito, encontramos muchos y diversos tipos de organizaciones, aunque hay que decir que las que más han llamado la atención de los estudiosos, son las grandes corporaciones, desde la Ford hasta las nuevas organizaciones del conocimiento, las organizaciones virtuales. Dentro de esta gran variedad de empresas existentes, han pasado desapercibidas, las empresas dedicadas a la producción de mensajes, como los medios de comunicación, que han desempeñado un papel indudablemente relevante en las sociedades del Siglo XX y ahora en el Siglo XXI, influyendo en los distintos fenómenos: sociales, políticos, económicos y culturales.

Los medios de comunicación masiva (MCM) prensa, radio y televisión, poseen características particulares que los hacen afines y diferentes entre sí,

logrando la radio conservar su presencia relevante a pesar de la aparición de la televisión, y de aquellos que ponían en duda su permanencia; además de desempeñar a nivel mundial un papel protagónico regional. Este medio ha sido objeto de análisis, sobre todo de las ciencias de la comunicación y psicología, que han estudiado entre otros temas, su impacto en las audiencias, sus formas de producción y funcionamiento.

Por lo cual, considero pertinente que desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se realicen más estudios que complementen el conocimiento sobre la radio y su propia forma particular de operar. La naturaleza de este estudio se centra en la cultura organizacional y en la identidad social. pretendiendo conocer **¿Cómo influye la identidad social de los miembros de la empresa Organización Impulsora de Radio- Los Mochis en su programación?**, lo anterior requirió estudiar a la organización, su entorno, estructura y procesos de trabajo, incluyendo el de la programación radiofónica; identificando cómo está constituida en cada emisora y que participación tienen los locutores, en el proceso de toma de decisiones de sus programas.

Sobre los locutores, llamados también en este trabajo realizadores, y la programación, incursioné solo en algunos aspectos relacionados con su identidad social, debido a la amplitud y complejidad de la misma, como son: el lenguaje y los temas cercanos a su vida personal, así como en sus programas de radio; preferencias y afinidades relacionadas con la programación radiofónica de la empresa y el valor que otorgan a la veracidad de la información y responsabilidad social de la emisora.

El estudio de la identidad social, planteó la necesidad de identificar los objetivos más importantes de la radio, desde la perspectiva del locutor y la empresa; así como la percepción de los trabajadores del comportamiento de su organización, en aspectos como capacitación y valoración del desempeño laboral, que a su vez permitieron determinar el grado de pertenencia e identificación de los realizadores a su trabajo y a su empresa, constituyendo también estos factores, elementos claves para el entendimiento de la cultura e identidad organizacional.

Esta investigación intenta establecer, con el planteamiento anterior, algunas posibles relaciones entre la identidad de los locutores y la programación radiofónica, partiendo de que ésta, es un proceso de construcción social, donde participan diversos miembros de la organización con diversas identidades sociales, donde el locutor, puede tener un papel protagónico, siempre y cuando tenga oportunidad de tomar decisiones, lo que permitirá que elementos como el lenguaje y los temas más cercanos a su experiencia personal estén presentes en sus programas.

Lo anterior, repercute a su vez, en la eficiencia del trabajo de la programación, ya que a mayor afinidad entre los elementos de la identidad social y los programas de radio que realiza el locutor, mayor tendencia habrá de mejorar la calidad de los mismos.

Esta tesis esta compuesta de cinco capítulos. En el capítulo 1 se presenta una revisión de la literatura que fundamenta teóricamente la temática de la tesis, en el contexto de los estudios organizacionales. Dividido en cuatro apartados: cultura organizacional, identidad social, estructura organizacional y lenguaje, valores y pertenencia organizacional.

En el capítulo 2 se contempla la literatura de los elementos pertinentes al objeto de estudio: la organización radiofónica. Dividido en los siguientes apartados: el proceso de la radio, tipos de emisoras y áreas, actores y funciones de la radio. El capítulo 3 presenta la metodología aplicada en el desarrollo de la tesis, basada en la propuesta de la Dra. Teresa Páramo Ricoy, llamada la estrategia metodológica, que incluye: determinar la pregunta central de investigación, la principales dimensiones de análisis, las preguntas de investigación, los conceptos básicos del trabajo, las unidades de análisis y las proposiciones. Se incluye en este capítulo las razones de selección de la empresa que se estudió y los pasos que siguió el desarrollo de la investigación.

El capítulo 4, contempla los resultados de investigación del estudio de caso, con un primer apartado que habla de los antecedentes de la empresa, su historia, entorno y el tipo de programación que tienen sus emisoras, en el segundo apartado se considera el tipo de estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones. El tercer apartado de este capítulo contempla la relación entre la identidad social y organizacional, estudiando elementos como: los fines, la pertenencia de los locutores a la organización y la pertenencia a los programas de radio. En el cuarto apartado se relaciona la identidad social de los realizadores con la programación, analizando el lenguaje, los temas y valores de los realizadores en los dos aspectos anteriores. Finalmente se presenta el capítulo 5 con las conclusiones generales que se desprenden del estudio de caso.

CAPÍTULO 2 :

CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD SOCIAL

El objetivo de este capítulo, es presentar las líneas teóricas que orientan la investigación sobre la influencia de la identidad social en la programación radiofónica, desde la perspectiva de los estudios organizacionales. Está dividido en cuatro apartados. El primero denominado cultura organizacional, donde se consideran las diferentes definiciones de este concepto y se ubica su importancia para los años recientes. En el segundo, se define el concepto de identidad social y su reconocimiento en las organizaciones. El tercer apartado incluye los elementos de la estructura de las organizaciones como los fines, el proceso de toma de decisiones y las configuraciones estructurales de Henry Mintzberg. Finalmente el último apartado se refiere a los valores, lenguaje y sentido de pertenencia del individuo en su organización laboral y en su identidad social.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Hablar de cultura organizacional, me remite a textos relativamente recientes en teoría de la organización, como parte del surgimiento de nuevas perspectivas en el estudio de las empresas, que de acuerdo a Barba y Solís (1997:18) son producto de las críticas al análisis ortodoxo de las organizaciones, que provienen del positivismo y evolucionismo del Siglo XX, la antropología funcionalista de inicios del Siglo pasado, el estructural funcionalismo de la sociología americana, la teoría general de sistemas, y

enfoques sistémicos particulares. Surgiendo aproximadamente en el año de 1975 una amplia gama de perspectivas teóricas cuyas orientaciones tienen que ver con los procesos simbólicos y culturales a través de los cuales las organizaciones son socialmente construidas; el cambio de un nivel de análisis centrado en el estudio de la organización, como entidad en si misma, hacia un nivel de análisis que privilegia el estudio de redes ínter organizacionales y formas más amplias de vinculación e interacción de las organizaciones con formas institucionales y culturales mayores de la sociedad.

La organización "puede ser entendida como un espacio social relativamente autónomo y, dependiente del entorno" (Montaño,1996:306) lo cual implica dos visiones de interpretación . La perspectiva estratégica, que alude a una concepción de la organización dirigida por procedimientos normativos, lo suficientemente generales y flexibles, para permitir la expresión de diversos agentes , en aspectos como los juegos de poder, la incertidumbre y resolución de conflictos, capaces de tratar con entornos dinámicos y complejos. Por otro lado la perspectiva organizacional, que asume la relación entre autonomía y dependencia de manera distinta, considerando a la organización como un lugar de encuentro social, por la convergencia de distintos actores, poseedores de intereses, objetivos y valores distintos, que impide definir con claridad las fronteras de la organización. Este trabajo se basa en esta última concepción, ya que se parte de que la radio y su programación, es una construcción social donde participan sus diversos miembros.

El análisis de la cultura, pone su atención al significado simbólico, e incluso mágico de muchos de los aspectos "racionales" de la vida cotidiana de

las organizaciones. Esta perspectiva, permite el estudio de sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados.(Barba y Solís,1997:38).

Para la antropóloga Linda Smircich (1983), el concepto de cultura organizacional ha sido utilizado de dos formas, como una variable crítica o como una metáfora fundamental. Los investigadores que asumen la cultura como una variable crítica de la organización, la consideran como una especie de argamasa social o normativa que mantiene a la organización unida. La cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan a través de artefactos simbólicos como: los mitos, rituales, leyendas, cuentos y el lenguaje especializado. (Smircich,1983:384 citado por Alvesson, 1995:14).

En este sentido, para Alvesson (1995) la cultura así concebida tiene importantes funciones: 1) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; 2)facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo; 3)la cultura incrementa la estabilidad del sistema social; 4)la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que puede guiar y modelar la conducta. La cultura es vista, por tanto, como interesante en la búsqueda de ideas adecuadas de control y gestión mejorada: el cambio cultural es esperado para tener efectos reconocidos en importantes aspectos como fidelidad, productividad y calidad del servicio prestado.

Por otro lado, Smircich(1983) señala que la cultura organizacional se ha considerado como una metáfora, partiendo de la idea de que las organizaciones deben ser entendidas como culturas, dejando aun lado la

visión de que la cultura es algo que la organización tiene, en favor de una visión donde la cultura es algo que la organización es.

“Este enfoque promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana. Las organizaciones son comprendidas no en términos principalmente económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos.” (Smircich.1983^a: 348. Citado por Alvesson, 1995:14) .

La metáfora cultural de la organización (análisis renovado) apunta a la comprensión de las prácticas de los grupos humanos en la organización a diferencia de las metáforas mecanicista y organicista (análisis ortodoxo) que han enfatizado el diseño de la organización y de sus procesos . (Barba y Solís, 1997:38).

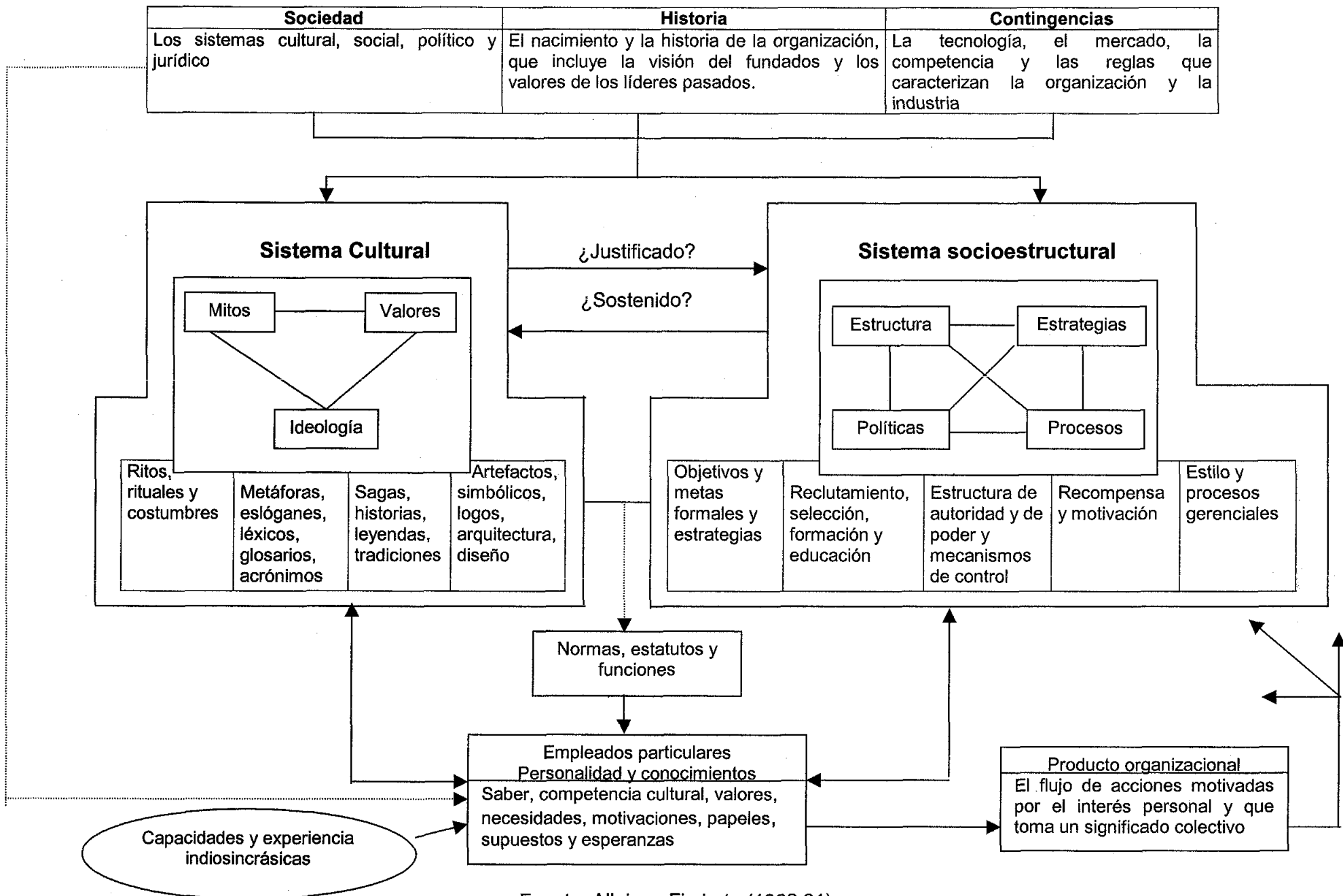
Iván Allaere y Michaela E. Firsiroto (1992:33) han definido la cultura organizacional como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Realizan una analogía de las organizaciones con sociedades en miniatura afirmando que estas se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; que poseen ciclos de vida, que luchan con problemas de salud y están sujetas a los procesos implacables de selección.

Los autores antes mencionados, proponen un esquema conceptual de cultura organizacional, basado de manera general, en el concepto simbólico de cultura proveniente de la antropología. Según este esquema, (figura 1) una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

1. Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y poder etc.).
2. Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, léxicos y eslóganes; emblemas, arquitectura etc.).
3. Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes según su estatus y posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. (Allaere Firsiroto,1992:30).

Este esquema de la organización, se consideró pertinente para enfocar esta investigación, ya que toma en cuenta la identidad social de las personas. Consideré además la definición de cultura organizacional como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”(Rodríguez ,1998:111). De acuerdo a este autor, se puede clasificar las manifestaciones de los valores y creencias organizacionales, en cuatro categorías que comprenden los siguientes aspectos:

ESQUEMA CONCEPTUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Allaire y Firsirotu (1992:31)

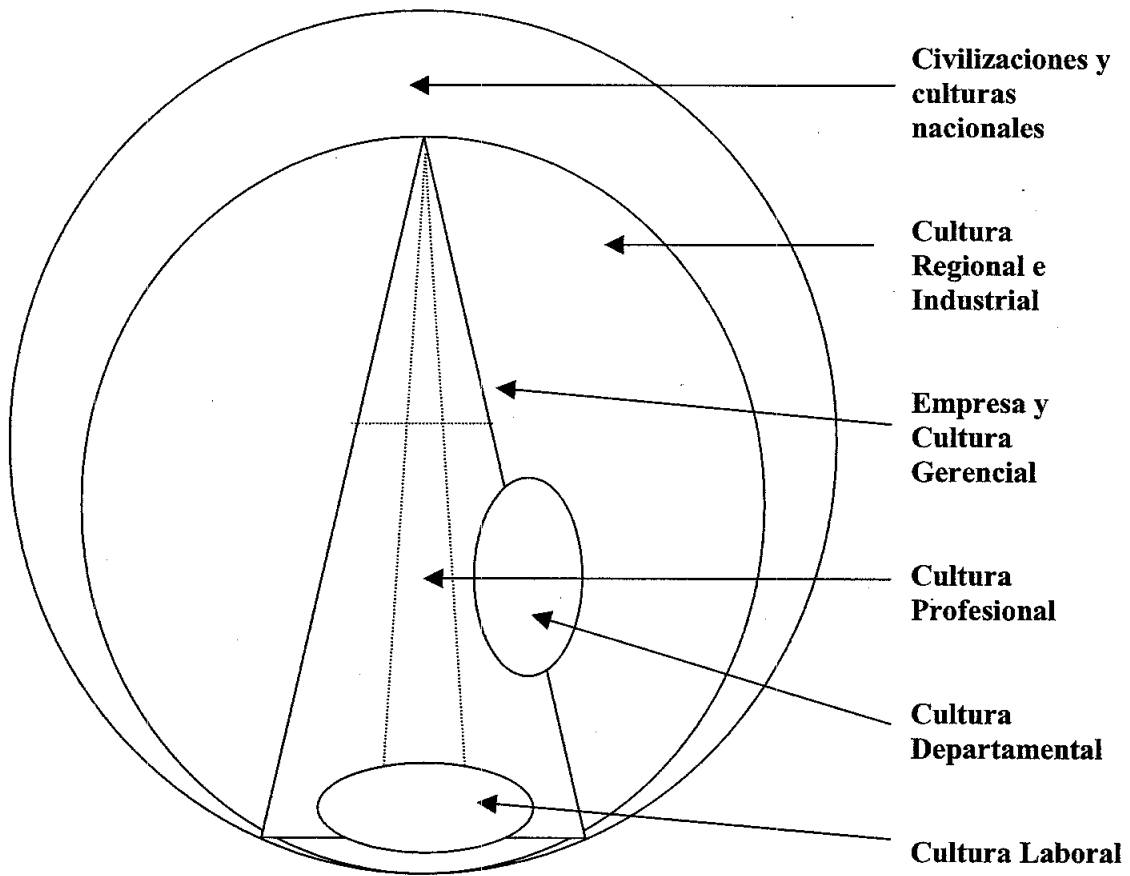
- A) Conceptual-Simbólicas: incluyen la filosofía organizacional(su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas).
- B) Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- C) Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.
- D) Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

El estudio de la cultura organizacional incluye también la distinción de tres grandes niveles de análisis (figura2). En primer término el nivel de análisis de las culturas corporativas y managerial, que a su vez presenta distintos niveles representados por la cultura profesional, la cultura departamental y la cultura laboral. En segundo lugar, el análisis a nivel de las culturas regionales e industriales, y por último el nivel de las civilizaciones y de las culturas nacionales. (Alvensson y Berg, 1992:64. citado por Barba y Solís 1997:160-161).

La investigación se ubica en el primer nivel de las culturas corporativas, específicamente la cultura profesional o departamental, en la que se encuentra el trabajo de los realizadores de radio y que tiene elementos de la cultura regional, puesto que la empresa esta ubicado en un entorno regional con el cual interactúa.

Figura # 2

**NIVELES DE ANALISIS DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS Y
MANAGERIAL.**



Fuente: Alvensson yBerg,1992:64

2. 2 IDENTIDAD SOCIAL

Toda organización está integrada por individuos. Individuos que son llamados a la organización para cumplir con ciertas tareas en la consecución de los objetivos organizacionales, que poseen características tanto homogéneas como heterogéneas que impactan de alguna manera a la empresa. De ahí el interés de administradores y teóricos de las organizaciones por conocer y estudiar al individuo en el seno de la organización.

La teoría de la identidad social, elaborada por Tajfel y Turner(1979-1986). Es definida como “la sumatoria total de las pertenencias a diferentes grupos de una persona, más su historia personal, en conjunto con los valores internalizados ” (Turner, 1982:18 citado por Páramo.2000: 12). “Los elementos y procesos que intervienen en determinar las características del proceso de desarrollo de la identidad social son la cultura, los procesos de aprendizaje, de percepción y cognición, los cuales solo ocurren por medio de la interacción social”.(Páramo,2000:7). ” La identidad social comprende la historia personal, el conjunto de relaciones objétales más significativas del individuo, más la parte del autoconcepto de un individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a varios grupos sociales, junto con el significado emocional y valorativo que conlleva dicha pertenencia.” (Páramo,2000:10).

La identidad social , se puede reflejar en las acciones de los individuos, en sus metas, su lenguaje, sus valores, en todo aquello que le concierne, inclusive en las organizaciones a las que pertenece, con las que se relaciona y que a su vez, forman parte de él y por lo tanto de su identidad social.

La identidad social es entonces, un elemento fundamental en el desarrollo de la organización, puesto que, el comportamiento de sus actores generalmente, esta en función de las actitudes y valores y el comportamiento de sus actores.

A su vez, Nkomo y Cox proponen una definición de lo que es identidad organizacional, entendida como "una mezcla de personas con diferentes identidades de grupo dentro de un mismo sistema social". Es decir la suma de las diversas identidades sociales en una organización. En este sentido puedo señalar que la identidad organizacional , se puede entender como un proceso que se forma socialmente. Independientemente de la concepción tradicional de identidad organizacional, que esta formada por el emblema, lema, misión, valores etc. de la compañía.

Por otra parte, la teoría de las relaciones intergrupales arraigadas (TRIA) (Aldeffer y Smith, 1982, citados por Nkomo y Cox, 1996) propone que existen dos tipos de grupos dentro de las organizaciones: Grupos de Identidad social y Grupos de Organización. Los grupos de Identidad social son aquellos que se basan en el genero, familia, etnia y edad.. Un grupo de organización es aquel en el cual, los miembros comparten posiciones comunes en la organización, participan en experiencias laborales equivalentes y como consecuencia tienen cosmovisiones parecidas. Señalan Aldeffer y Smith que la pertenencia a la identidad grupal procede a la pertenencia a la identidad organizacional , considerando que la identidad de las personas está en función de su pertenencia al grupo organizacional.

Al respecto Nkomo y Cox (1996: 40) señalan que la identidad de los individuos dentro de la organización está determinada no solamente por la

categorización organizacional, sino también por la pertenencia a la identidad grupal. Los individuos no abandonan sus identidades racionales de género o étnicos, al entrar a una organización ni a todas las demás dimensiones; además, la categorización de la identidad grupal también será relevante en el contexto de la organización.

Por su parte, Turnes y Cols (1987) basados en los trabajos de Rosch en psicología cognitiva, postulan una jerarquía que incluye tres principales niveles de categorización. Dichos niveles, son inclusivos y están ordenados, siguiendo una sucesión vertical, recurriendo a principios distintos de diferenciación.

En el nivel más alto, el individuo se concibe como ser humano, por oposición, entre otras cosas, a las demás especies animales. En el nivel intermedio, el sujeto es miembro de muchos grupos y la oposición de cada uno de ellos de cara a otros grupos es primordial en el plano de la identidad social por ejemplo: francés versus alemán, patrón versus obrero. Finalmente, en el nivel más bajo, el individuo se define por sus diferencias de cara a otros seres personales, pero siempre teniendo en cuenta la articulación jerárquica de los niveles de los demás miembros del grupo. Este nivel constituye la base del fundamento de la unicidad personal. (citados por Cioldi Dolse, 1990:71).

Por otra parte, Ashforth y Mael (1989) al estudiar los efectos de la identificación grupal, la presencia de grupos formales e informales y la distinción de rasgos de los diferentes grupos en las organizaciones, han encontrado en sus metas y estrategias, diferencias entre unidades laborales. Identificando tres consecuencias generales de identificación grupal: (1) Los individuos tienden a elegir actividades e instituciones que son congruentes con

sus identidades. (2) La identificación afecta resultados, tales como, la cohesión y la cooperación intragrupal . (3)La identificación refuerza el cariño al grupo y sus valores e incrementa la competencia con los otros grupos. (Ashfort y Mael,1989, citados por Nkomo y Cox,1996:42).

De esta manera las microidentidades toman preponderancia sobre la identidad organizacional común(macroidentidad),la habilidad de las personas para trabajar juntas en equipos compuestos con miembros de diferentes identidades grupales pueden ser obstaculizados por las consecuencias de la identificación grupal.

Lo anterior no debe pasar desapercibido porque si un individuo no se siente identificado o no le agrada su empresa , estará ocasionando conflictos y no tendrá probablemente un desempeño adecuado, de ahí la importancia del estudio de la identidad social en las organizaciones.

2.3 Estructura Organizacional.

2.3.1. Estructura.

La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las misma (Mintzberg:1989:54).

De acuerdo a Mintzberg, hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las

habilidades del trabajador. A éstos se les debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización.

Para entender como se estructuran las organizaciones, se requiere conocer sus partes constitutivas, las funciones que desempeñan cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones, es decir tenemos que saber como atraviesan las organizaciones, los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión.

De acuerdo a Peter Drucker: "La estructura es el medio para alcanzar los objetivos y metas de una institución"(1974:52). El requisito afirma Child (1991:16) es crear una estructura que se adapte a las necesidades de una empresa o institución particular, en tanto se logra consistencia entre los varios aspectos de esa estructura y se puede adaptar con el tiempo a las circunstancias cambiantes.

Así mismo, señala que existen tres aspectos principales para la estructura de la organización: (1) la estructura contribuye a la implementación exitosa de planes, mediante la distribución formal de personas y recursos a las tareas que deben ejecutarse, proporcionando mecanismos para su coordinación. Toma la forma de descripción de puestos, organigramas y la constitución de consejos, comités, grupos de trabajo, equipos y fuerzas de trabajo; (2) es posible indicar a los miembros de una organización con más claridad, de lo que se espera de ellos, por medio de mecanismos de operación estructurales; y (3) el ámbito de la estructura abarca provisiones para ayudar a la toma de decisiones y a los requisitos asociados con el procesamiento de la información (Child.1991: 16).

La estructura organizacional, según Hall (1983:53) desempeña tres funciones básicas. *Primero*, las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. *Segundo*, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de las organizaciones y no lo contrario. *Tercero*, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan que posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones. (Hall, 1983: 53).

Así, tenemos que la estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos. Por ejemplo, la posición que tiene un individuo en una organización, secretaria, supervisor, mando medio, etc., moldea las reacciones individuales con respecto a la organización (Herman, Dunham y Hulin, 1975) aunque factores demográficos como edad, o sexo, son también determinantes, parece ser más importante la posición del individuo. (Citado por Hall, 1983: 54).

Es decir, las características estructurales e individuales interactúan. Por ejemplo, la capacidad de innovar, generalmente aceptada como crucial para la supervivencia de la organización, podría aparentemente estar basada en la capacidad de los individuos presentes en la organización. Sin embargo de acuerdo a Baldrige y Burnhan (1975) este puede no ser el caso. Estos autores encontraron que factores estructurales como el tamaño y la complejidad de la organización, conjuntamente con características del medio ambiente, tenían

más relación con las innovaciones organizacionales que factores individuales como edad, actitud y educación (citado por Hall, 1983:56).

De esta forma , también la estructura de la organización radiofónica y sus diversos elementos, pueden influir de manera significativa en sus miembros, al inhibir o motivar su comportamiento.

El estudio de las organizaciones ha comprendido la definición de elementos comunes a todas las organizaciones. Entre estos se pueden destacar la estructura social, los actores sociales, los fines organizacionales, la tecnología y el medio ambiente.(barba y Solís,1997:47-48). La estructura social se refiere a los modelos y regularidades de las relaciones existentes entre los participantes de una organización, que se expresan a través de las estructuras organizacionales. En este sentido se pueden distinguir dos estructuras: Por un lado, la estructura normativa, representada por los valores, las normas y los roles. Por otro, la estructura del comportamiento, a través de la cual se definen el comportamiento social de las actividades, las interacciones y los sentimientos. La intermediación entre las dos estructuras, normativa y el comportamiento constituyen la estructura social de una colectividad. Los actores sociales, son aquellos individuos que a cambio de ciertas retribuciones, proporcionan su trabajo a las organizaciones. Todos ellos participan en distintas organizaciones. Sin ellos no habría organizaciones, ni estructuras, ni situaciones sociales.

De esa forma, queda claro que todos los actores son importantes en la organización y la radio no es la excepción, independientemente de las otras organizaciones a las que pertenezcan los miembros de la empresa. Las

organizaciones contribuyen en la formación de la identidad social de las personas, en un continuo proceso de interacción.

2.3.2. Fines

Los fines organizacionales son otro elemento central en el análisis de las organizaciones. Los fines son definidos como “concepción of the sired ends”, es decir, las condiciones que buscan los individuos a través del desempeño de las tareas.(Barba y Solís,1997:47-48).

Las organizaciones formales, han sido creadas con el fin expreso de lograr determinadas metas. Udy (1965) señala que las organizaciones formales “tienen objetivos expresos, definidos y declarados” y que están estructurados para poder cumplir “una meta específica”(Parson, 1994) o una meta definida y declarada (Firth, 1964).

Sin embargo, de acuerdo con Etzioni (1960) parece discutible que sea legitimo concebir que una organización tenga alguna meta salvo cuando está en marcha una coincidencia entre los miembros respecto de los propósitos de su interacción.

De acuerdo con este autor, en los intentos por identificar la meta- o las metas- de ciertas organizaciones, se han empleado cuatro métodos principales:

1-El del objetivo original expreso de la organización. – Este método se refiere a las estipulaciones formales sobre los fines que se propone la organización .

2- El segundo método, sostiene que la verdadera orientación principal de una organización hay que averiguarla consultando a las personas que en el

momento ocupan posiciones de autoridad. Esto supone, señala Etzioni, una identidad entre lo que dicen los dirigentes y las metas que se persiguen realmente dentro de la organización, con lo cual se pasa por alto el interés que los hombres pueden tener en ocultar sus actividades a un observador ajeno, y se desvía la atención de las orientaciones principales y secundarias "ilegítimas". A lo sumo este método suministrará alguna información sobre las metas de determinado grupo, pero difícilmente pondrá al tanto de las de la organización.

3- El tercer método, propuesto por Miller y Rice (1967) consiste en que un observador pueda "inferir" lo que ellos llaman la "tarea principal" de la organización, por medio del análisis de la conducta de sus diversas partes. En particular se debe prestar atención a la relación que existe entre la organización y el medio. Por ejemplo Mediante la observación del proceso de insumo-producto (input-output), se puede establecer la meta de una organización, o más bien las necesidades que debe satisfacer para sobrevivir y adaptarse convenientemente. Cabe aclarar que se entiende por proceso de insumo-producto, a todas las etapas que intervienen o que lleva a cabo una empresa en la transformación del insumo o materia prima hasta su producto final.

4- Por último, Simón establece que las metas organizacionales, son difíciles de determinar, puesto que los hombres por lo general, definen y juzgan las acciones con referencia a un conjunto de requisitos o restricciones más que a una meta única señalando que es difícil sostener en la práctica la distinción entre metas personales y organizacionales.

Lo anterior es importante analizarlo , puesto que parece fácil inferir los objetivos o metas organizacionales y no es así, Además de la importancia que tiene para el buen desarrollo de la organización, si los trabajadores y los directivos y dueños, comparten los mismos objetivos sobre la organización , las posibilidades de que ésta funcione mejor son mayores con un ambiente y clima laboral más idóneo.

. Si se vuelve la mirada al panorama nacional o regional, la tarea parece difícil y utópica, en la realidad organizacional de México y específicamente en la radio, las diferencias abismales entre los concesionarios de las emisoras y los creativos es enorme. Por un lado a la empresa le interesa el incremento de la utilidad a través de las ventas y al realizador de programas de radio, por lo menos a algunos, les interesa más, cuidar la calidad de producción y satisfacer a su auditorio, lo que en muchas ocasiones no es posible conciliar.

Otro elemento que incluye el análisis de las organizaciones, es el de la toma de decisiones que enseguida se revisa como parte importante en el quehacer organizacional y en el estudio de la relación entre la identidad social y el trabajo en la empresa.

2.3.3. Toma de decisiones.

Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Es decir eligen entre dos o más alternativas.(Robbins,1993:143).La decisión es un proceso continuo, un ciclo, en el que se debería volver constantemente a las opciones tomadas, mediante la devolución de la información y los controles subsiguientes. (Aktouf:1998:148) Los miembros de la organización que toman decisiones, afectan sus puestos y por consiguiente a la organización, este

proceso ha estado en la marquesina de los estudios de los investigadores de la conducta, de la productividad en la empresa , de la motivación, del comportamiento organizacional etc.

Para Aktouf, Herbert Simon, precursor de la escuela de la toma de decisiones(1967) marcó el lanzamiento de una corriente neorracionalista, reintroduciendo la creencia en una posible conducta racional y científica de las organizaciones. Sus aportaciones trajeron progresos considerables en la administración, introdujo una nueva comprensión de los determinantes del comportamiento en las organizaciones, un conocimiento más profundo de los mecanismos de decisión, y nuevos instrumentos analíticos y administrativos, mediante la expansión de los sistemas de información(Aktouf,1998:262).

Para Simon, tomar buenas decisiones es administrar mejor, obtener mayores ganancias; y decidir mejor es estar informados de la manera más perfecta posible, disponiendo de instrumentos que procesen dicha información. Afirma que en todos los casos las organizaciones “conservarán una forma jerárquica...” según las normas habituales de la departamentalización, con tres niveles de decisión: un nivel de rutinas de producción física, un nivel de decisiones programadas para distribuir los medios y regularizarlos, y un nivel de decisiones no programadas(citado por Aktouf,1998:261).

Un concepto central en el aporte de Simon, es el de la racionalidad limitada, que en términos simples consiste en que ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos de conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles.(Aktouf,1998:255) . Esto es así, porque la capacidad de procesamiento de la información de los seres humanos vuelve imposible la

asimilación y comprensión de toda la información necesaria para alcanzar la optimización. (Robbins,1998:150).

Otro concepto que está estrechamente relacionado a la toma de decisiones, es el de la descentralización, que se justifica en esta idea de que no todas las decisiones pueden ser entendidas en un mismo centro y por otra parte la centralización es considerada el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización.(Mintzberg,1999:219).

Así mismo, la descentralización permite reaccionar con rapidez ante las condiciones sociales y constituye un estímulo de motivación, ya que como afirma Mintzberg las personas creativas e inteligentes, requieren bastante libertad de acción.(1999.220).

Finalmente, cierro este capítulo sobre los aspectos teóricos más importantes en mi problema de investigación, con una pequeña síntesis del aporte de Mintzberg sobre los tipos de organizaciones basado en la forma de estructuración, que posteriormente será utilizado como modelo para encontrar la configuración de la empresa Oír.

1.3.4 Configuraciones estructurales.

Mintzberg,(1992) ha analizado las estructuras de las organizaciones desde una perspectiva contingente, tipificándolas en configuraciones organizacionales básicas; las cuales permiten dar cuenta de una gran variedad de formas de organización.

Este autor señala que de acuerdo al tipo de estructura, encontramos seis tipos de organizaciones:

1-Estructura simple: representadas por organizaciones pequeñas. Con supervisión directa, medio ambiente dinámico y tecnología poco sofisticada.

2-Maquina burocrática: trabajo estandarizado, gran tamaño, medio ambiente estable y control ejercido por alguna unidad externa.

3-Burocracia Profesional: habilidad y conocimiento de los operarios que son profesionales o especializados.

4-Forma divisional: cada división tiene su propia estructura que puede adoptar las otras formas mencionadas.

5-Adhocracia: medio ambiente dinámico y desconocido, su estructura puede cambiar rápidamente.

6-Misionaria: se basa en un control más ideológico, en un ambiente estable y simple; perteneciente regularmente a organizaciones maduras y grandes. (Mintzberg,1989:299).

Esta tipología de las organizaciones, llamadas por Mintzberg, configuraciones, es una especie de modelo ideal puro, que en la realidad concreta organizacional, se pueden encontrar entremezcladas. El paso de la una a la otra dependen del sector de actividad de la empresa y de la combinación de los diferentes factores contingentes involucrados con dicho sector de actividad particular. Así, según su edad, tamaño, entorno y modo de ejercicio del poder, la organización adoptará cierta forma de distribuir las tareas, controlar el trabajo, constituir cada uno de los elementos de base, realizar ajustes y acoples etc. (Aktouf,1998:272).

2.4. Lenguaje, Valores y Pertenencia Organizacional

Elementos de la Identidad Social, que se contemplan en este trabajo, precisamente se relacionan con el lenguaje, los valores y el sentido de pertenencia a la empresa y al trabajo en particular. En primer termino abordaré el lenguaje, definido como el instrumento de comunicación del locutor, es la palabra que acompaña a cientos y miles de personas, formando parte del código radiofónico, junto con la música y los efectos sonoros.

De acuerdo a Rafael Seco, “el lenguaje es el gran instrumento de comunicación de que dispone la humanidad, íntimamente ligado a la civilización, hasta el punto que se ha llegado a discutir si fue el lenguaje el que nació de la sociedad, o fue la sociedad la que nació del lenguaje.”(Citado por Vivaldi Gonzalo, 1979:15).

La forma más natural y generalizada del lenguaje es el uso oral, que consiste en expresarse pronunciando palabras. Es una facultad que distingue al hombre, sin embargo no todos hablamos del misma forma, los habitantes de un país, tal vez no entiendan a los de un país vecino, porque emplean palabras distintas para nombrar las mismas cosas, es decir porque hablan lenguas diferentes.

Se denomina lengua o idioma a cada una de las formas determinadas que toma el lenguaje al ser utilizado por las distintas comunidades humanas. (Casasnovas,1983:5). Cada lengua esta organizada de acuerdo con normas y leyes, que han sido establecidas y aceptadas convencionalmente por los que la hablan.

No todas las personas poseen el mismo caudal lingüístico, por lo que no todas se expresan igual, hay individuos que tienen la habilidad para expresarse mejor, otros se expresan con mayor claridad y precisión,(Vivaldi ,1979:16).

El lenguaje es parte fundamental en la comunicación verbal de los miembros de una organización, formado por las palabras, modismos, expresiones,"claves", etc. que utilizan los miembros de una organización, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular de no sólo hacer las cosas, sino también decirlas. Por ejemplo la jerga de la publicidad en los países latinoamericanos, salpicada de anglicismos, o en la cantidad de términos técnicos que se utilizan en empresas especializadas, como las que se dedican a la computación o la producción de automóviles o el llamado lenguaje de los altos ejecutivos de firmas trasnacionales o nacionales, que siguen la escuela americana de administración, también conocida como la "cultura management".(Rodríguez,1998:117).

De esta manera , los miembros de una organización poseen por un lado el lenguaje, producto de su identidad y por otro poseen un lenguaje propio de la organización a la que pertenecen y que entrelaza y conjuga de acuerdo las situaciones y contextos en los que se encuentre.

Otro elemento sumamente importante, tanto para la identidad social como organizacional es el de los valores. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que debe y lo que no debe hacerse. Por supuesto estas nociones no están libres de valores. Por lo contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aun más, implica que ciertos comportamientos o resultados se prefieran sobre otros.

Los valores representan las convicciones básicas de “un modo específico de conducta o estado final de existencia”(M.Rokeach,1993:5 citado por Robbins).”Son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que , por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas”.(Rodríguez, 1998:109).

De acuerdo a Robbins (1999), una parte muy significativa de los valores, se establece durante nuestros primeros años de vida, proveniente de los padres, maestros y amigos. Muchas de nuestras primeras ideas de lo que es correcto e incorrecto probablemente se formularon a partir de los puntos de vista de nuestros padres.

Para Rokeach hay dos conjuntos de valores, los valores terminales que son los estados finales de existencia deseables, metas que una persona quisiera alcanzar durante su vida; y los valores instrumentales, los cuales incluyen los modos preferibles de comportamiento o medios de alcanzar los valores finales de una persona. Ejemplo de valor terminal, es lograr el reconocimiento social (respeto o admiración) y un valor instrumental es ser una persona servicial (trabajar para el bienestar de otros).(citado por Robbins,1999 :176).

En este trabajo, se entenderá por valores, aquellos que sirven como instrumento para alcanzar estados finales del individuo. Las convicciones básicas de un modo específico de conducta.

Finalmente el sentido de pertenencia del individuo hacia la organización, y hacia su trabajo, es otro factor clave para la comprensión de la identidad

social y organizacional. Elementos que están relacionados con este aspecto pueden ser: la correspondencia o desigualdad entre los fines del individuo y los fines de la empresa. La satisfacción o insatisfacción del trabajador. Las necesidades y expectativas del empleado, etc.

Blum y Naylor, señalan que el trabajo puede ser una tarea, un deber o un logro; puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo; (Vroom 1973:214) incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente satisfactorio. El trabajo adopta significados distintos y el más importante es el significado que adopta el trabajador individual y para el grupo con quien él se identifica.

Por otro lado, la teoría de Maslow, afirma que la motivación-satisfacción del individuo dependerá de cubrir sus necesidades básicas tales como: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor, necesidades de estimación y necesidades de autorrealización pero la motivación dependerá del proceso que se inicia, con una necesidad que va seguida de una respuesta dirigida hacia la obtención de un objeto meta, que cuando no es alcanzada dicha meta, es causa de una frustración.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Esas actitudes en relación con el trabajo se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. Por otro lado cuando se descubren actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una

empresa puede corregir ciertas malas situaciones, mejorando en esa forma la satisfacción en el trabajo de su personal.(Kornhauser,1965,citado por Victor Vroom:1973 :73).

Al respecto March y Simon(1958) señalan que cuanto mayor sea la satisfacción que el individuo obtiene de su trabajo, menor será la conveniencia percibida de cambiar de empleo. Las hipótesis más razonables acerca de la motivación de un individuo de abandonar su empleo, están íntimamente ligadas con los fenómenos de conflicto. Afirman además, que uno de los parámetros principales es que cuanto mayor sea la afinidad entre las características del trabajo y la propia caracterización del individuo, mayor será el grado de satisfacción. La insatisfacción surge de la disparidad entre la realidad y el ideal de trabajo que desea realizar el individuo.(cítados por Vroom,1973:96).

Es decir, la satisfacción en el trabajo contribuye fuertemente en el sentido de pertenencia a la organización y al trabajo lo que repercute en su desempeño laboral. A esto hay que agregarle las expectativas que tenga el trabajador para con su empresa, sus distintas necesidades, que esperará que la empresa le ayude a cubrir.

CAPÍTULO 3 :

LA ORGANIZACIÓN RADIOFONICA

En este capítulo se continua revisando la literatura pertinente a nuestro objeto de estudio, en este caso la organización radiofónica. El objetivo del mismo es que sirva de introducción al análisis de los resultados de investigación de la empresa. Se divide en cuatro apartados . el primero titulado el proceso de la radio, aborda la naturaleza y características de las estaciones de radio. El siguiente apartado se refiere a los tipos de emisoras que existen en México, para tratar de ubicar y contextualizar a la organización. El tercero contempla la áreas de una emisora, sus actores y funciones principales y el último trata sobre el aspecto específico de análisis, la programación radiofónica.

2.1 El proceso de la Radio

La radiodifusión es una forma de telecomunicación (comunicación a distancia) de carácter público, representada por la emisión, el transporte y la recepción de voces, música y efectos sonoros por medio de ondas electromagnéticas que, sin el empleo de cables y conexiones, viajan desde una fuente centralmente localizada (estación) hasta el radioescucha (receptor) (Figuroa, 1996:87). Es un sistema de transmisión de señales y de comunicación de signos y significados (Romo, 1987 :14).

Dennis McQuail asigna a los medios masivos siete características comunes, las cuales pueden ser detectadas en la radio. Estas características son:

- a) Necesidad de una organización formal compleja.
- b) Dirigida a públicos amplios.
- c) Contenidos Públicos, abiertos a todos.
- d) Públicos heterogéneos.
- e) Alcance simultáneo " a una gran cantidad de personas que están distantes de la fuente y que, a la vez, se hallan lejos una de otras".
- f) La relación entre emisor y público es impersonal.
- g) El público es un conglomerado de individuos a los que une un foco común de interés, pero no se conocen entre sí. (citado por Romo, 1987:13).

Romo afirma que sí la radio es un medio de comunicación masiva, de difusión, de comunicación social o solamente de comunicación tecnificada, dependerá siempre de los criterios de utilización, de la adecuación del mensaje al proceso y sobre todo del papel que juegue el auditorio de la radio.

2.2 Tipos de emisoras radiofónicas

Rafael Roncagliolo (1996) habla de tres lógicas de funcionamiento que marcan la verdadera diferencia entre los medios de comunicación masiva:

- la lógica de la rentabilidad económica, propia de los medios comerciales.
- la lógica de la rentabilidad política que presiden los medios estatales (o

partidarios).

- la lógica de rentabilidad sociocultural, que define a los medios comunitarios (citado por López, 1998:538).

Las radios comerciales se definen como instituciones con fines de lucro. Su objetivo, su primera finalidad, es ganar dinero. Como medios de comunicación deberán asumir la responsabilidad social y cultural de todo buen periodismo, deberán orientar su programación al servicio y desarrollo de la sociedad. Pero López Vigil señala: " ... en caso de conflicto, cuando hay que escoger entre Dios y el becerro de oro, los empresarios suelen inclinarse por éste último". (López, 1998:539). Es decir la empresa también denominada fima, constituye una organización que pone a competir a grupos con intereses múltiples por lo cual, los procesos de tomas de decisiones pasan por una serie de mediaciones. (Coese, 1945, citado por Williamson, 1987:102).

En cambio los objetivos estratégicos de las radios comunitarias son desarrollo, democracia, derechos humanos y diversidad cultural. Para las radios indigenistas, culturales, universitarias etc.; los objetivos son similares al promover el arte, la educación y la cultura en general sin poder obtener lucro.

El consejo mundial para la radio y la televisión, señala que el servicio público concierne a todo medio de comunicación, sea cual sea su modelo de propiedad o sus intereses comerciales. (López, 1998:540), pero en la realidad concreta de las radios comerciales, este servicio en la programación, radiofónica esta supeditado al interés comercial, se realiza siempre y cuando no afecte sus intereses.

En este mismo sentido De Anda y Ramos (1987:153) considera que toda la radio, en cualesquiera de sus facetas, íntegramente debe tener sentido

común y un sentido de responsabilidad social e institucional; considerando que el espectro radioeléctrico, pertenece a todos y todas, ya que es un patrimonio de la humanidad administrado por los estados. Es un recurso natural como el aire o la capa de ozono. Lo que es de todos no puede quedar acaparado en manos de unos pocos. Lo que es de la sociedad, no puede quedar al arbitrio del estado ni de sus burocracias. (López,1998 : 526).

Por creer que este es uno de los temas pendientes en el quehacer no solo de la radio, sino de todos los medios de información en esta investigación se pretendió conocer la manera de asumir por parte de los realizadores, la responsabilidad social en la programación radiofónica. En este marco entendemos a la organización radiofónica concesionada, como una empresa que debe cumplir con su responsabilidad social ante la sociedad, aunque sus fines sean la maximización de la ganancia.

La empresa radiofónica inicia sus operaciones comerciales, cuando la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) autoriza - por conducto de la Dirección General de Concesiones y permisos - al nuevo concesionario que inicie operaciones comerciales en la frecuencia asignada. De acuerdo con la ley en la materia, el título de concesión es otorgado a personas físicas o morales que lo soliciten, cubran los requisitos de rigor y a quien garantice mejor el interés social. La concesión normalmente es por tiempo determinado; durante el cual la empresa concesionaria debe cumplir con los reglamentos y obligaciones que en ella se estipulen.

La estructuración de una estación de radio depende del tamaño de la empresa establecida, considerando que toda empresa radiofónica debe realizar las funciones de: administración, transmisión, operación, producción y

ventas. Estas funciones pueden ser realizadas en diferentes formas, de acuerdo con su tamaño, mismo que, por lo común, determina el esquema administrativo de operación. (Figuroa,1996:437).

Además del tamaño, existen otros factores contingentes que influyen en el diseño de las organizaciones como: edad, tecnología, entorno y moda (Mintzberg,1989 y Child, 1991).

3.3 Áreas de una emisora, actores y funciones.

La acción de una organización depende del desempeño o no, del personal, de todos y cada uno de los miembros de la institución. Implica en cualquier caso, hacer. De acuerdo de Anda y Ramos (1997) hay tres elementos que incluyen este concepto: (1)Que hacer; (2)Saber hacer y (3)Poder hacer.

Cuando se habla de qué hacer, implica una actitud por parte del trabajador, una motivación que involucre al individuo en su trabajo; que le produzca satisfacción la realización de su labor. Se debe procurar un ambiente positivo tanto en el aspecto psicológico y físico. Saber hacer, supone una aptitud en el individuo, un bagaje de conocimiento, un acervo cultural, una preparación que le haya proporcionado los conocimientos para desempeñar su labor. El compromiso de la organización es seguir con la capacitación y entrenamiento del personal. El poder hacer, es un aspecto que se descuida mucho en México, donde a veces se acostumbra a trabajar con las uñas. La organización debe proporcionar los recursos, los bienes, los medios, la infraestructura para hacerlo (De Anda y Ramos, 1997:244-245).

Desafortunadamente, como se verá en el capítulo de resultados, la empresa estudiada en este trabajo, ha mantenido en el olvido el aspecto de la capacitación a los trabajadores.

Las áreas generales, que tiene una organización radiofónica, están distribuidas de acuerdo a sus funciones principales, desde dirección general, programación, ventas, ingeniería y administración. El área a la que se enfocó esta investigación es programación, por lo que se dedicó un espacio aparte, en el siguiente apartado al final de este capítulo.

La función de la dirección o gerencia es de suma importancia en todas las organizaciones y la radio no es la excepción. De Anda y Ramos propone un decálogo del director de radio, que resume en buena parte esta función:

1-Estudio permanente del público.

2-Relación estrecha con programación.- Si el auditorio esta cambiando, sus gustos también. La radiodifusora debe estar abierta a cualquier opción. El director debe mantenerse cerca del director artístico para asegurarse de la flexibilidad de la programación.

3-Relación estrecha con ventas. - Salvo las excepciones de la radio cultural o comunitaria, la radio es un negocio. Y la industria esta detenida sobre un trípode muy delicado: la programación, la calidad de la señal, una economía sana. Es muy probable que el personal que trabaje en ventas pueda ganar más que la mayor parte del personal de la organización, pero es más difícil encontrar buenos vendedores, que cualquier otro tipo de gente para la emisora. Los ingresos del vendedor deben estar ligados a su productividad.

4-Relación estrecha con ingeniería.- Es indispensable que el director tenga una asesoría técnica adecuada y que se mantenga en contacto con los

ingenieros para estudiar juntos los problemas operativos y técnicos, así como el diseño de las ampliaciones, sustituciones y nuevas adquisiciones.

5-Supervisión operativa.- El director debe ser el primer radioescucha de su emisora. Zapatero, a tus zapatos. ¿Cómo puede saber si algo no marcha, sino escucha su propia emisora?. También debe estar atento a la actuación de la competencia. Solo así podrá actuar con prontitud, aprovechando las oportunidades, sin reaccionar.

6-Control de presupuestos y gastos.- Se debe mantener un estricto control desde la elaboración de los presupuestos, mantener una cantidad prevista para todos los gastos normales y extras, y canalizar adecuadamente los excedentes.

7-Atención a la motivación, estímulos y condiciones de trabajo.- El ser humano es la materia prima de la organización, de la empresa radiofónica, (por ello debe siempre tomarse en cuenta, aunque es de los aspectos más descuidados por la empresa.)

8-Cuestiones legales y relaciones gubernamentales.- La radio esta sujeta como cualquier otra industria un marco legal, y este caso supone además una relación más continua y estrecha con el gobierno y la atención de múltiples leyes, códigos y reglamentos.

9-Relación sindical.- Gran parte del personal de las radiodifusoras es sindicalizado, y una minoría es personal de confianza. Por eso debe mantenerse una buena relación con el personal y el sindicato.

10.Relación profesional.- A nivel nacional, la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT) agrupa a todos los radiodifusores mexicanos para mantener relaciones con el gobierno y realizar diversas negociaciones,

como es la revisión del contrato de ley que rige las relaciones laborales de la industria con el sindicato. A nivel local suelen organizarse otro tipo de agrupaciones.

Al respecto Blum(1996: 34) enumera como criterios para una dirección de éxito la evaluación justa del trabajo, la suficiente delegación de autoridad, el trato justo para todos, la disponibilidad hacia todos los empleados y la discusión de los problemas del empleado con ellos mismos, así como la comunicación que permite la relación recíproca entre patrones y empleados.

Otra de las áreas de una estación de radio es la de ventas, la cual es una de las más importantes en una radiodifusora comercial. De las ventas de publicidad depende la vida misma de la radiodifusora. Dependiendo del tamaño de la misma la empresa puede contar en su área de ventas con los siguientes puestos:

- Director de ventas o comercial
- Gerente de ventas
- Jefe o coordinador de ventas
- Ejecutivos de cuenta o vendedores
- Contratos con agencias de publicidad
- Corresponsalías y representante de ventas nacionales.

Es el departamento de ventas donde se refleja el resultado de la operación de cada estación y donde se advierte la calidad en la toma de decisiones de la empresa (Figuroa,1997:438).Entre las principales funciones de ventas están:

- 1-Presupuesto de venta global

- 2-Conocimiento de programación diaria y actualizada
- 3-Manejo correcto de tarifas, promociones y paquetes publicitarios
- 4-Políticas de venta (forma de cobro, anticipado o crédito)
- 5-Manejo de directorio de clientes potenciales
- 6-Distribución correcta y clara de los comercios industrias susceptibles de visitar
- 7-Vigilar y analizar la posible participación de la competencia en el mercado (encuestas, rating o sondeos directos aplicables a cada cliente).

La ingeniería, es el sistema cardiovascular de la radio. El departamento de transmisión normalmente está integrado por ingenieros en electrónica o electricistas, autorizados como radiotelefonistas o en algunos casos autorizados como peritos y por técnicos en electricidad quienes realizan entre sus principales funciones :

- 1-Instalación de transmisor
- 2-Manejo y mantenimiento del equipo de baja y alta frecuencia
- 3-Instalación, manejo y mantenimiento de todo el equipo electrónico y eléctrico necesarios para hacer posible la transmisión, la producción, la realización de controles remotos y la producción y transmisión de la programación diaria.
- 4-Manejo y mantenimiento de unidad de control remoto
.(Figuroa,1997:440).

La administración como disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales a través de la coordinación de cada una de las

partes que componen la empresa, es un área que esta compuesta de acuerdo al tamaño de la empresa por las siguientes sub -áreas:

- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Sistemas computacionales
- Servicios generales(vigilancia, limpieza, transportes).

Por lo general, esta área es dirigida dependiendo del tamaño de la empresa por un director administrativo, un gerente administrativo, un contador general o un jefe administrativo.

Independientemente de los departamentos o áreas que posea una emisora, estos tienen funciones de engrane que convergen en la operación general de la organización. No es posible discriminar un departamento por sobrestimar a otro ya que cada uno tiene funciones específicas que forman parte del todo. (Figueroa,1996:442) .

3.4 Programación radiofónica

La palabra programación tiene un empleo común en el ámbito de la administración, para referir a las actividades relacionadas con la organización y operación de una empresa privada o pública, según su objeto social. Su mayor acercamiento se da en la puesta en marcha de una actividad empresarial específica y constituye la ruta crítica a seguir para lograr los objetivos planeados. En ninguna empresa tiene tanta naturalidad este término como en la industria de la radio, porque ella es el centro de gravedad de la

tarea de mantener en el aire una emisora. La programación es el producto de la radio en términos del principio de la mercadotecnia integral. (Figueroa,1996:385).

López Vigil (1998:468) define la programación de una emisora como el diálogo que la radio entabla con su público, los mensajes que emite para relacionarse con cada uno de sus receptores.

La programación permite hacer el tránsito del perfil diseñado por los emisores al posicionamiento alcanzado entre los receptores. Tiene dos direcciones, igual que en un puente, puede recorrerse de allá para acá- desde las expectativas del público hacia la radio- y de acá para allá- desde las ofertas de la radio hacia el público (López, 1998:468).

Agrega el autor que ambas rutas son indispensables para diseñar una programación: que quiere la gente, que quiere la radio. Una programación impositiva, pensada únicamente desde los objetivos del realizador o el emisor, está destinada al fracaso. Una programación condescendiente, armada solamente desde los gustos de los oyentes, cosecha un éxito tan fácil como voluble.

Se puede afirmar que aunque la programación es el sustento de la radio, es atendida precariamente en muchas emisoras nacionales. Como producto, la programación es el escaparate que constituye el contenido general e imagen que sale al aire y que determina el ser de la radio. La programación no siempre emplea más recursos humanos que los demás departamentos y produce, mediante la materia prima que tiene a su alcance la estación: entretenimiento, diversión e información.

El departamento de programación, para establecer las políticas generales de la programación y la realización de sus actividades, tienen tres líneas diferenciadas: (1) la planificación general de la programación. (2) el establecimiento de un perfil programático particular y (3) la producción y operación de los programas individuales que van a destinarse a la carta de la programación de la emisora (Figueroa, 1996: 387).

El perfil de la programación es la orientación metodológica de la programación general de una emisora que se dirige a un determinado segmento del auditorio y se caracteriza por tener variables ponderables e imponderables. Son variables ponderables aquellas que pueden precisarse con relativa exactitud y pueden ser analizadas cuantitativa y cualitativamente; por ejemplo: la edad, sexo, nivel educativo, nivel económico y social al que pertenece el segmento. Las variables imponderables son aquellas condicionantes que forman parte del entorno pero que no pueden ser calificadas de manera precisa: el medio geográfico e hidrológico, el entorno político y legal, así como las eventualidades económicas, tecnológicas y sociales que forman parte de la dinámica de una sociedad y que son susceptibles de cambiar de un momento a otro (Figueroa, 1996: 215).

El término programación en radiodifusión, puede ser aplicado tanto al proceso de combinar varias unidades de entretenimiento y comerciales dentro de un programa completo en sí mismo, como también puede aplicarse a una distribución de tales unidades dentro de una secuencia de continuidad para un día o una semana. (De Anda y Ramos, 1997: 383). Para el caso de este trabajo fue utilizado el término como la primera forma.

CAPITULO 4 :

METODOLOGIA

4.1 Etapas de investigación

Este trabajo estuvo planteado en tres etapas: *Primero una revisión bibliográfica* de los elementos teóricos pertinentes a nuestro tema de investigación, necesarios para contextualizar el hecho social dentro de los estudios organizacionales.

Segundo, realizar la investigación de campo en una organización determinada, en este caso Organización Impulsora de Radio, zona los Mochis, donde se recopiló información en base a diversas técnicas: Observación, análisis de documentos, entrevistas estructuradas (ver anexo 1) y cuestionarios (anexo 2), durante los meses de diciembre del 2000 y mayo y junio del 2001. Estos instrumentos se aplicaron de acuerdo a las unidades de análisis que se seleccionaron, en este caso se entrevistó a 14 Locutores , al Director de Noticias, Directora administrativa, Director comercial y Responsable Técnico.

Cabe señalar que la selección de la organización que serviría como objeto de estudio de esta tesis, dependió sobre todo, de la factibilidad de la investigación, es decir las facilidades que se otorgaran por parte de la empresa, para realizar libremente el trabajo, teniendo acceso a los empleados y a las instalaciones. También, resultaba interesante analizar un grupo de radio en la localidad con presencia nacional, es decir con otras emisoras en diferentes ciudades del país.

Como Tercer paso, se realizó el análisis e interpretación de resultados, de acuerdo al cuerpo teórico seleccionado, para finalmente redactar el presente informe de investigación.

5.2 Estrategia metodológica

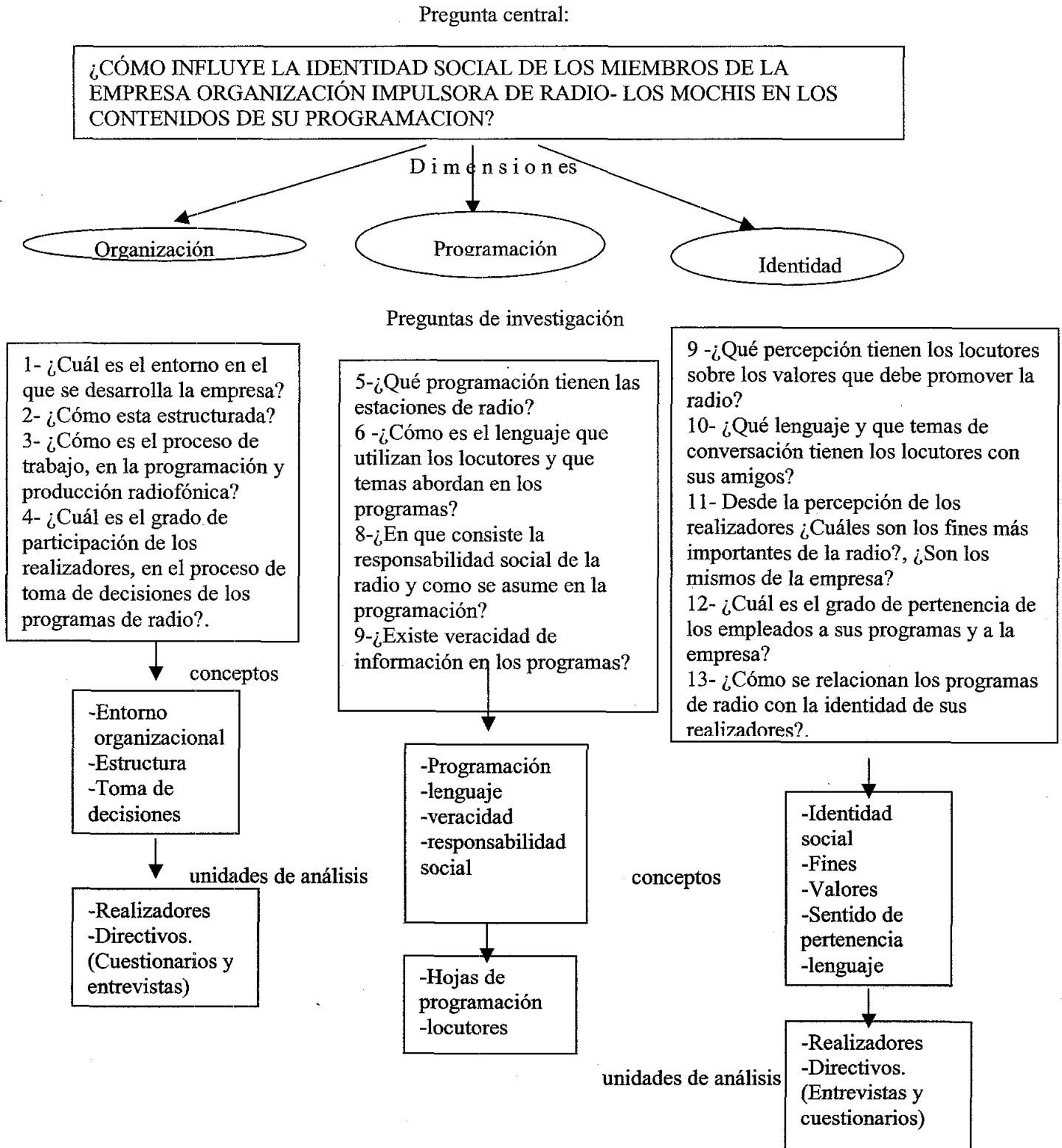
El diseño metodológico para esta tesis(Figura 3) basada en la propuesta de la Dra. Teresa Páramo, se inició con el planteamiento de una pregunta central de investigación, que delimitará a su vez el objetivo general del trabajo. Posteriormente se dividió la pregunta en tres dimensiones que guiarían el estudio de campo, de las cuales se desprendieron preguntas de trabajo, a las se intentó responder con proposiciones .

Estas preguntas de investigación y proposiciones, sirvieron de guía para diseñar los instrumentos que nos ayudarían a recabar la información, analizar la información obtenida y obtener las conclusiones generales del estudio..

La investigación, aunque es básicamente de tipo cualitativa, por ser un estudio de caso, se trabajo con información de manera cuantitativa, elaborándose graficas y cuadros que sirven para lograr un mejor entendimiento de las diversas variables estudiadas en este trabajo.

Figura 3

ANGULO DE INVESTIGACION, DIMENSIONES DE ANÁLISIS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.



Pregunta Central:

¿Cómo influye la identidad social de los miembros de la empresa Organización Impulsora de radio-Los Mochis, en su programación?

Proposición central:

La identidad social de los locutores de la empresa OÍR influye en la realización de los programas de radio, a través de aspectos como el lenguaje y los temas de mayor interés personal, repercutiendo en la eficiencia del trabajo de la programación radiofónica, ya que a mayor identificación y similitud entre los elementos de la identidad y los programas que realiza el locutor, mayor tendencia habrá de mejorar la calidad de los mismos.

Dimensiones:

Organización:

Preguntas de investigación:

- 1-¿Cuál es el entorno en el que se desarrolla la empresa?
- 2-¿Cómo está estructurada?
- 3-¿Cómo es el proceso de trabajo, en la programación y producción radiofónica?
- 4-¿Cuál es el grado de participación de los realizadores en el proceso de toma de decisiones de los programas de radio?

Proposiciones:

-La empresa Oír se encuentra en un entorno dinámico y competido, posee una estructura jerárquica, basada en sus funciones principales.

-La programación de una emisora es un proceso de construcción social, donde participan los diversos miembros de la organización con sus identidades sociales.

2-Programación:

Preguntas de investigación

5- ¿Qué programación tienen las estaciones de radio?

6- ¿Cómo es el lenguaje que utilizan los locutores y que temas abordan en los programas?

7-¿En que consiste la responsabilidad social de la radio y como se asume en la programación?

8-¿Existe veracidad de la información de los programas de radio?

Proposiciones:

-La programación radiofónica de Oír es mayoritariamente musical, con algunos programas informativos, donde con un lenguaje sencillo, abordan temas principalmente relacionados con la música.

-La responsabilidad social y la veracidad de la información en los programas de la radio, esta sujeta, a los intereses particulares de los miembros de la emisora.(dueños y empleados)

3-Identidad social:

Preguntas de investigación:

9-¿Qué percepción tienen los locutores sobre los valores que debe promover la radio?

10-¿Qué lenguaje y que temas de conversación tienen los locutores con sus amigos?

11- Desde la perspectiva de los locutores ¿Cuáles son los fines más importantes para la radio? ¿Son los mismos de la empresa?

12-¿Cuál es el grado de pertenencia de los empleados a sus programas y a la empresa?

13-Como se relacionan los programas de radio con la identidad de sus realizadores?

Proposiciones:

-La radio debe promover valores que ayuden a tener una mejor sociedad, como veracidad, integración, amor etc.

-Los temas de conversación de los realizadores versan entorno a la familia y al trabajo.

-El orden de importancia que los realizadores y la empresa tienen respecto a aspectos centrales de la organización como audiencia, programas y publicidad, no es el mismo, por lo que no existe una identificación de los objetivos de la radio, lo cual puede afectar s el desempeño organizacional de ambas partes.

-La identidad social de los locutores de OiR se relaciona con la programación, a través de los temas, música y lenguaje utilizado puesto que al existir afinidad e identificación con su trabajo tenderá a inmiscuir en él aspectos de sus experiencias personales.

CAPÍTULO 5 :

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

Este capítulo engloba los resultados de la investigación realizada en OiR, sobre la influencia de la identidad social de los locutores en los programas de radio. Está estructurado en cuatro partes de acuerdo a los diferentes aspectos estudiados. Inicia con un primer apartado sobre los antecedentes de la organización, con información sobre su fundación, desarrollo y programación de las diversas emisoras que integran la plaza de Los Mochis; en segundo termino, se presenta un análisis de la estructura organizacional de la empresa y el proceso de toma de decisiones de los realizadores con respecto a la programación, que permiten entender algunos de los comportamientos de los trabajadores.

La tercera sección se refiere a la identidad social y organizacional que contempla el estudio del sentido de pertenencia que los realizadores tienen respecto a su empresa, analizando elementos como capacitación y adoctrinamiento, afinidad entre los objetivos de la empresa y los trabajadores, valoración del comportamiento de la organización en la evaluación que hace del desempeño laboral y la comunicación e interacción con sus miembros. Así mismo se refiere al sentido de pertenencia del locutor hacia los programas que realiza, que afinidad y satisfacción laboral existe con su puesto y que diferencias o problemas tiene con el mismo. Finalmente el último apartado contempla los aspectos de la identidad social y la programación radiofónica estudiados en esta tesis, con algunos elementos del lenguaje, los temas y

valores presentes tanto en su experiencia personal como en los programas realizados.

5.1 Antecedentes de Oír-Mochis.

i) Historia

En el año de 1975 inicia operaciones el grupo Organización Impulsora de Radio(Oír) en la ciudad de los Mochis, Sinaloa con dos estaciones la XECU (la rancherita) y la XECW (radio variedades).

Esta corporación con aproximadamente 200 estaciones en el país tiene una estructura divisional basada en regiones. Su concesionario fundador el Sr. Francisco Aguirre estuvo al frente de la dirección general ejecutiva hasta el año de 1992, cuando sede a sus nueve hijos la propiedad de las diferentes estaciones.

Este cambio llevó a la descentralización de las diferentes plazas que tenían entre el director general y el gerente de zona, subdirectores generales a nivel central en la ciudad de México. Oír Mochis quedó así en manos de la Sra. Adriana Aguirre como propietaria y directora general.

Inició operaciones con 14 personas: un gerente general de plaza y tres encargados en los puestos de ventas, programación y contabilidad, además de cuatro locutores por estación y dos secretarías.

La estación XECU, denominada la rancherita ha transmitido desde su origen música ranchera, dirigida básicamente a un público adulto. La estación XECW, ha sufrido más cambios en su perfil, es decir el público al que va dirigido y los géneros musicales programados; primero fue conocida como radio variedades destinada a un público joven y desde 1994 cambia de nombre a la Z con básicamente música popular grupera.

En 1991 la empresa adquiere la estación XEPNK de orientación juvenil con música moderna: rock, balada, merengue etc. e identificada como canal 88. Posteriormente adquiere una cuarta estación en esta plaza, la XEORF (la poderosa), que funciona desde entonces como repetidora de la rancherita.

ii) Entorno.

La ciudad de los Mochis cuenta con 13 estaciones de radio de las cuales 12 son comerciales y una cultural, lo que la convierte en una zona altamente competitiva, siendo la ciudad con más estaciones por número de habitantes en el estado. Lo cual ha originado, en palabras de los mismos radiodifusores, una radio de mayor calidad que en otras zonas del país (habría que ver que opinan los radioescuchas al respecto).

Sin embargo, esto trae como consecuencia un mercado más competido en la búsqueda de clientes que en este caso son los anunciantes y una constante lucha por el auditorio ya que para algunos estudiosos lo que la radio vende son las audiencias.

iii) Programación

Respecto al tipo de programación de la radio, esta ha evolucionado gradualmente, considerándose este proceso de operación estable. Ya que muchos de los programas han permanecido por varios años, y solo se ha ido modificando la programación musical con los compositores y cantantes de moda que son promocionados por las compañías disqueras. (poca innovación y repiten formulas ya probadas en todas las emisoras).

La oferta radial actual de Oír, está diversificada básicamente en programas de noticias y musicales, los primeros le otorgan a la radio así como a los otros medios de comunicación, la denominación del cuarto poder, por su labor de intermediario entre el gobierno y la sociedad. La estación "canal 88" transmite 18 horas de programación diaria con 17 hrs. de programas musicales y uno de noticias (anexo.4) La estación denominada " la rancherita", (anexo 5) transmite 24 hrs. diarias con 20 hrs. de programas musicales y cuatro de programas informativos. La estación denominada "La Z" (anexo 6) transmite 18 hrs. diarias, con 17 hrs. de programas musicales y una hora de noticias.

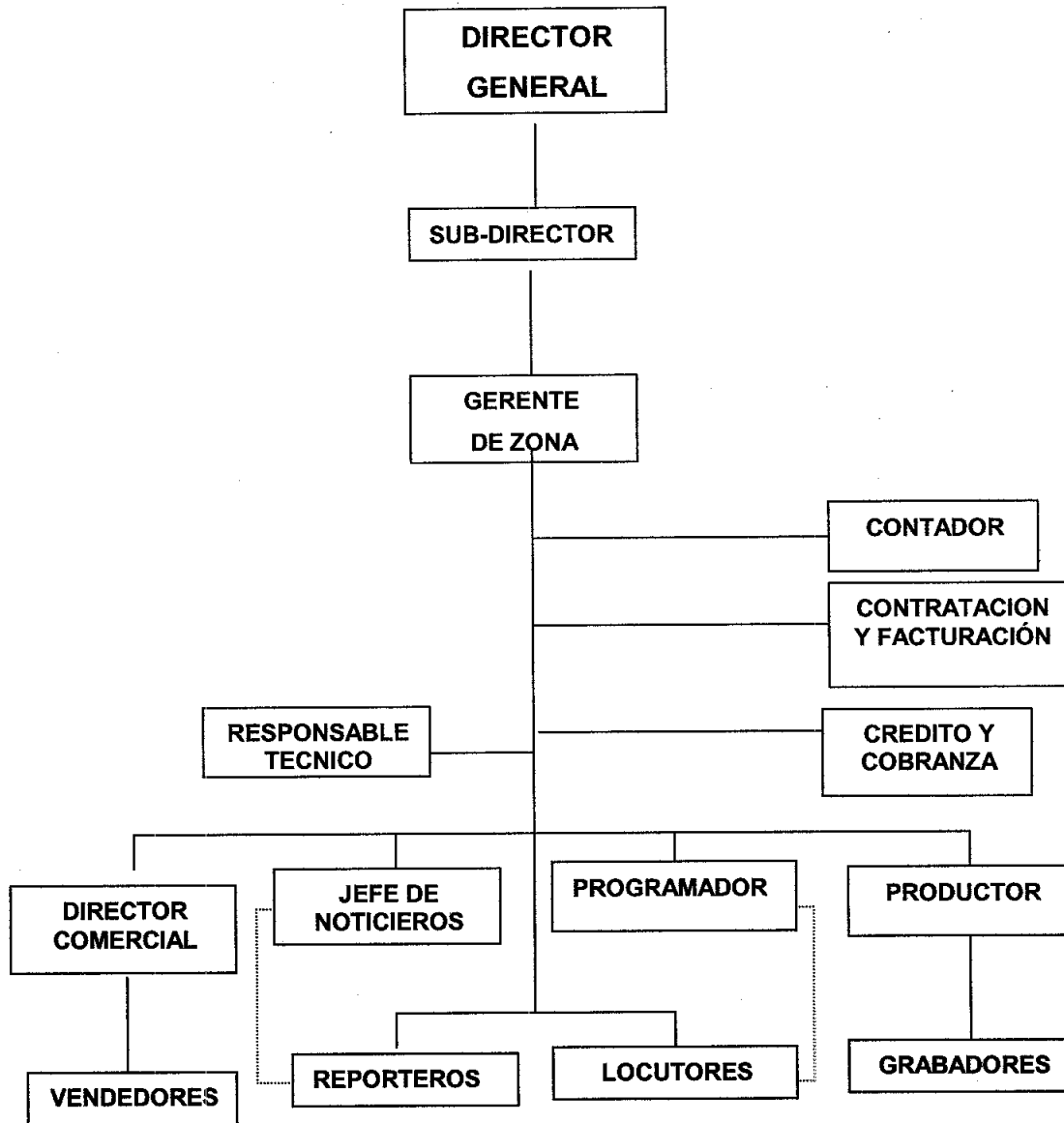
5.1 Estructura y toma de decisiones

De acuerdo al modelo de configuraciones estructurales de Mintzberg, presentado en el capítulo 2, el grupo OIR⁽¹⁾ tiene una estructura organizacional agrupada por regiones, con seis divisiones o plazas: Mexicali, Cananea, Villa Hermosa, San Luis Río Colorado, México y los Mochis.; de las cuales sólo consideramos Oír Mochis en nuestro diagnóstico. En el caso de esta división cuenta con un organigrama (figura 3) basado en sus funciones principales: técnica, programación, comercial y administrativa.

Es importante señalar que este organigrama lo realicé, en base a la información proporcionada por el gerente general, ya que en la organización

1-Estoy considerando solo las estaciones de Oír de la Sra. Adriana Aguirre y no la de sus hermanos.

Figura 3
Organigrama de Oír



Fuente:

Elaborado en base a entrevista a Gerente de Plaza, de Oír- Mochis.

Ya que en la organización no está no está diseñado formalmente. De acuerdo con esto se tiene primero una estructura divisional por regiones, que como señalaba anteriormente, donde la zona Mochis, es una de las seis divisiones en el país; cada una de las cuales, posee autonomía de las otras y una estructura propia.

De acuerdo al enfoque configuracional de Mitzberg(1989), el funcionamiento de una organización está basado en su mecanismo de coordinación, que puede ser desde la supervisión directa o la normalización en sus diversos tipos. Sin embargo, también se puede encontrar en una misma organización estos diversos mecanismos.

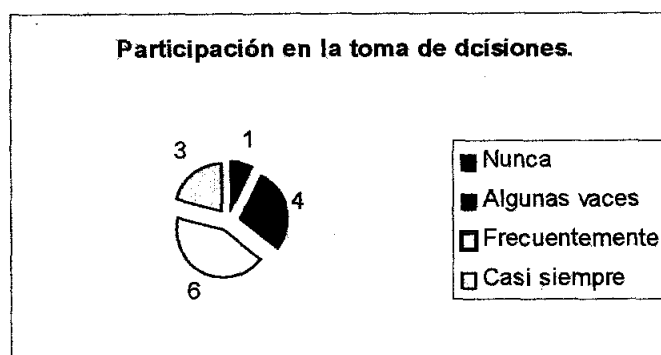
En el caso de Oír Mochis, se encontraron diversos tipos de normalización, por ejemplo, el trabajo de los operadores y locutores, está normalizado por el programador que marca para cada estación, las canciones que serán transmitidas durante el día, aunque también en ocasiones ellos tienen la posibilidad de tomar decisiones en sus programas, como se verá más adelante en el apartado que detalla este proceso; en el caso de los reporteros que están en el área de noticieros, su mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades, ya que mucho de su trabajo se realiza fuera de la organización, y por normalización de resultados, al tener que cumplir con cierto número de notas informativas en el día. Otro caso es el de la dirección comercial que funciona también bajo la normalización de resultados, al establecerle metas sobre ventas por periodo de tiempo mensual, semestral, o anual etc.

La parte fundamental de la organización es por una parte la línea media, es decir el gerente de zona, aunque dentro de la misma división, la base

operativa formada por locutores, programador, productor y vendedores cobra un importante lugar. El tipo de descentralización es descentralización vertical limitada, en ciertas funciones, al gerente de zona, ya que el ápice estratégico sigue controlando la mayoría de los aspectos relevantes de la organización. Es decir hay una centralización importante en esta parte. Y a su vez, el gerente de zona centraliza muchas de las decisiones, incluso por la información que el mismo nos proporcionó, al preguntarle quienes dependían directamente de la gerencia, señaló que casi todo el personal, con el cual interactuaba constantemente, participando muy de cerca de sus actividades. Lo cierto que es muy difícil que el gerente tenga control de todos los procesos y en el caso del área de análisis, la programación radiofónica, la base operativa, es decir los locutores, tienen una participación importante en la toma de decisiones de su trabajo.(ver Gráfica 1).

Por lo anterior, podemos señalar que la configuración de la zona OíR Mochis es un híbrido entre la empresarial y la burocracia profesional, puesto que encontramos una centralización marcada en el gerente, como sería en la tipología empresarial, donde el directivo quiere controlar la mayoría de los procesos, pero que en una empresa como está de comunicación, se requiere que los operarios, en este caso locutores tomen decisiones en sus programas, y mecanismos de coordinación normalizados en sus diversos tipos, con una importancia central del núcleo de operaciones.

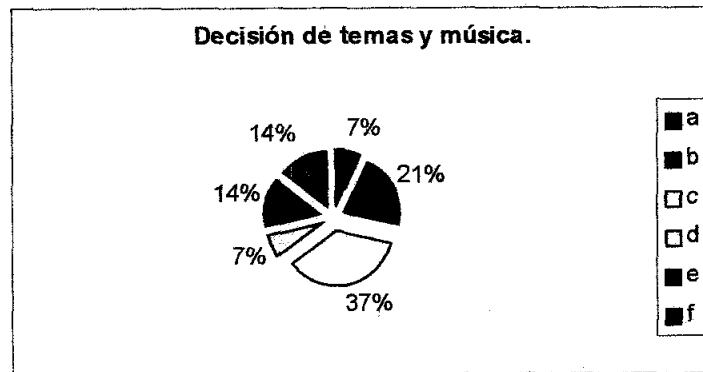
Gráfica 1



La mayoría de los locutores entrevistados (93%) señalaron que sí toman decisiones en su puesto(Gráfica 1), comentando que lo hace de una manera frecuente .Sin embargo respecto al objetivo de este estudio, sólo poco más de la mitad(Gráfica2) indicó que tiene ingerencia en la selección de música y temas para comentar en sus programas, actividad básica en su labor. Es decir cerca del 50% señaló que no decide sobre estos aspectos. Estas funciones las llevan a cabo por un lado la programadora musical, en los espacios denominados de programación normal; en otros espacios dedicados a programas, lo realiza el locutor, compartiendo en algunos casos la responsabilidad con la programadora y tomando en cuenta las peticiones del auditorio, en el caso de programas de complacencias.

En los programas denominados periodísticos, la toma de decisiones recae principalmente en el director de noticias, participando también el reportero y el conductor (Gráfica 2).

Gráfica 2



- a) locutor y programadora
- b) locutor
- c) programadora
- d) locutor y público
- e) locutor y Dir. De noticias
- f) programadora y auditorio

Aunque los realizadores puedan tomar decisiones en los aspectos anteriores, señalaron que para mejorar su desempeño laboral requerirían mayor libertad para tomar decisiones. En este sentido es importante mencionar que la mayoría de los realizadores, considera que uno de los principales problemas de la empresa es la centralización de las decisiones en el terreno administrativo y en el área de programación y producción, en algunos aspectos trascendentes, en los dueños-directivos de las concesiones que radican en la ciudad de México y que pocas veces vienen a la plaza de Los Mochis.

Lo que significa, que no existe una real delegación de los directivos, hay falta de confianza en el trabajador y no existen los mecanismos adecuados de control por parte la empresa.

5.3 Identidad Social y Organizacional

5.3.1 Pertenencia Organizacional

El sentido de pertenencia hacia la organización, se forma de acuerdo a aquellos puntos de afinidad e identificación que tiene el individuo con respecto a los objetivos que persigue la organización y sus miembros; además del conjunto de aspectos simbólicos como los valores, actitudes, mitos etc. que tenga la organización, como de aquellos aspectos formales como: estructura, normas y procesos etc.

Para conocer el grado de pertenencia de los locutores hacia la organización radiofónica, preguntamos sobre algunos elementos que dieron pautas sobre su percepción de la empresa, en los aspectos de: justicia, comunicación y capacitación, para poder determinar de alguna forma el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores, en torno a acciones específicas de la empresa., así como los fines más importantes de la radio tanto para el locutor como para la empresa.

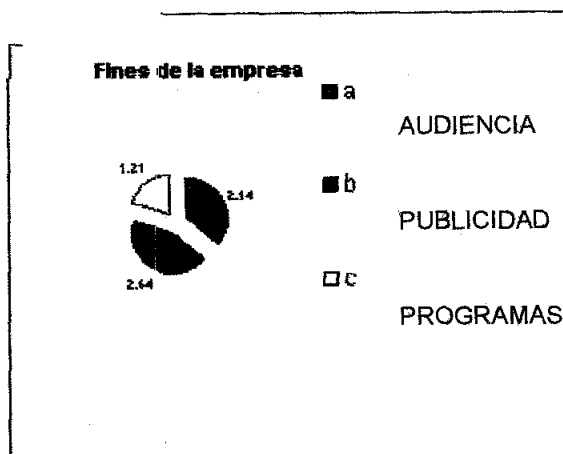
El fin o fines que persigue la empresa, es uno de los aspectos centrales de la misma, ya que en muchos casos se convierte en la pieza fundamental que guía sus pasos y sobre el cual se diseñan y realizan las distintas acciones organizacionales.

La organización radiofónica no es la excepción, en ella encontramos individuos con metas personales, que en muchas ocasiones no comparten las metas de los dueños o directivos, respecto a la empresa. Por lo tanto no hay congruencia, ni consenso en torno al objetivo central de misma, lo que puede ocasionar conflictos al interior, que impactan el desempeño laboral de sus miembros.

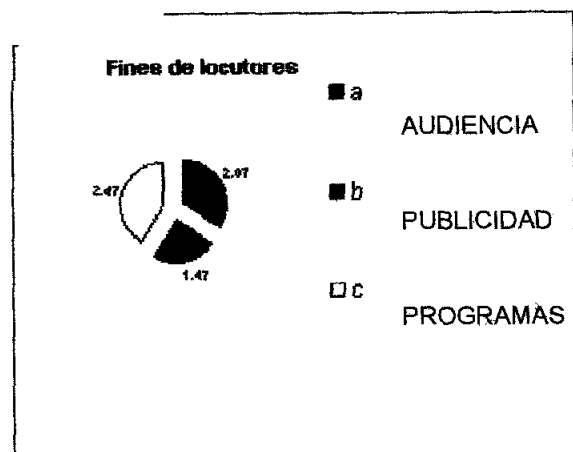
Se plantearon, tres elementos que son fundamentales para la vida de la radiodifusión actual: audiencia, publicidad y programación, los cuales están al centro de los fines de la empresa. Para los locutores entrevistados, lo más importante de estos aspectos, es producir programas de buena calidad, en segundo lugar, tener más audiencia y por último vender publicidad (Gráfica 3). Sin embargo su percepción del orden de importancia de estos mismos elementos para la empresa no es igual, considerando que para la organización, lo más importante es la venta de publicidad o comercialización, en segundo tener más audiencia y en último lugar, la calidad de los programas radiofónicos (Gráfica 4).

Se pudo constatar, que los locutores creen que sus objetivos no son iguales que los de la empresa, considerando que el objetivo primordial de la Firma es obtener ganancias a través de la venta de publicidad y entretener al auditorio con programas de bajos costos.

Gráfica 3



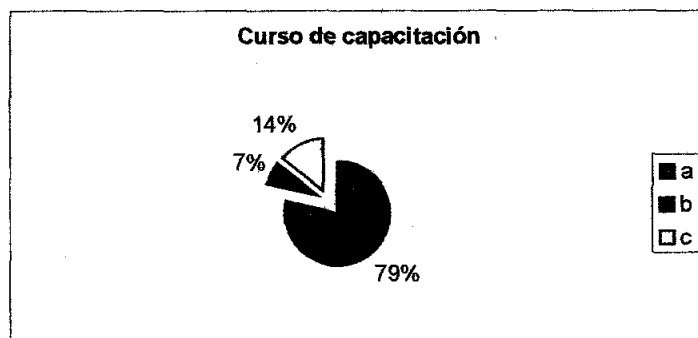
Gráfica 4



Es importante señalar, que los tres elementos son trascendentales para la radio, además de reconocer la dificultad de detectar los verdaderos fines o metas organizacionales, como señala Etzioni(1960) cada miembro habla con su visión particular., ya sean accionistas, directivos, mandos medios y operativos.

Lo anterior se debe también, principalmente a la falta de capacitación e inducción a los trabajadores, sobre la empresa y sus objetivos. A la mayoría de los locutores entrevistados, no se les dio capacitación o mejor dicho recibieron muy poca al ingresar a la organización(cuadro 1). Y posteriormente la capacitación fue casi nula, ya que solo tres personas de los entrevistados mencionaron haber recibido capacitación en el renglón de ventas y en un solo caso de locución. (Gráfica 5).

Gráfica 5



- a) Ninguno
- b) Locución
- c) Ventas

El problema de la profesionalización de los locutores se torna difícil y complejo, ya que si por un lado, la empresa no se preocupa por capacitar y por otro, la Ley Federal de Radio y Televisión establece como requisito para obtener el certificado de Locutor, solo estudios de nivel Secundaria y una carta expedida por una radiodifusora que avale que ha realizado prácticas de cabina por lo menos durante seis meses, la preparación de los realizadores seguirá siendo asunto pendiente. Lo que a todas luz seguirá perjudicando a la industria de la radio.

Por otra parte , los locutores perciben que la empresa valora poco su desempeño laboral(cuadro 1) lo que constituye otro elemento negativo hacia la misma. Afectando los procesos internos de trabajo, el clima laboral entre los compañeros y la pertenencia a la empresa.

Cuadro 1

ACCIONES DE LA EMPRESA	PERCEPCIÓN DE LOCUTORES
Valoración del desempeño	1.36
Capacitación	1.14

Valores:

:3=mucho;2=medianamente;1=poco;0=nada

Aunado a lo anterior, existe otro problema fuerte en Oír, el de la falta de información y comunicación entre sus miembros, tanto en sus aspectos internos como externos, resultando una tendencia de entre poco y medianamente informados, con un promedio de calificación de 1.86(cuadro 2).

Cuadro 2

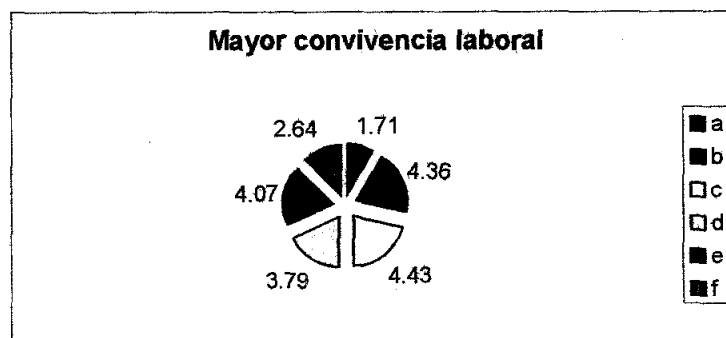
ACCIONES DE LOCUTORES	PERCEPCIÓN DE LOCUTORES
Informados	1.86
Tiempo extra	2.40
Toma de decisiones	1.79
Influencia de la competencia	1.93
Influencia personal de los programas	1.86
Influencia de la afinidad en la calidad	2.93

Valores:

3=Mucho,2=medianamente,1=poco,nada=0

Con respecto a la relación entre locutores y trabajadores de otras áreas, incluyendo mandos medios y directivos, el resultado fue que tienen más contacto entre ellos, es decir compañeros del mismo puesto, y en último lugar conviven con sus jefes. (Gráfica 6).

Gráfica 5



Rangos de calificación: del 1 al 7

a) Con los jefes/ b) Con los compañeros del mismo puesto/ c) Con los compañeros del mismo sexo/ d) Con todos/ e) Con los del mismo departamento/ f) Con los de otros departamentos.

Como se puede observar en la gráfica 5, resultó con mayor promedio, de 4.43, la categoría de los compañeros del mismo puesto, lo cual parece lógico por las características de su trabajo y su puesto, ya que los locutores son mayoría en la empresa.

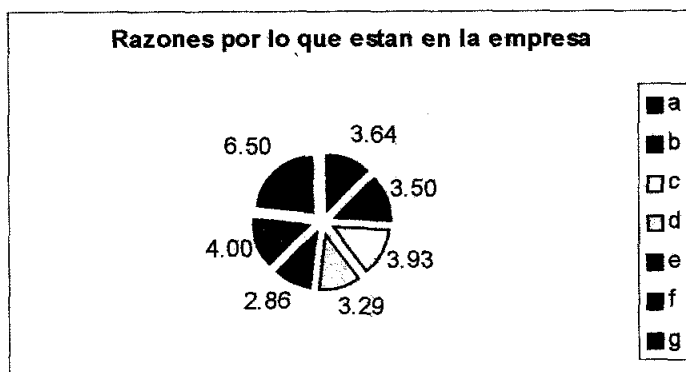
En base a lo anterior, se puede señalar que el sentido de pertenencia de los realizadores hacia la empresa, es bastante débil por los diversos elementos analizados entorno a la capacitación, comunicación y valoración del desempeño por parte de Oír.

5.3.2 Pertenencia a los programas

A diferencia del sentido de pertenencia a la organización, que no arrojó resultados positivos. El sentido de pertenencia de los trabajadores a sus programas se visualiza distinto.

Es importante destacar que la única pregunta que tuvo una misma respuesta por parte de los entrevistados fue la interrogante: ¿ En una proporción del 1 al 10 que tanto le gusta su trabajo?. Y la calificación otorgada fue de 10. Es decir es contundente que a todos los realizadores radiofónicos, les gusta su trabajo. Otros planteamientos que refuerzan que los locutores están en la empresa por la actividad que desempeñan se muestran en la Gráfica 7, que incluye 7 opciones diferentes que los mantiene en OiR.

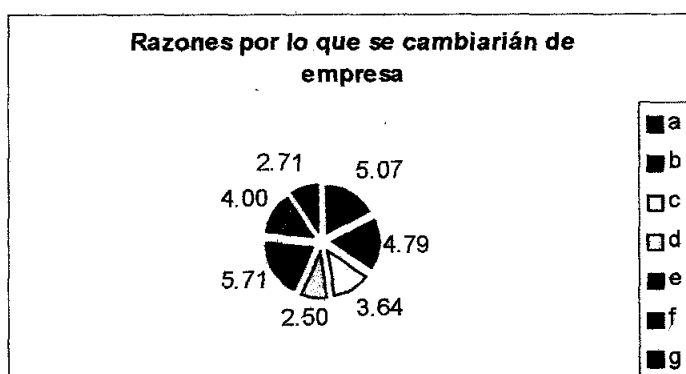
Gráfica 7



- a) Sueldo/ b) Status/ c) Horario/ d) Prestaciones/ e) ambiente laboral/
f) oportunidades de desarrollo/ g) Actividades que realiza.

La tendencia señala que los locutores están principalmente en la organización por las actividades que realizan, siendo ésta la última razón por la que se irían a otra empresa (Gráfica 8), seleccionando esta opción entre otras seis categorías: Sueldo, Status, horario, prestaciones, ambiente laboral y oportunidades de desarrollo.

Gráfica 8



Categorías:

- a) Sueldo/ b) Status/ c) Horario/ d) Prestaciones/ e) ambiente laboral/
f) oportunidades de desarrollo/ g) Actividades que realiza.

Siguiendo con el tema de la afinidad de los realizadores, con su puesto, a la mayoría les agrada más de su trabajo , el contacto con el auditorio .Y les desagrada o disgusta más, la falta de armonía y comunicación entre los miembros de la empresa y no directamente de aspectos relacionados con puesto.

Lo anterior reafirma que el sentido de pertenencia de los locutores a los programas, es fuerte y significativo, lo cuál pudiera explicarse porque a pesar de que los trabajadores están inconformes con la empresa, siguen prestando sus servicios en Oír , básicamente por las actividades que realizan y el sentido de pertenencia a sus programas.

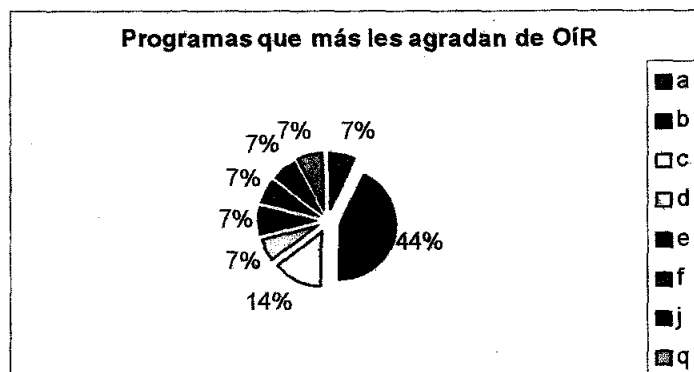
Cabe mencionar, que en segundo lugar fueron mencionados como aspectos que les desagradan de su trabajo, la falta de reconocimiento, estímulo y apoyo de la empresa. Y las llamadas impertinentes del auditorio.

También se indagó sobre los gustos radiofónicos de los propios realizadores, para tener más elementos que nos dieran información de sus gustos o su identidad, resultando que prefieren de manera general los programas musicales y periodísticos, dejando sin ninguna mención los programas dramatizados, que por cierto no se transmiten por ninguna de sus tres estaciones.

Sobre el programa específico que más les gusta , obtuvimos en primer lugar con 5 menciones el programa “ las viejas de Arnoldo ” (Gráfica 1o) del Sr. Arnoldo Corrales que transmite los domingos, canciones rancheras de antaño, anécdotas de sus habitantes, acontecimientos y tradiciones alusivas a la región.

En segundo lugar resultaron con dos menciones los programas de noticias y otros 5 programas tuvieron una mención, cabe aclarar que estos últimos fueron seleccionados por sus propios realizadores.

Gráfica 9

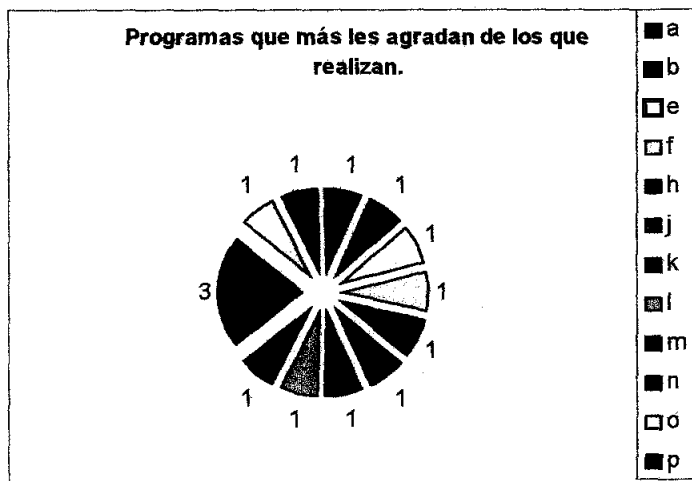


Categorías de programas:

a) Micrófono abierto/ b) Las viejas de Arnoldo/ c) Noticieros/ d) Super oldies/ e) Hay amor/ f) Los inolvidables/ j) Ninguno/ q) Las tardes alegres.

Respecto al programa que más les agrada de los que realizan, la mayoría (78%) mencionó uno en particular y el 22 % mencionó que todos (Gráfica 10). Los entrevistados argumentaron que el motivo de su preferencia, fue la afinidad que tenían con el programa, lo que nos indica que estamos ante un elemento muy importante para la relación de la identidad social con la programación radiofónica.

Gráfica 10



Categorías de programas:

a) Micrófono abierto/ b) Las viejas de Arnoldo/ e) Hay amor/ f) Los inolvidables/ h) Puro Norte/ j) Ninguno/ k) Momento romántico/ l) Z recuerdos/ m) Noticiero Nocturno/ n) Todos/ o) Especiales 88/ p) Una hora con la tambora/.

Además el programa que más les desagrada, tiene que ver con su falta de conocimiento o afinidad al mismo, que les desagrada más, un 58 % mencionó que ninguno y a un 42 %, le gusta menos uno de los programas que realiza. (Gráfica 11), ya que no cuentan con los recursos musicales e informativos para realizarlos adecuadamente y en otros casos porque no se identifican con el perfil temático del programa.

Al respecto es necesario comentar, ya que se menciona la falta de recursos, que en las visitas realizadas a la empresa y en algunas conversaciones con el personal, surgió el tema de las condiciones en las que se encuentra la emisora, con instalaciones e infraestructura inadecuada o en mal estado. No cuenta con servicio de internet, ni de agencias de noticias, lo cual pareciera inconcebible, al tener producción de programas de noticias. Un

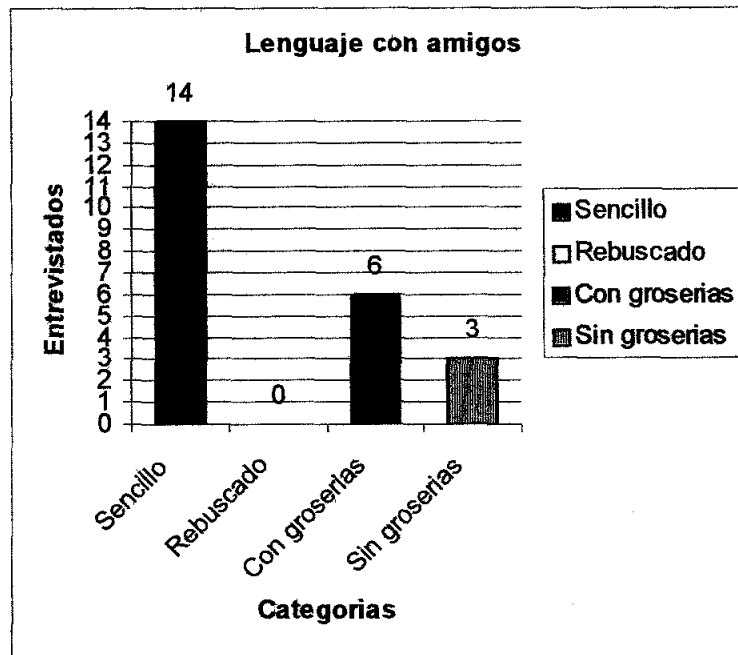
5.4 Identidad y Programación

Se introdujeron a la investigación, tres variables que están relacionadas tanto a la identidad de los trabajadores como a su quehacer radiofónico. En primer lugar está el lenguaje, que es la herramienta principal del locutor y que es adquirido durante los primeros años de vida hasta la muerte del individuo. En segundo término están los temas que se abordan en la programación y los temas cercanos a la experiencia personal del realizador.

5.4.1 Lenguaje

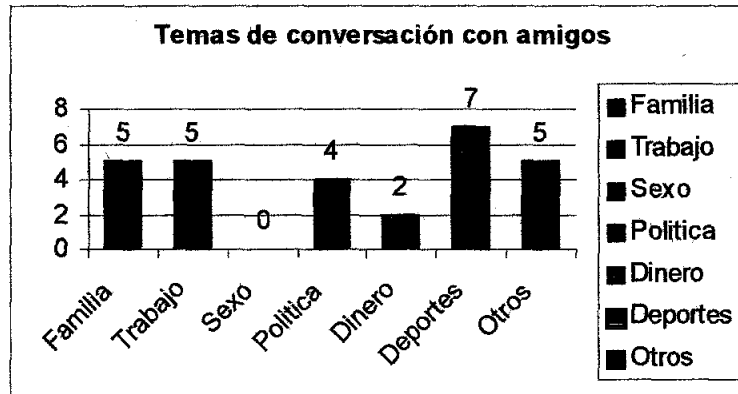
Todos los locutores definen su lenguaje como sencillo, un poco menos de la mitad menciona que usa palabras antisonantes o groserías y tres señalan que no las usa (Gráfica 12). En los programas de radio, utilizan también un lenguaje sencillo pero sin groserías; aunque aquí cabe aclarar que algunos admitieron usarlas metafóricamente, por ejemplo: en lugar de- ¡hijo de la chingada ¡- dicen - ¡hijo de la guayaba!-. Utilizan además palabras regionales y una mínima parte señala no usar regionalismos.(Gráfica 13).Lo cierto es que aunque se hable el mismo lenguaje, cada individuo tiene su forma particular de expresarse y de elegir el vocabulario de acuerdo a su estilo personal. De esta manera el lenguaje es un elemento distintivo del ser humano.

Gráfica 12



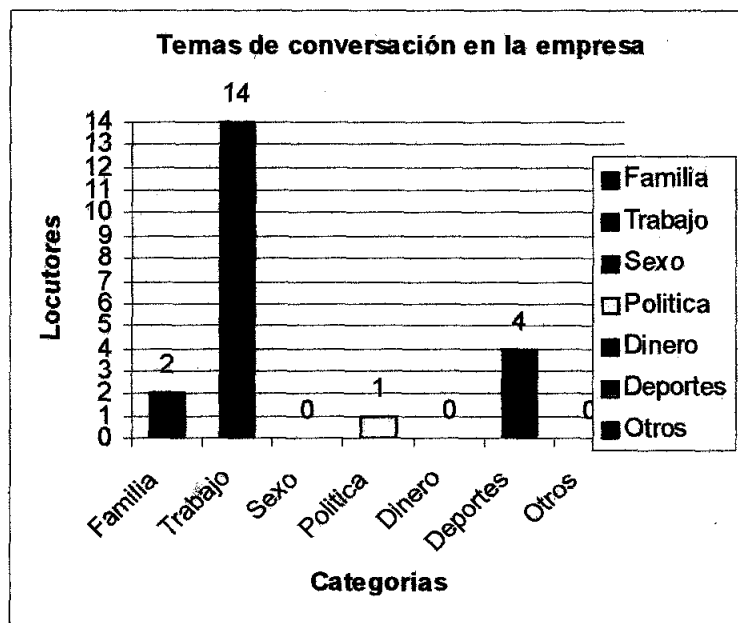
La gráfica 12, muestra algunas características del lenguaje y el número de locutores que correspondió a cada categoría. Desde sencillo, con groserías o sin groserías. Por otra parte la gráfica 13, muestra también los resultados de los cuestionarios aplicados, sobre los aspectos del lenguaje, en los programas. Las coincidencias en las dos gráficas anteriores, es el uso del lenguaje sencillo, y la ausencia del tipo de lenguaje rebuscado. Así mismo, la mayoría de los realizadores admitieron usar un tipo de lenguaje regional, lo que significa que sí existe una influencia de la identidad social en la programación.

Gráfica 14



Por otro lado, los locutores al interior de la organización, hablan principalmente de aspectos relacionados con su trabajo, en segundo lugar el tema de los deportes y en tercera posición hablan de la familia, temas que siguen estando presentes en la organización y que pertenecen a otro ámbito de la vida del trabajador (Gráfica 15).

Gráfica 15



Los temas que se abordan específicamente en la programación de OïR, de acuerdo a sus realizadores, versan en torno a la música, lo cual coincide con el perfil de estaciones y programas que tienen las tres estaciones; después no hay un predominio de un tema en particular , en segundo término se habla de temas en relación a la política y esto por aquellos programas de noticias; En último lugar aparecen los temas de religión, arte y economía, lo cuál parece lógico en los dos primeros por el tipo de estación comercial, no así en el tercero.(Gráfica 16).

Gráfica 16



a)política/ b)Hogar/ c)Educativos/ d)arte/ e)Salud/ f)Música/ g)Economía/ h)Deportes/ i)Policiacos/ j)Religión k)Otro.

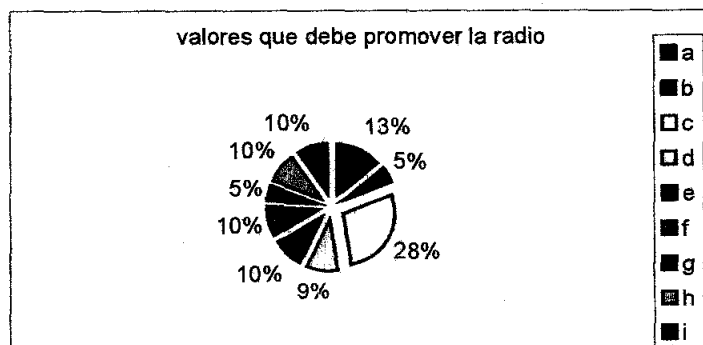
El contenido de los programas de radio es influido de alguna manera por la identidad de los locutores, es decir algunos temas que presentan en sus espacios radiofónicos están relacionados con experiencias personales de los diversos ámbitos en que se desenvuelven.(cuadro 2).

Otro elemento de la identidad que de alguna manera influye en la programación y que repercute en la calidad de la misma, es la afinidad y gusto por el programa. Al respecto la mayoría de los entrevistados señalaron que estos factores repercuten mucho en la calidad de su trabajo(cuadro 2).

5.5 VALORES

El tema de los valores, es uno de los tópicos del que se habla cotidianamente y poco se sabe. En el ámbito de la radiodifusión es común hablar de responsabilidad social, de veracidad, de honestidad, de libertad, entre otros tantos temas. En la gráfica 17 se muestran , los valores que debe promover la radio. En primer lugar, con mayor número de menciones, los valores familiares, posteriormente los culturales, morales, salud, cívicos, de honestidad y por último los económicos y regionales.

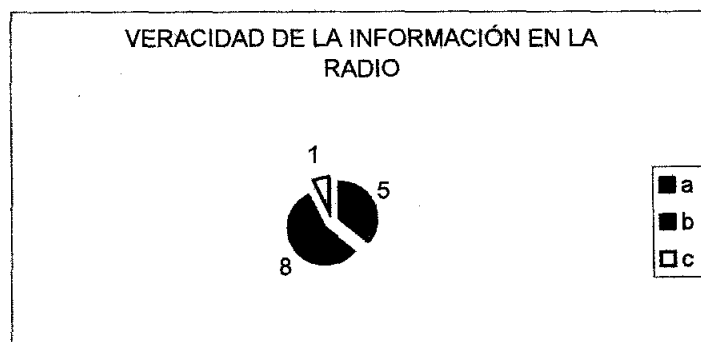
Gráfica 17



a)culturales/b)regionales/c)familiares/d)Morales/e)Salud/f)Cívicos/g)Económicos/h)Veracidad/i)No contesto.

De los anteriores valores se analizó el de veracidad, por su gran relevancia en el ámbito de los medios de comunicación, independientemente del tipo de medio, perfil o programa de que se trate. En la gráfica 18, se constata que la opinión de los realizadores, esta dividida entre calificar la información de los programas de radio con credibilidad y por otra parte con faltos de verdad, además de responder a intereses políticos .

Gráfica 18

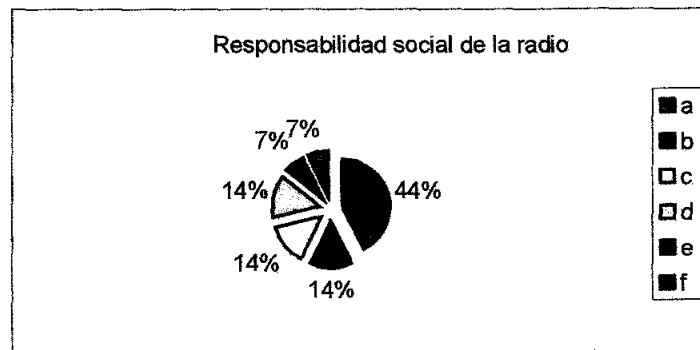


a)Con credibilidad/b)No dice toda la verdad/ c)Responde a intereses políticos

Otro valor que está presente en la actividad radiofónica, es el de la responsabilidad social, que por cierto ha sido utilizado como slogan de la campañas promocionales de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión de México, por lo que consideré pertinente conocer en que consiste la responsabilidad de las radiodifusoras, a través de su base operativa(locutores).

La gráfica 19, muestra que la respuestas se inclinaron en señalar que la responsabilidad social consiste en orientar a la sociedad, en segundo término, con igual número de menciones estuvieron, entretener e informar al auditorio, ser moral y no hay responsabilidad social, finalmente ser imparcial y veraz.

Gráfica 19



a) Orientar a la sociedad/ b) Entretener e informar al auditorio/ c) No hay responsabilidad social/ d) Ser moral/ e) Imparcialidad y veracidad/ f) No contesto

Por su parte los realizadores consideran que asumen la responsabilidad, a través de las siguientes acciones: Con avisos de servicio social, que consisten en dar información sobre urgencias médicas como solicitudes de donantes de sangre, funerales y extravíos de personas; Por otra parte, hay quienes señalaron asumirla por medio de la veracidad e imparcialidad de la información de sus programas..

CAP: 6

CONCLUSIONES

La programación de una emisora, es una construcción social puesto que en ella intervienen diferentes individuos, en etapas y momentos distintos, influyendo en su proceso de planeación y operación. Hombres con distinta posición en la estructura de la organización, desde el director General de la empresa, la programadora musical, el director de noticias, el productor, el locutor hasta el propio auditorio. Estos distintos individuos además de tener posiciones y jerarquías distintas dentro de la organización, poseen su propia identidad social, en algunos casos con características similares, en otros heterogéneas, interactuando entre sí y construyendo socialmente la programación de la emisora.

Tradicionalmente se ha considerado que la programación musical en un proceso donde interviene programador y locutor. Recientemente se ha reconocido el papel del auditorio. En esta investigación constatamos también el papel de los ejecutivos de la empresa no solo decidiendo el perfil de la estación, perfil del programa, horario etc. aspectos estratégicos de la programación, sino más allá, a través de sus programas de capacitación, en su motivación y estímulo a los trabajadores, en la facilitación de recursos y en el tipo de comunicación e interacción. Es decir estos y otros elementos actúan de manera indirecta, afectan positiva o negativamente el trabajo del realizador, que solo es el eslabón final de la programación. En este estudio de caso se encontró una ausencia de los aspectos

anteriores, lo cual no quiere decir que no haya un impacto en el desarrollo de la organización y por lo tanto de su programación.

La identidad social de los realizadores es uno de los aspectos que determinan los contenidos temáticos de los programas radiofónicos, ya que las características de edad, sexo y origen, así como las experiencias vividas a lo largo de su proceso de socialización pueden influir en la selección jerarquización, así como la formas de presentar los temas y problemas abordados en los programas radiofónicos.

Un elemento de identidad que puede influir en el lenguaje, instrumento principal del locutor y la programación, ya que aunque existen ciertos lineamientos estipulados de la Ley Federal de Radio y Televisión para el uso del lenguaje en la radio, la personalidad del locutor influye en su uso, con expresiones regionales, frases y metáforas, además de su timbre y estilo particular. Otro elemento es la temática particular de los programas y los temas de su vida personal, entre los cuales existe relación, aunque sólo encontramos coincidencia en solo uno de los casos. Por ejemplo, el tema del deporte, principal tema de conversación entre los realizadores y sus amigos, se encuentra en un lugar importante dentro de los comentarios en la programación, a pesar de que existe solo un programa donde el perfil es el deporte, la mayoría de los locutores lo abordan en sus programas.

Un aspecto que acondiciona lo anterior, es la participación de los locutores en la toma de decisiones, entre más libertad tengan para decidir aspectos de la programación como son: tipo de programa, contenido musical o informativo, más

posibilidades habrá de que su identidad este reflejada. No todos los realizadores tienen esa oportunidad, ya que en los programas de contenido musical el trabajo esta normalizado por el programador de la estación, y en otros casos como son los programas de complacencias, la influencia del individuo es determinante, aunque finalmente el que decide es el locutor.

Esta posibilidad de tomar decisiones puede influir en el sentido de pertenencia a sus programas, debido a que se involucra más la identidad del individuo al tener mayor libertad para tomar decisiones, lo que impacta además el desempeño laboral de los mismos y por consiguiente la calidad de los programas radiofónicos.

El sentido de pertenencia se puede dar en varios niveles, nosotros consideramos dos, a la organización y a la programación. Un elemento que nos hace afirmar que los locutores de OIR no poseen un sentido de pertenencia a la organización , es la diferente concepción de los objetivos más importantes para la empresa como para los trabajadores. Para la primera lo más trascendente es la venta de publicidad, para los segundos, la producción de programas de buena calidad. Lo anterior también impacta la identidad organizacional, puesto que no se comparten objetivos y por lo tanto el trabajador esta un tanto distante, al no sentirse identificado en ese aspecto con la empresa.

Otros elementos como la percepción hacia la empresa en aspectos de: esfuerzo por capacitar, justicia en la valoración del desempeño laboral,

comunicación con la base operativa, motivación, apoyo humano, técnico y la infraestructura, que fueron considerados con valor y calificación baja por los realizadores, nos indican que tienen un sentimiento hacia la empresa negativo, extendido inclusive en ciertos ejecutivos y compañeros de puesto por la falta de armonía y comunicación que existe entre los miembros.

Respecto al sentido de pertenencia hacia los programas que realizan, es más favorable, puesto que la totalidad de los locutores les gusta mucho su trabajo y a la mayoría de ellos, les gusta el género de programas musicales, que es lo predominante en las estaciones y los programas que realizan. Lo que más agrada de su trabajo tiene que ver con su función principal, como es el contacto con el auditorio y los que les desagrada se relaciona con otros factores relacionados como la falta de apoyo de la empresa y el clima laboral en la misma. En el caso de los que mencionaron que sí les desagrada algún programa otorgaron las causas a que no cuentan con los recursos musicales e informativos para realizarlos mejor y en otros casos por que no se identifican con el perfil temático del programa.

Así podemos señalar que la identificación que exista entre los realizadores y los programas de radio, pueda influir en un mayor desempeño laboral y por lo tanto en una tendencia a mejorar la calidad de los programas.

Un último elemento de reflexión, en este trabajo es el tema de los valores, tan importante creo en la programación radiofónica. En este sentido tuvimos un acercamiento a través de la percepción de los realizadores resultando como

valores más importantes que debe promover la radio los valores familiares y la veracidad e imparcialidad. Sobre esto último encontramos que la mayoría de los realizadores considera que en los programas de radio de OIR no existe credibilidad.

Por otra parte no hay una idea clara sobre el sentido de responsabilidad de la radio y de los locutores, considerando que ésta consiste solamente en dar avisos de servicio social que solicita el auditorio, como urgencias médicas, funerales, etc., en entretener al auditorio y en tener honestidad y respeto. Además observamos en la mayoría de los casos inseguridad y desconocimiento en las respuestas.

- **López Vigil, José Ignacio** (1998) . Manual urgente para radialistas apasionados AMARC, Ecuador.
- **Mintzberg, Henry** (1992) . Mintzberg y la Dirección. Diaz de Santos. Colombia .
- **Montaño, Luis** (2000) . “La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina”. en De la Garza Toledo, Enrique (cops.). Organizaciones y Empresas. Ed. FCE México. Págs. 285-311.
- **Nkomo Stella y Taylor Cox Jr.** (1996) “Diverse Identities in organizations” en Clegg, Stewart R. (Comps) Handbok of organization Studies. Sage, Londres. Págs. 339-351
- **Páramo Teresa** (2000). Identidad Social y Estereotipos Femeninos. Inédito.
- **Robbins, Stephe** (1996) . Comportamiento Organizacional. Ed. Frenrice Hall Interamericana.
- **Rodríguez Horacio** (1998) . “Cultura Organizacional, Administración de Recursos Simbólicos y Comunicación” en Carlos Fernández (Comps). La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México. Pags. 107-123.
- **Romo Gil María Cristina.** (1987) Introducción al conocimiento y práctica de la radio. Diana, México.
- **Vroom, Víctor H.** (1997) . “Toma de decisiones en la organización” en Kolb David (Cops.) Psicología de las Organizaciones. Prentice Hall Hispanoamérica, 1997. México.

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA Y/O PROPIETARIOS

A) DATOS GENERALES:

- 1-Razón Social:
- 2-Nombre Comercial:
- 3-Actividad Principal:
- 4-Número de estaciones:
- 5-Hipogrupos a que pertenece:
- 6-Número de empleados(sindicalizados y de confianza):
- 7-Nombre de otras empresas que integran el hipogrupos:
- 8-Nombre de la empresa principal del hipogrupos:
- 9-Ubicación:

B) DIRECTIVOS:

- 10-Nombre y puestos de los directivos y propietarios
- 11-Edades:
- 12-Grados académicos y otros estudios:

C) ANTECEDENTES.(situación inicial y principales cambios en los últimos cinco años)

- 13- ¿Cuándo inicia la organización radiofónica?
- 14- ¿Qué estructura tenía (organigrama: puestos y funciones)?
- 15- ¿Cuántos empleados la formaban?
- 16- ¿Qué tecnología utilizaba en sus sistemas de producción y transmisión?
- 17- ¿Quiénes fueron sus primeros locutores, programadores y directivos?
- 18- ¿Quiénes eran sus competidores?
- 19- ¿Quiénes eran sus principales clientes?
- 20- ¿Cuál ha sido el comportamiento en las ventas, los mercados, el plantel, inversiones y tecnología en los últimos cinco años?

D) SITUACION ACTUAL.

- 21- ¿Cuál es la estructura actual de la empresa?
- 22- ¿Qué áreas o departamentos la conforman?
- 23- ¿Qué tipo de tecnología utiliza en cada una de estas áreas?
- 24- Describa el proceso de trabajo de la radio
- 25- ¿Quiénes son sus clientes o anunciantes principales?
 - Locales:
 - Estatales:
 - Nacionales:
- 26- ¿Con qué instituciones o dependencias de gobierno tienen relación para realizar su labor?
- 27- ¿En que consisten esas relaciones?
- 28- ¿Quiénes son sus competidores principales?
- 29- ¿Tienen algún tipo de relación o contacto con la competencia?
- 30- ¿Cuál es la participación del mercado(%) de sus principales competidores?
- 31- ¿Pertencen a alguna organización a nivel nacional, estatal o local?
- 32- ¿Quiénes son sus proveedores principales en música, noticias, tecnología, etc.?

ANEXO II

Este cuestionario forma parte del trabajo de tesis para la Maestría en Estudios Organizacionales y su uso será exclusivamente con fines académicos. Si tiene alguna duda o aclaración, favor de comunicarlo. De antemano agradecemos su valiosa colaboración para la contestación de las siguientes preguntas.

Instrucciones: marque con una X la respuesta que considere correcta.

1- ¿Cuál de los siguientes aspectos es más importante para la empresa y para usted?. Enumere del 1 al 3, otorgando mayor valor al número 1.

Para la empresa:

- a) -Tener más audiencia _____
- b) -Vender publicidad _____
- c) -Producir programas de buena calidad _____
- d) -Otros(especifique)_____

Para usted:

- a)-Tener más audiencia _____
- b)-Vender publicidad _____
- c)-Producir programas de buena calidad _____
- d)-Otros _____

2- En una proporción del 1 al 10, ¿qué tanto le gusta su trabajo?(otorgue mayor valor al 10 y menor al 1)

3- ¿Qué es lo que más le gusta?

4- ¿Qué es lo que más le desagrada?

5- ¿ La empresa valora su esfuerzo y desempeño laboral?

a)Mucho _____ b) Medianamente _____ c)Poco _____ d)Nada _____

6- ¿Porqué esta usted en la empresa? (marque del 1 al 7 nuevamente)

- a) Por el sueldo _____
- b) Por Status _____
- c) Por el horario _____
- d) Por las prestaciones _____
- e) Por el ambiente laboral _____
- f) Por las oportunidades de desarrollo _____
- g) Por las actividades que realiza _____
- h) Otro (especifique) _____

7- ¿Por qué motivo(s) se cambiaría de empresa?(marque del 1 al 7)

- a) Mejor sueldo _____
- b) Mejor ambiente laboral _____
- c) Por subir de puesto _____
- d) Mayor flexibilidad de horario _____
- e) Por las oportunidades de desarrollo _____
- f) Mejores prestaciones _____
- g) Por las funciones a desempeñar _____
- h) Otro (especifique) _____

8- ¿Conoce el trabajo que se realiza en otros departamentos?

- a) De todos _____ b) de la mayoría _____ c) algunos _____ d) de ninguno _____

9- ¿Con qué personas de la empresa convive más? (marque del 1 al 6 nuevamente)

- a) Con los jefes _____
- b) Con los compañeros del mismo puesto _____
- c) Con los compañeros del mismo sexo _____
- d) Con todos _____
- e) Con los de la misma área o departamento _____
- f) Con los de otros departamentos _____

10- ¿Con qué frecuencia, se queda usted después de su horario de trabajo en la empresa?

- a) casi siempre _____ b) frecuentemente _____ c) a veces _____ d) nunca _____

11- ¿Por qué motivo(s) se queda usted más tiempo de su horario de labores en la empresa?

- a) Petición del jefe _____
- b) Pendientes de trabajo _____
- c) Por platicar con los compañeros _____
- d) Otro(s) _____

12- ¿Toma usted decisiones en su puesto?

a) Casi siempre _____ b) Frecuentemente _____ c) algunas veces _____ d) nunca _____

13- ¿Considera las actividades de su puesto rutinarias?

a) Sí _____ b) No _____ c) Regular _____

14- ¿Para mejorar su desempeño laboral, requiere libertad para tomar decisiones?

a) Sí _____ b) No _____ c) Algunas veces _____

15- ¿Para ocupar su puesto se necesitan conocimientos previos especializados?

a) Sí _____ b) No _____

16- ¿Recibió capacitación por parte de la empresa para ocupar su puesto?

a) Mucha _____ b) Regular _____ c) Poca _____ d) Ninguna _____

17- ¿Ha recibido posteriormente capacitación?

a) Sí _____ b) No _____

18- ¿Qué tipo de cursos ha recibido?

19- ¿Qué tanto influyen otras radiodifusoras para realizar su trabajo?

a) Mucho _____ b) Regular _____ c) Poco _____ d) Nada _____

20- ¿Las reglas y normas a las que esta sujeto su trabajo lo establece en su mayoría:

a) La empresa _____ b) Sindicato _____ c) Asociaciones Profesionales _____
d) Usted mismo _____ e) otro (s) _____

21- ¿ Conoce el objetivo de la organización?

a) Sí _____ b) No _____

¿Cuál es?

22- ¿Cuáles cree que son los principales problemas internos de la organización? (marque del 1 al 7 nuevamente)

- a)-Falta de comunicación _____
- b)-Bajos salarios _____
- c)-Falta de cooperación y trabajo en equipo _____
- d)-Falta de preparación y actualización en el personal _____
- e)-Centralización de las decisiones _____
- f)-Falta de equipo técnico _____
- g)-Espacios Físicos inadecuados _____
- h)-Otro _____

23- ¿Qué propuesta de cambio le haría a la empresa para mejorar su funcionamiento?

24- ¿Qué programa de radio de Oír le gusta más?

¿Por qué?

25- ¿Qué género de programa le gusta más?

a) Periodístico _____ b) musical _____ c) dramatización _____

26- ¿De los programas que realiza, cual le agrada más?

¿Por qué?

27- ¿Cuál de los programas que realiza le desagrada o le gusta menos?

¿Por qué?

28- Los temas de conversación con sus amigos, se relacionan con:

- a) familia ___ b) trabajo ___ c) sexo ___ d) política ___ f) dinero ___ g) deportes ___
h) otro _____

29- En su conversación con compañeros de la empresa, ¿qué tema predomina?

- a) Familia ___ b) trabajo ___ c) sexo ___ d) política ___ f) dinero ___ g) deportes ___
h) otro _____

30- ¿Qué tipo de lenguaje utiliza con sus amigos? nota: antisonante = mala palabra

- a) Sencillo ___ o b) Rebuscado _____ **groserías**
c) Con palabras antisonantes ___ o d) Sin palabras antisonantes _____

31- ¿Qué tipo de lenguaje usa más en sus programas?

- a) Sencillo ___ o b) Rebuscado _____
c) Con regionalismos ___ o d) Sin regionalismos _____
e) Con palabras antisonantes ___ o f) Sin palabras antisonantes _____
g) Otro _____

32- Si pudiera proponer y diseñar un programa de radio, ¿Qué tipo de programa sería?

¿Por qué?

33- ¿De qué temas habla en sus programas?(establezca porcentajes)

- a) política _____
b) hogar _____
c) educativos _____
d) arte _____

- e) salud _____
- f) música _____
- g) economía _____
- h) deporte _____
- i) policíacos _____
- j) religión _____
- k) otro _____
- Total 100%

34- ¿Qué tanto influyen los temas relacionados a su persona con los temas que aborda en sus programas?

- a) Mucho _____ b) Regular _____ c) Poco _____ d) Nada _____

35- ¿Quién decide que temas o música presentará en el programa?

36- ¿A cuál de estos aspectos relacionados a los programas de radio le dedica más tiempo de trabajo?

- a) planeación _____ b) producción(locución _____ c) venta _____ d) evaluación _____

¿Por qué?

37- ¿Qué tanto influye su afinidad y gusto por el programa en la calidad del mismo?

- a) Mucho _____ b) Regular _____ c) poco _____ d) nada _____

38- ¿Cuáles son los valores más importantes que debe promover la radio?

39- ¿Qué opina sobre la veracidad de la información en los programas de radio?

40- ¿Qué opinión tiene de la actual campaña de la radiodifusoras, de no promover la música que hace apología a la violencia y a la delincuencia?

41- ¿En qué consiste la responsabilidad social de las radiodifusoras?

42- ¿Cómo asume usted la responsabilidad social de la radio en sus programas?

DATOS GENERALES:

PUESTO: _____	EDAD _____
ANTIGÜEDAD: _____	SEXO NIVEL DE ESTUDIOS: _____
RELIGIÓN _____	
PROFESION: _____	LUGAR DE NAC: _____
AÑOS EN LA REGION _____	HIJOS _____
TIEMPO EN RADIO: _____	ESTADO CIVIL _____
OTROS PUESTOS	DEP. ECON: _____
EN LA EMPRESA _____	NAC. PADRES: _____

Gracias por su colaboración
ANEXO III

CODIGOS PARA INTERPRETAR ENTREVISTAS
PREGUNTAS ABIERTAS

NÚM. 3:

- a) El contacto con el auditorio
- b) El contacto con la música
- c) Conducir programas
- d) Denunciar a las lacras sociales

NÚM. 4:

- a) Falta de armonía y comunicación
- b) Equipo técnico en mal estado
- c) Falta de reconocimiento y estímulo de la empresa
- d) Llamadas impertinentes del auditorio
- e) Poner música de baja calidad

NÚM. 18:

- a) Ninguno
- b) Locución
- c) Ventas

NÚM.23:

- a) Mayor comunicación con los trabajadores
- b) Respeto y estímulo de la empresa
- c) Mejorar equipo técnico
- d) Modificación de la estructura

NÚM 32:

- a) De temas relacionados con el quehacer artístico
- b) Programa interactivo por internet
- c) Con música del recuerdo
- d) Cultural
- e) De servicio a la comunidad
- f) Foro de análisis con periodistas de la localidad (mesa de redacción)
- g) Mejorar los programas que existen
- h) Deportes
- i) Norteño
- j) Infantil

NÚM 38:

- a) Culturales
- b) Regionales
- c) Familiares
- d) Morales
- e) Salud
- f) Cívicos
- g) Economía
- h) Veracidad
- i) No contesto

NÚM. 39:

- a) Es buena
- b) Con credibilidad
- c) No dice toda la verdad
- d) Responde a intereses políticos

NÚM. 40:

- a) Excelente
- b) Importante para frenar la violencia
- c) Correcta, pero insuficiente
- d) Pérdida de tiempo, porque se siguen grabando
- e) No existe y se sigue promoviendo la violencia
- f) Restricción la libertad
- g) No soluciona nada

NÚM 41:

- a) Servir de enlace entre la sociedad y las autoridades
- b) Entretener e informar al auditorio
- c) No hay responsabilidad social
- d) Ser moral
- e) Los locutores deben asumir la responsabilidad
- f) Orientar a la sociedad
- g) Imparcialidad y veracidad

NÚM. 42

- a) Dando avisos de servicio social(urgencias médicas, funerales etc.)
- b) No asume la responsabilidad social
- c) Entreteniendo al auditorio
- d) Transmitiendo buena música
- e) Atención cordial y apoyo al auditorio
- f) Con honestidad y respeto

CÓDIGOS SOBRE LA PROGRAMACIÓN

- a) Micrófono abierto
- b) Las viejas de Arnoldo
- c) Las noticias
- d) Super oldies
- e) Hay amor
- f) Los inolvidables
- g) Hay amor
- h) Puro norte
- i) A toda banda
- j) Ninguno
- k) Momento romántico
- l) Z recuerdos
- m) Noticiero nocturno
- n) Todos
- ñ) Asuntos generales
- o) Especiales 88
- p) Una hora con la tambora
- q) Las tardes alegres

ANEXO V

Cuadro 3

PROGRAMACION XEPNK CANAL 88

PROGRAMA	HORARIO	LOCUTOR	DESCRIPCIÓN
HIMNO NACIONAL Y SALUDOS			
PROGRAMACIÓN NORMAL	06:00 A 09:00	MARTÍN CARRILLO	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
PROGRAMACIÓN NORMAL	09:00 A 10:00	J. ANTONIO LÓPEZ	UNA HORA DE COMPLACENCIAS CON LO MÁS GRANADO DE LA BALADA Y EL HIT PARADE INTERNACIONAL
COMPLACENCIAS	10:00 a 11:00	J. ANTONIO LOPEZ	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
PROGRAMACIÓN NORMAL	11:00 A 12:00	J. ANTONIL LOPEZ	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
PROGRAMACIÓN NORMAL	12:00 A 14:00	JAIME SEPULVEDA	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
PROGRAMACIÓN NOIRMAL	14:00 A 15:00	MARTÍN CARRILLO	MÚSICA DELMOMENTO 100 % JUVENIL
PROGRAMACIÓN NORMAL	15:00 A 16:00	MARTÍN CARRILLO	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
SUPER HOT SINGLES	16:00 A 17:00	MARTIN CARRILLO	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
PROGRAMACIÓN NORMAL	17:00 A 18:00	J. ANTONIO LOPEZ	MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL
LA POLILLA	18:00 A 19:00	ELDA MA. GAMEZ	LOS MÁS GRANDES EXITOS DEL ROCK DE LOS 60'S Y 70'S INTERNACIONAL
<u>NOTICENTRO</u>	<u>19:00 A 20:00</u>	<u>LIC. OTHON GARCÍA</u>	<u>NOTICIAS EN GENERAL (LOCAL, ESTATAL, NACIONAL, POLICIACA</u>
<u>SUPER OLDIES</u>	<u>20:00 A 21:00</u>	<u>SERGIO CASTRO</u>	<u>LOS GRANDES EXITOS DE HIT PARADE DE LOS 60'S Y 70'S</u>
<u>PROGRAMACIÓN NORMAL</u>	<u>21:00 A 22:00</u>	<u>SERGIO CASTRO</u>	<u>MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL</u>
<u>AY AMOR</u>	<u>22:00 A 23:00</u>	<u>SERGIO CASTRO</u>	<u>MÚSICA 100% ROMÁNTICA</u>
<u>PROGRAMACIÓN NORMAL</u>	<u>23:00 A 24:00</u>	<u>SERGIO CASTRO</u>	<u>MÚSICA DEL MOMENTO 100% JUVENIL</u>

ANEXO VI

Cuadro 4

PROGRAMACION XECU LA RANCHERITA

PROGRAMA	HORARIO	LOCUTOR	DESCRIPCIÓN
HIMNO NACIONAL Y SALUDOS			
MICROFONO ABIERTO	06:00 A 7:00	JUAN BAUTISTA	PROGRAMA DE DENUNCIAS, NOTICIAS EN GENERAL Y TÓPICOS DE ACTUALIDAD.
CAFÉ CONMIGO	07:00 A 8:00	ARNOLDO CORRALES	COMENTARIOS, NOTICIAS ACTUALES, MÚSICA, MENSAJES DE APOYO A LA FAMILIA.
RANCHERAS DE ADEVERAS	08:00A 9:00	ARNOLDO CORRALES	RANCHERAS BRAVIAS Y ROMÁNTICAS DE LA ÉPOCA DORADA. PROGRAMA DE COMPLACENCIAS.
PROGRAMACIÓN NORMAL	09:00 A 10:00	MERCEDES CORRALES	LA MEJOR MÚSICA RANCHERA
TODO CABE EN UN JARRITO	10:00 A 11:00	MERCEDES CORRALES JOSÉ ANGEL ESQUER	PROGRAMA DE ENTREVISTAS CON ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD, COMENTARIOS, TÓPICOS ACTUALES Y DESARROLLO PERSONAL.
PROGRAMACIÓ NORMAL	11:00 A 12:00	MERCEDES CORRALES	LA MEJOR MÚSICA RANCHERA
TU CANCIÓN CON GOLPES EN EL CORAZON	12:00 A 13:00	MERCEDES CORRALES	PROGRAMA DE CONPLACENCIAS CON LOS MEJORES GRUPOS TUCANES Y TIGRES DEL NORTE.
ASUNTOS GENERALES	13:00 A 14:00	JESUS ROCHIN Y JESUS ANGEL ESQUER	PROGRAMA NORICIOSO CON PARTICIPACIÓN DEL AUDITORIO, EXPONRIENDO PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD, ABUSUOS DE AUTORIDAD Y QUEJAS.
PROGRAMACIÓN NORMAL	14:00 A 15:00	GENARO CASTAÑEDA	LA MEJOR MÚSICA RANCHERA
PROGRAMACIÓN	15:00 A 16:00	GENARO CASTAÑEDA	LA MEJOR MÚSICA

NORMAL			RANCHERA
TARDES ALEGRES	16:00 A 17:00	ARNOLDO CORRALES	COMPLACIENDO CON MÚSICA NORTEÑA DE AYER Y DE HOY
UNA HORA CON LA TAMBORA	17.00 A 18:00	ARNOLDO CORRALES	CON LAS MEJORES BANDAS
ESTRELLAS SINALOENSES	18:00 A 19:00	JESUS ROCHIN CRUZ	LOS MEJORES INTERPRETES ORIONDOS DEL ESTADO DE SAINALOA
NOTICENTRO	19:00 A 20.00	JOSE ANGEL ESQUER Y AURELIO IÑIGUEZ	NOTICIAS EN GENERAL LOCAL, ESTATAL Y NAC.
PROGRAMACIÓN NORMAL	20:00 A 21:00	JESUS ROCHÍN CRUZ	LA MEJOR MÚSICA RANCHERA
LOS INVOLVIDABLES	21:00 A 22:00	GENARO CASTAÑEDA	LA MÚSICA SUENA A NOSTALGIA CON PEDRO INFANTE Y JAVIER SOLIS
NOCHES DE SERENATA	22:00 A 23:00	GENARO CASTAÑEDA	PROGRAMA DE COMPLACENCIAS CON LOS MEJORES TRIOS
PROGRAMACIÓN NORMAL	23:00 A 01:00	GENARO CASTAÑEDA	LA MEJOR MÚSICA RANCHERA
PROGRAMACIÓN NORMAL	01:00 A 06:00		MÚSICA CON MARIACHI
DOMINGO LAS VIEJAS DE ARNOLDO	08:00 A 10:00	ARNOLDO CORRALES	LA MÚSICA DEL RECUERDO, EN TODOS LOS GENEROS, NÚMEROS ORIGINALES CÁPSULAS DE BUEN HUJMOR Y ANECDOTAS DEL AYER.

ANEXO VII Cuadro 5. PROGRAMACIÓN XECW “ LA ZETA”

PROGRAMA	HORARIO	LOCUTOR	DESCRIPCION
HIMNO NACIONAL Y SALUDOS			
BUENOS DIAS SINALOA	05:00 A 06:30	ROGELIO MARINEZ	LA MEJOR MÚSICA DEL MOMENTO
HORÓSCOPOS	08.00 A 09:00	JAIME SEPÚLVEDA	UN PROGRAMA DE COMENTARIO, MÚSICA , HOROSCOPOS Y BUEN HUMOR
PURO NORTE RAZA	09:00 A 10:00	JAIME SEPÚLVEDA	PROGRAMA 100% MÚSICA NORTEÑA, DE COMPLACENCIAS
TODO CABE EN UN JARRITO	10:00 A 11:00	MERCEDES CORRALES Y ELDA MA. GAMEZ	PROGRAMA DE ENTREVISTAS CON ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD, COMENTARIOS , DESARROLLO PERSONAL, POLÍTICO Y NOTICIAS
PROGRAMACIÓN NORMAL	11:00 A 12:00	JOSÉ LUIS DUARTE	LOS MEJORES EXITOS DEL MOMENTO
PROGRAMACIÓN NORMAL	12:00 A 14:00	AURELIO ÑIGUEZ	LOS MEJORES EXITOS DEL MOMENTO
FESTIVAL DE FAVORITOS	14:00 A 15:00	JAIME SEPÚLVEDA	PROGRAMA DONDRE PODRAS ESCHUCAR TEMAS LIGADITOS DE TUS GRUPOS FAVORITOS
PROGRAMACIÓN NORMAL	15:00 A 16:00	JAIME SEPÚLVEDA	LOS MEJORES EXITOS DEL MOMENTO
ZETA COMPLACENCIAS	16:00 A 17:00	AURELIO ÑIGUEZ	LOS MEJORES EXITOS SOLITCIDADOS POR NUESTRO AUDITORIO
PROGRAMACIÓN NORMAL	17:00 A 18:00	AURELIO ÑIGUEZ	LOS MEJORES EXITOS DEL MOMENTO
ZETA RECUERDOS	18:00 A 19:00	ROGELIO MARINEZ	EL GRAN ARCHIVO DE ÉXITOS QUE HICIERON ÉPOCA
GACETA DEL AIRE	19:00 A 20:00	RIGOBERTO CORTEZ	EL NOTICIERO CON MAYOR TRADICIÓN EN EL NORTE DE SINALOA
LAS NORTEÑAS DE LA ZETA	20.00 A 21:00	ERNESTO MARTÍNEZ	MÚSICA NORTEÑA CON COMPLACENCIAS DEL AUDITORIO
FIESTA TROPICAL	21:00 A 22:00	ERNESTO MARTINEZ	MÚSICA CON SABOR, RITMO Y BUEN HUMOR
DISCOTECA A TUS ORDENES	22:00 A 23:00	ERNESTO MARTINEZ	COMPLACENCIAS, TELEFONO ABIERTO.