



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL
NÚCLEO RADIO MIL COMUNICACIONES (NRM)”

T E S I S
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
P R E S E N T A
LILIA GRISELDA CONTRERAS HERNÁNDEZ

ASESORA:
E. ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ



MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Quiero agradecer a mis padres por el apoyo brindado a lo largo de mi vida en las buenas y en las malas, por ayudarme y estar ahí en el momento en el que he concluido diferentes ciclos, gracias mi corazón y amor está con ustedes eternamente. Mamita querida ésta tesis y el esfuerzo que representan es todo gracias a ti. Gracias a mis hermanos y hermanas por existir. Gracias Pili porque siempre has estado conmigo y nunca me has dejado caer, por tú sonrisa y palabras de aliento y tú incondicional amistad.

Gracias a mis amigos y amigas por lo bellos y divertidos momentos en la escuela y fuera de ella.

Carlos tú entereza, sensibilidad y humanidad han sido parte fundamental en mi existencia, gracias por tú amistad y cariño.

Ricardo muchas gracias por tú apoyo me has enseñado que las responsabilidades pueden ser divertidas y a ser más optimista.

Gracias a mis profesores, Esperanza gracias eres un ser con mucha luz.

Ésta tesis está dedicada a todas las personas antes mencionadas y por supuesto a la máxima casa de estudios mi UNAM a la cual respeto, admiro y amo con todo el corazón. Gracias por enseñarme a razonar, pensar, discernir, opinar, respetar, escuchar, a vivir pero sobre todo a ser más humana.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Lilia Contreras Hernández

ÍNDICE

I. La comunicación en la organización	
1.1 La comunicación	8
1.1.1 Elementos de la comunicación	9
1.1.2 Niveles de comunicación	12
1.1.3 Funciones de la comunicación	14
1.1.4 Barreras de la comunicación	15
1.2 Comunicación organizacional	17
1.2.1 Funciones de la comunicación organizacional	20
1.2.2 Objetivos de la comunicación organizacional	21
1.2.3 Elementos de la comunicación organizacional	23
1.2.3.1 Comunicación vertical y horizontal	26
1.2.3.2 Comunicación descendente y ascendente	26
1.2.3.3 Comunicación formal e informal	29
1.2.3.4 Comunicación no verbal en la organización	30
1.2.4 Cultura y clima organizacional	32
1.2.4.1 Cultura organizacional	32
1.2.4.2 Clima organizacional	34
II. La organización y sus teorías	
2.1 Teoría de las Relaciones Humanas	36
2.2 La Teoría de la Motivación de Abraham Maslow	39
2.3 Teoría “X”, Teoría “Y” de Douglas Mc Gregor y Teoría “Z” de William Ouchi	42
2.4 Teoría de Sistemas	47
III. Estructura organizacional	
3.1 Historia de NRM Comunicaciones	55
3.2 Desarrollo	61
3.3 Estado actual	65
3.4 Identidad conceptual	68
IV. Análisis de comunicación interna de Núcleo Radio Mil	
4.1 Planteamiento del problema	72
4.2 Justificación	73
4.3 Objetivos	74
4.3.1 Objetivo general	74
4.3.2 Objetivos particulares	74
4.4 Hipótesis	75
4.5 Metodología del análisis situacional realizado	75
4.6 Instrumentos y medios de comunicación interna del Núcleo Radio Mil	78

V. Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas)	
5.1 Fortalezas	99
5.2 Oportunidades	99
5.3 Debilidades	100
5.4 Amenazas	100
5.5 Propuesta de comunicación organizacional interna a NRM	102
VI. Conclusiones	108
VII. Bibliografía	111
VIII. Anexos	114

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional; dentro de una institución; representa la eficiencia de los mensajes en todos los niveles y a sus diferentes públicos para alcanzar los objetivos deseados. En el año 2005, mediante la experiencia acumulada durante la realización de prácticas profesionales en la estación Sabrosita 590 AM perteneciente al corporativo Núcleo Radio Mil Comunicaciones (NRM), se detectaron ineficiencias en la institución las cuales derivaban en la calidad en el servicio.

Una organización no deja de funcionar por ineficiencias pero inevitablemente éstas retrasan la evolución de la misma. Esto es similar a cuando una persona siente los síntomas de un resfriado y aun así va a trabajar y hace sus actividades cotidianas sin darle importancia, al final del día es muy posible que ésta persona por no haberle dado la importancia necesaria a “un simple síntoma” tenga ya un grave resfriado el cual le imposibilitará ir al trabajo o hacer sus actividades cotidianas sin ningún problema ni molestia, lo mismo pasa con las organizaciones.

La siguiente investigación es un diagnóstico de comunicación interna a una organización dedicada precisamente a la comunicación en un medio electrónico muy importante para el ser humano: la radio. Núcleo Radio Mil Comunicaciones (NRM) es una empresa mexicana dedicada 100% a la radiodifusión; dentro de ésta organización las ineficiencias encontradas basadas en un análisis FODA resultaron cruciales para poder llegar a una propuesta de comunicación la cual facilite los mensajes y unifique la comunicación con el objetivo de mejorar el clima, el entorno y la productividad de la organización.

Analizar la comunicación interna en la organización es funcional porque amplía la visión de cómo se encuentra en ese momento la organización investigada es como una radiografía empezando de lo particular a lo general para poder dar un diagnóstico y posteriormente una propuesta de comunicación.

La investigación en el primer capítulo abarca el concepto de comunicación, así como sus elementos, niveles, funciones y las barreras las cuales llegan a imposibilitar un eficiente flujo de mensajes. Se toca también el concepto de comunicación organizacional necesario para entender el funcionamiento de el objeto de estudio.

Dentro de la comunicación organizacional se describe a la comunicación horizontal y vertical, la descendente y ascendente, la formal y la informal, así como la no verbal las cuales explícita o implícitamente están en cualquier organización,. El objetivo de éste capítulo es definir conceptos específicos los cuales se utilizarán a lo largo de la investigación con las definiciones de cultura y clima organizacional.

En el capítulo dos se analizan las teorías utilizadas para la realización del diagnóstico de NRM Comunicaciones: la teoría de Relaciones Humanas, la de las Motivaciones de Maslow conocida por jerarquizar las necesidades del ser humano en una pirámide en la cual la última necesidad a satisfacer es la autorrealización.

La teoría "X" y "Y" y la teoría "Z" la cual es una propuesta de William Ouchi quien con base en el análisis de las empresas norteamericanas y japonesas propone una nueva cultura participativa basada en las relaciones humanas. Con esto se concluye el capítulo dos basado principalmente en la explicación de las teorías de la comunicación y cuyo objetivo es conocer cuál es la más adecuada para la posterior propuesta de comunicación.

En el capítulo tres se trata principalmente la estructura organizacional de la institución elegida para analizar en ésta tesis y uno de los objetivos particulares de la misma; el cual consiste en analizar los antecedentes y la estructura orgánica con el fin de identificar su modelo organizacional, es decir la historia, el desarrollo, el estado actual y la identidad conceptual de NRM Comunicaciones.

En éste mismo capítulo se explica la metodología utilizada para el análisis: el método de observación, la investigación documental, la investigación bibliográfica y por supuesto la entrevista. En el cuarto capítulo se analizan los instrumentos y medios de comunicación interna existentes actualmente en el Núcleo Radio Mil como los impresos, orales, materiales y los símbolos del corporativo y de cada estación.

Se agregan los documentos institucionales con los cuales cuenta la organización como el organigrama, el cual no es funcional administrativamente y el directorio el cual también funciona como organigrama en el Núcleo; y se agrega mi propuesta de organigrama basada en el aprendizaje adquirido en las clases de comunicación organizacional y sobre todo en el libro de Enrique Benjamín Franklin *“Organización de Empresas”*.

El capítulo cinco es la investigación del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), el cual se refiere principalmente al objetivo general de la investigación “elaborar un diagnóstico de comunicación interna (fortalezas y debilidades) apoyándose en la teoría de sistemas para identificar las áreas de oportunidad y mejorar los flujos, instrumentos y medios, los cuales proyectarán una mejor convivencia y por lo tanto mayor productividad en la organización”.

Se concluye con la propuesta de comunicación interna para la organización en donde se trata principalmente la hipótesis de ésta tesis “la ausencia de programas y estrategias de comunicación interna generan conflictos de carácter laboral y falta de motivación e integración en los empleados”.

La propuesta consiste en tres principales puntos para mejorar la comunicación; en primer lugar dar a conocer la identidad conceptual, el segundo punto es modificar el tablero de avisos existente por uno funcional el cual servirá para eficientar la comunicación interna entre los pisos y los empleados, y por último pero no menos importante se realizarán reuniones en donde el principal objetivo será poner al tanto a todos los miembros asistentes a ellas del funcionamiento de la organización, los planes y proyectos inmediatos y a futuro así como mejorar los flujos y mensajes los cuales tiene como finalidad llegar a la mayor parte de receptores posibles.

Con éstos cinco capítulos se concluye la investigación lográndose el cumplimiento del objetivo general, el cual fue realizado satisfactoriamente, comprobada la hipótesis y llevados a cabo los objetivos particulares, sin embargo, la funcionalidad de dicha propuesta requiere de un seguimiento por parte del comunicólogo quien será el encargado de supervisar su desarrollo y finalidad, y será el conector entre los miembros de la organización y sus directivos para contribuir a la realización de los objetivos organizacionales (generales y particulares), sin embargo es decisión y responsabilidad de la institución optar o no por la comunicación organizacional y ver a ésta como una forma de cohesionar a la organización y no como una táctica de control.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 La Comunicación

La comunicación es un proceso social el cual le sirve al ser humano para interrelacionarse con sus semejantes y todo a su alrededor. Se entiende como la transmisión de significado, sin embargo en ella se incluye, tanto la transmisión como la comprensión del significado. No existe un grupo humano que sobreviva sin comunicación, es valiosa en cualquier aspecto personal, laboral y social.

La comunicación es una actividad que se encuentra en todo ser vivo y por lo tanto en las organizaciones. “La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social” (Münch Galindo, 1992: 160-161) y es parte primordial del proceso de dirección de acuerdo con la administración. La efectividad de la comunicación depende principalmente de la claridad de transmisión del mensaje según menciona el mismo autor la cual debe servir para la integración y el equilibrio de sus receptores así como cumplir con la difusión y evaluación periódica de dicha comunicación.

Existen tres principales elementos en el proceso de comunicación: emisor quien origina la información, mensaje por el cual se transmite dicha información y receptor quién recibe y entiende el mensaje.

1.1.1 Elementos de la comunicación

Los elementos principales de la comunicación son como se había mencionado anteriormente: emisor-mensaje-receptor y los modelos de la comunicación son aquellas propuestas teóricas basadas en los tres principales elementos de la comunicación. Existen diferentes “modelos de comunicación” (M. Rogers, Everett y Rogers, Rekha Agarwala, 1980, 11) para comprender cómo se genera el proceso de comunicación organizacional. El primer modelo a estudiarse fue el de la retórica de Aristóteles quien especificó al hablante, al discurso y a la audiencia.

En la década de 1940 Laswell postuló el modelo de: quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto. Shannon y Weaver matemático e ingeniero analizaron la comunicación en función de cinco componentes 1) una fuente, 2) un transmisor, 3) una señal, 4) un receptor, y 5) un destino. Pero fueron Westley y MacLean en 1957 quienes con su modelo destacan a la retroalimentación y le dan el antecedente a David Berlo quien propone el acto de la comunicación: F (fuente)- M (mensaje) – C (codificación) – R (receptor) el cual sintetiza a los anteriores.

Fuente----Codificación-----Mensaje-----Canal-----Decodificación-----Receptor

Fig. Esquema David Berlo
(González Alonso, Carlos, 1989, Pág. 45)

David Berlo propone al emisor como transmisor de una idea o mensaje y al receptor como un canal generando un feedback o retroalimentación. Enumerando los elementos de la comunicación humana paso a paso en éste proceso: en el *emisor* intervienen las técnicas, las actitudes, el nivel de conocimiento y la

situación sociocultural. En el *mensaje* los elementos, su estructura, el tratamiento, el contenido, el ruido y el código. En el canal, la vista, el oído, el tacto, el olfato y el código. El *receptor* y el *emisor* o fuente son los encargados de originar el mensaje el cual es la idea o pensamiento comunicativo y contiene información. La cantidad de conocimiento de la fuente acerca de su material repercutirá en el mensaje que se trata de transmitir. Del mismo modo las actitudes afectan al comportamiento, así como las creencias y valores del individuo, formando parte de su cultura e influyendo en él como fuente de comunicación.

El *mensaje* es el producto físico de la fuente codificadora. En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con los cuales transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones de la fuente al seleccionar y organizar el contenido y los códigos. El *canal* es el medio o ruta por el cual se transmite el mensaje del emisor al receptor y éste es quien recibe y entiende el mensaje. El *receptor* es el objeto al cual se dirige el mensaje. En el proceso de recepción del mensaje, los símbolos deben ser traducidos a una forma comprensible para el receptor, se trata de la decodificación (descifrado) del mensaje.

En ésta tesis la comunicación organizacional es vista como un proceso porque la investigación tiene como parte de su marco teórico a la teoría de sistemas la cual ve a la organización como un todo en donde cada parte depende de la otra. En todo proceso de comunicación la fuente debe tener experiencia en la escritura o en el habla, el receptor debe saber leer, escuchar muy bien y ambos han de poder razonar. Nuestro nivel de conocimiento, actitudes y sistema cultural influyen en la capacidad de recibir y en la de enviar mensajes.

Es de vital importancia hablar de la retroalimentación o feedback a la cual se definirá como el intercambio de información entre el emisor y el receptor para crear nuevos mensajes y generar una comunicación efectiva en donde se origine respuestas del receptor hacia el emisor, es decir una comunicación dinámica y “bidireccional” (M. Rogers, Everett y Rogers, Rekha Agarwala, 1980, Pág. 11) porque éste es el logro final del proceso de comunicación.

Otro concepto en la comunicación; el cual es indispensable tocar; es el denominado “ruido” (M. Rogers, Everett y Rogers, Rekha Agarwala, 1980, Pág.15) que es la interferencia o distorsión de la información en el mensaje que no le permite llegar de forma correcta al receptor, se menciona porque en todo sistema puede haber ruido y esto afectaría los flujos de los mensajes los cuales se pretenden sean eficientes.

Todas estas teorías la de Aristóteles, Laswell, Shannon y Weaver, Westley y Mac Lean y David Berlo han portado a la comunicación sus diferentes puntos de vista y han estudiado la importancia del contenido de los mensajes de los medios de comunicación a las audiencias, así como la manipulación bajo ciertas circunstancias. Dentro del proceso de comunicación podemos encontrar niveles: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupar y colectiva o masiva. En el siguiente capítulo se analizará cada una de ellas para entender cómo funciona la comunicación en una o más personas e incluso en los grupos humanos u organizaciones y entender el nivel interpersonal e intergrupar.

1.1.2 Niveles de Comunicación

El profesor Alejandro Gallardo Cano expone en su libro “Curso de Teorías de la Comunicación” una “tipología sociológica de la comunicación” .

Tipología sociológica de la comunicación

Comunicación intrapersonal	Se da al interior del individuo desde su forma de pensar hasta su comportamiento social y cultural.	Una persona que piensa en conseguir trabajo.
Comunicación interpersonal (verbal y no verbal)	La participación del emisor y el receptor se da “cara a cara” y se involucran otros lenguajes como los signos, el corporal entre otros.	Una conversación sobre política.
Comunicación intragrupal	Toda pluralidad humana constituida por los hechos de interacción cuyos integrantes exhiben una afectiva entre sí, sea intensa o tenue.	Una conversación de política entre los diputados de la Cámara.
Comunicación intergrupala	Jerarquiza y organiza la estructura de un grupo. También proporciona el poder y la necesidad de “articularse con otros grupos”.	El organigrama de una organización.
Comunicación colectiva o masiva.	Confiere estatus a los integrantes individuales de un sistema con esto cohesiona la jerarquía estructural.	La influencia de los medios de comunicación en el fenómeno de la caída de las torres gemelas en Nueva York el 11 de septiembre del 2002

Contreras Hernández, Lilia. Mayo 2007 tomado del libro curso de Teorías de la Comunicación de Gallardo Cano Alejandro, 2da edición, Pág. 39

En ésta tipología la comunicación interpersonal es la más común en ésta participa el emisor y el receptor cara a cara y se involucran otros tipos de lenguajes como los signos, el corporal, entre otros. Es encontrada frecuentemente en las organizaciones e incluso en la vida cotidiana, ésta comunicación es llamada así porque es “la interacción en la que un individuo (comunicador o emisor) transmite, en una situación frente a frente, (estímulos por lo general símbolos

verbales) para modificar la conducta de otros individuos” (Gallardo Cano Alejandro, 2da edición, 55) o simplemente para expresar su punto de vista.

La comunicación interpersonal es también el principal medio de mensajes de la dirección, de parejas o de grupos porque promueve la participación y la integración, fomenta la cultura organizacional y permite la interacción cooperativa de los empleados y los directivos. El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es generar una relación de amistad, compañerismo y respeto con el fin último de integración y la creación de un ambiente adecuado en el cual se realicen óptimamente las actividades. Ésta es una forma eficaz para motivar el recurso humano de la organización y encaminarlo hacia un mayor compromiso y fidelidad para con ella.

Del cuadro anterior la comunicación más importante para el estudio de las organizaciones es la llamada “intragrupal” porque ésta estudia a los grupos los cuales surgen a raíz de la comunicación y se dan las relaciones interpersonales creando así roles y líderes. La comunicación grupal jerarquiza y organiza la estructura de un grupo cohesionándolo para la obtención de fines u objetivos comunes.

Por todo lo anterior es muy importante estudiar la tipología de la comunicación porque de ésta manera se emitirán los mensajes adecuados y se establecerán las leyes o normas dependiendo del rol de cada individuo, esto ayudará a percibir y prever los fenómenos surgidos en todo grupo como el rumor, el liderazgo o el ruido, entre otros

La comunicación es un arma muy valiosa en todos los aspectos personales, laborales y sociales y es muy importante tener en cuenta cuáles son sus funciones para mejorar sus flujos o canales y poder llegar a los objetivos propuestos. Existen cuatro principales funciones para Stephen P. Robbins las cuales se estudiarán más específicamente en el siguiente punto: control (es una premisa fundamental en la administración), motivación, expresión emocional e información.

1.1.3 Funciones de la comunicación

Stephen P. Robbins en su libro “Comportamiento organizacional: teoría y práctica” propone cuatro principales funciones para la comunicación: control, motivación, expresión emocional e información. (Stephen P. Robbins, 1996, Pág. 209-210).

Control	Toda organización posee jerarquías y normas formales e informales en éste sentido la comunicación ayuda a controlar el comportamiento de los individuos (reglamentos internos).
Motivación	El tener claro el rol de cada persona en cualquier organización, la fijación de metas concretas y la retroalimentación acerca del avance del cumplimiento de los objetivos se estimulará la motivación y se mejorarán los canales de comunicación (el empleado del mes).
Expresión emocional	A través de la comunicación se expresan sentimientos, satisfacciones, frustraciones y necesidades. Es decir, las expresiones emocionales de los individuos son parte de su interacción social.
Información	Ayuda a la toma de decisiones al transmitir los datos para identificar y evaluar todas las opciones. (Periódico interno).

Contreras Hernández, Lilia. Mayo 2007, tomado del libro de Stephen P. Robbins, 1996, Pág. 209-210

Las barreras de la comunicación producidas durante éste proceso interfieren con la funciones de la comunicación y pueden anular, filtrar e incluso excluir el significado de la comunicación es por eso que se mencionarán a continuación.

1.1.4 Barreras de la comunicación

En ésta investigación se explican las barreras de la comunicación porque se relacionan con las debilidades y amenazas existentes en toda organización y éstas pueden anular, filtrar o excluir información. Detectar a tiempo las barreras repercute en una óptima comunicación, ayuda a prever y resolver debilidades y amenazas tanto externas como internas. Si esto no se resuelve gradualmente la comunicación se debilitará y entorpecerá sus flujos hacia sus diferentes públicos, por lo tanto repercutirá en la calidad del producto o servicio final.

Existen tres principales: las personales, las físicas y las semánticas (Martínez Velasco, Alberto y Nosnik Abraham, 1993, Pág. 88-89).

Personales	Son las interferencias provenientes de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar con frecuencia incluyen una distancia psicológica (la sensación de estar separado emocionalmente) entre dos personas y se asemeja a la distancia física.
Físicas	Ocurren en el ambiente. Una muy común es el ruido el cual distrae y ahoga un mensaje verbal.
Semánticas	Se refieren a la comunicación simbólica, es decir por símbolos, que sugieren determinados significados. Si se escogen significados equivocados se producen los malos entendidos y se bloquea el proceso de comunicación.

Contreras Hernández, Lilia. Mayo 2007, Martínez Velasco, Alberto y Nosnik Abraham, 1993, Pág. 88-89

Por otra parte Carlos Castilla del Pino en su libro “La Incomunicación” nos menciona que existen dos tipos de barreras las cuales impiden un óptimo funcionamiento del lenguaje éstas son: la incomunicación prejudicativa en la cual el emisor forma juicios de acuerdo con la realidad que éste perciba, es decir, éste

tipo de comunicación es muy subjetiva lo cual en la mayoría de los casos resulta una percepción negativa ya que difícilmente se racionaliza en ella.

El otro tipo de incomunicación que menciona del Pino (Castilla del Pino, Carlos, 1989, Pág. 69) es la judicativa en la cual el individuo una vez que racionaliza las normas por las cuales se rige un grupo las adopta. Ante tales casos de incomunicación se reflexiona que en una organización los problemas, las normas, las reglas, las personas y demás componentes de ella no son buenos ni malos, ni agradables ni desagradables simplemente están ahí y como tal no se pueden ignorar.

El mismo autor plantea las consecuencias de que se presenten dichas formas de incomunicación como puede ser el “aburrimiento” al cual define como “la carencia de una actitud vigilante frente a la realidad y la vacuidad de esa realidad” (Castilla del Pino, Carlos, 1989, Pág. 81), la rutina, el aislamiento y en general el desinterés en el trabajo que el individuo puede adquirir al paso del tiempo o bien a causa de su percepción de la realidad. Para evitar o disminuir éstos síntomas de incomunicación es preciso que el comunicólogo sea conciente de la realidad en la cual se sitúa.

Cualquier organización sin importar su tamaño o su capacidad se enfrentará inevitablemente a las barreras de la comunicación y la comunicación organizacional tratará de evitarlas y disminuirlas porque se puede entorpecer la realización de los objetivos de la organización y por lo tanto su crecimiento.

1.2 Comunicación organizacional

Como ya se había mencionado anteriormente la comunicación es inherente a cualquier organización pues de otra forma no existirían escuelas, comercios, hospitales o iglesias los cuales forman parte de un sistema organizacional el cual diariamente se apoya en ella para llevar a cabo su funcionamiento.

La comunicación es el flujo vital de una organización porque penetra en todas las actividades y representa una importante herramienta de trabajo para sus miembros y éstos entiendan el papel que desempeñan.

La comunicación proporciona un medio para la toma de decisiones, para obtener información y retroalimentación del medio ambiente y para llevar a la organización a cumplir sus objetivos de acuerdo a la situación. La estructura de cualquier organización tiende a afectar sus procesos de comunicación: por ejemplo la comunicación entre un subordinado y un superior es diferente a la comunicación de subordinado a subordinado entonces las relaciones personales y los mensajes tienen que estar de acuerdo al receptor al cual se emitirá el mensaje.

La comunicación organizacional ayuda a emitir éstos mensajes y es aquella donde a través de estrategias, técnicas y actividades comunicativas facilita el flujo entre los públicos internos y externos de la organización con el fin de ayudarla a cumplir sus objetivos. De acuerdo con Goldhaber “En la Comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones” (M. Goldhaber, Gerald, 1998, Pág. 24). Por lo tanto, en esta investigación se entiende a la comunicación organizacional como aquella capaz de aproximar a las

organizaciones hacia sus objetivos mediante programas y procesos de este tipo los cuales faciliten las interrelaciones entre sus públicos ya sean internos o externos.

La comunicación organizacional es importante porque define misiones y responsabilidades a cada miembro de una institución para tomar decisiones, las cuales, acercarán a ésta a sus objetivos día a día. La comunicación es un sistema de significados sobre hechos y eventos que influyen y afectan el ir y devenir de la organización permitiendo prever y solucionar situaciones para adecuarla a sus pretensiones.

Debido a los procesos de comunicación actuales, incluyendo los mercados, y la “globalización”, la comunicación organizacional podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios adecuados en su cultura de trabajo, definan claramente su misión y visión empresarial y sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones mas adecuadas con sus públicos y entornos. De lo contrario cualquier falla en la comunicación organizacional se ve reflejada en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios ofrecidos a su mercado, el cual es su principal prioridad y objetivo.

El trabajo de un comunicólogo organizacional consiste en investigar y elaborar diagnósticos de acuerdo al tipo, tamaño de la empresa, públicos, recursos y mercados de ésta para proponer estrategias de comunicación basadas en satisfacer sus necesidades; no importa si es pequeña, mediana o grande, porque la comunicación organizacional no debe ser vista como un lujo sino como una

necesidad. A través de la comunicación organizacional las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación para posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones porque en estos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se promueve la participación, la integración y la convivencia con base en la cultura organizacional existente.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización, la falta de canales de comunicación y la saturación de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones de los empleados, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas de la empresa, todo lo cual imposibilita la interacción a nivel interno.

Entre otras funciones de la comunicación que se deben llevar a cabo están las del proceso administrativo las cuales son: administración, planeación, organización, dirección y control. Sin embargo la comunicación organizacional desempeña otras tantas las cuales se explicarán a continuación.

1.2.1 Funciones de la comunicación organizacional

Existen tres principales funciones de la comunicación organizacional: producción, innovación y mantenimiento. (Martínez Velasco, Alberto y Nosnik Abraham, 1993, Págs. 119-122)

Producción	Implica toda actividad de la comunicación relacionada con la realización del trabajo central de la organización. Su objetivo principal es la eficiencia, racionalidad y la programación rigurosa de las actividades de los bienes y servicios, es decir, se orienta principalmente a la producción. Por ejemplo una organización cuyo objetivo principal sea la de vender zapatos se enfocará a su producción de zapatos, a diferencia de una organización radiofónica la cual se dedicará a la producción de sus servicios.
Innovación	se refiere a los cambios continuos sufridos por la organización debido a la influencia de su medio ambiente. Incluye actividades de comunicación como los sistemas de sugerencia a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de ideas y los comités
Mantenimiento	Está dedicada principalmente a la socialización de la gente y no al material de trabajo. Tiene que ver con la autoestima de los individuos, las relaciones interpersonales y cómo éstos afectan la función de producción.

Martínez Velasco, Alberto y Nosnik Abraham, 1993, Pág. 119-122

La aplicación de las funciones de la comunicación es necesaria para cumplir los objetivos organizacionales.

1.2.2 Objetivos de la comunicación organizacional

El plantearse objetivos en cualquier organización es importante porque facilita el entendimiento entre sus miembros y crea un buen clima laboral.

Los objetivos de la comunicación organizacional en toda institución son los siguientes: (Bartolie Annie, 1992, Págs. 106-109).

- Integrar completamente al empleado con los objetivos de la empresa. El empleado debe de conocerlos para poder contribuir a lograrlos por ejemplo, en Interlingua (una escuela en dónde se enseña el idioma inglés) el slogan es "en un año eres bilingüe", el objetivo es hacer bilingües a sus alumnos en un año, esto se logrará si los empleados se capacitan y contribuyen a éste objetivo.

- La creación de un sentimiento de orgullo, identidad y pertenencia del empleado hacia la organización. Un empleado de Interlingua comenta "cuando jugamos fútbol los del corporativo con otra sucursal de Interlingua le ponemos empeño al juego para ganar, pero cuando jugamos fútbol contra otra empresa le ponemos muchísimo más empeño al juego" lo anterior ejemplifica el sentimiento de orgullo, identidad y pertenencia, el cual puede ser bien encausado si se guía correctamente.

- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores. A los estudiantes que realizan prácticas en Núcleo Radio Mil (NRM) siempre se les da la facilidad de imprimir, utilizar Internet y aprender.

- Crear una disposición favorable por parte de la familia del trabajador hacia la empresa. En la entrevista realizada al Sr. Huesca, gerente general del departamento de recursos humanos de NRM (Núcleo Radio Mil), comentó como para la empresa era importante investigar los antecedentes de la familia (en casi todas las solicitudes de trabajo se solicitan las referencias familiares) de sus trabajadores porque con esto se daban cuenta de cómo es su relación con ellos y cómo actuará en la organización el empleado, por ejemplo, si una persona de un hogar agresivo puede presentar algún síntoma más evidente de agresión.

- Fomentar la participación en las actividades sociales, culturales y deportivas de la organización.

- Ayudar a la integración del nuevo personal lo más rápido y cómodamente posible por ejemplo juegos de fútbol, ajedrez, e incluso actividades o cursos de integración y manejo de equipos.

- Abatir lo índices de rotación de personal. Se puede aminorar escuchando y atacando las necesidades de los miembros de la institución. Cada organización tienen casos muy específicos de rotación de personal por ejemplo en un hotel (Quality Inn) la rotación de personal se debe fundamentalmente a la falta de cordialidad de los directivos a sus empleados, la desinformación de actividades específicas y el desequilibrio en horarios laborales, así como a los chismes o rumores.

- Tener abiertos los canales de comunicación entre los directivos y el personal. En la mayoría de las organizaciones los empleados tomarán en cuenta cualquier canal de comunicación abierto entre los directivos y ellos por ejemplo una tarjeta de felicitación por fechas como cumpleaños, navidades, o aniversario de la institución.

- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal, pueden ser efectivos los cursos de capacitación v un periódico interno.

- Motivar al empleado a incrementar su productividad los cuales pueden ser desde felicitaciones y comentarios hasta reconocimientos físicos y monetarios, así como el escalafón en el trabajo, es decir, subir de puesto.

- Cuidar la imagen interna y externa de la organización de manera positiva lo cual requerirá de un programa de comunicación organizacional reforzado exteriormente por las relaciones públicas. Es muy importante la cordialidad y la formalización de la atención para sus públicos.

- Facilitar en entendimiento entre la organización y el sindicato. La comunicación ayudará a abrir esos canales entre el sindicato y los directivos para llegar a acuerdos.

Para lograr los objetivos de la comunicación es muy importante utilizar adecuadamente las herramientas como las bitácoras, pizarrones, buzón de comentarios, reuniones, entre otros. En la comunicación interna se encontrarán conceptos como comunicación horizontal y vertical, descendente y ascendente, formal e informal y no verbal, los cuales ayudarán a ampliar el panorama de análisis en la organización.

1.2.3 Elementos de la comunicación organizacional

Así como el proceso de comunicación tiene tres principales elementos emisor, mensaje y receptor, la comunicación organizacional tiene entre sus principales elementos la interna y la externa en ésta tesis se utilizará sólo la comunicación interna porque como se había mencionado anteriormente las relaciones públicas se encargan de la externa.

Por *comunicación interna* se entiende al conjunto de actividades realizados por la organización para fomentar las buenas relaciones entre sus miembros y mantenerlos informados, integrados y motivados utilizando diferentes medios de comunicación para alcanzar sus objetivos.

En este trabajo sólo se hablará de la comunicación interna de NRM, es decir aquella dirigida a los integrantes de la organización; sin embargo es importante estar conscientes de su estrecha interrelación y la dependencia de una con la otra. Se analizará el mensaje, el cual puede ser de “tarea, mantenimiento y humanos” (Bonilla Gutiérrez, Carlos, 2001,23) cuyas raíces se encuentran en la “oratoria” (M.

Rogers, Everett, y Rogers, Rekha Agarwala, 1980, Pág. 3) como parte de los procesos de interacción en la cultura.

La comunicación interna es primordial para evitar errores y manejar adecuados niveles de producción y servicio. Algunos de los medios utilizados para hacer más eficientes los flujos de comunicación y dependiendo de las necesidades de cada organización son bitácoras, pizarrones, buzón de comentarios, reuniones operativas, reuniones de comunicación, y reuniones de representantes los cuales hacen eficientes los canales.

Las bitácoras	Se utilizan para llevar un orden y comunicar las actividades de los empleados, como por ejemplo los cambios de turno.
Los pizarrones	Permiten comunicar a todo el personal actividades a realizarse, reuniones, festejos etc. y se colocan en lugares estratégicos dentro de la organización y puedan ser vistos por la mayoría.
El buzón de comentarios	Funciona para expresar: comentarios, dudas, quejas o sugerencias de manera indirecta ya sean clientes o el personal y de ésta manera se convierte en un buen canal de retroalimentación.
Las reuniones operativas	Son encuentros, los cuales pueden ser diarios y breves, en donde se informa al personal con respecto del día anterior, así como de las principales actividades de ese día.
Las reuniones de comunicación	Las reuniones de comunicación se realizan cada mes con el objetivo de conocer las actuales áreas débiles y fuertes de la empresa, sus problemáticas y sus posibles soluciones.
Las reuniones de representante	Su objetivo es reunir a todos los representantes de cada área o departamento para intercambiar ideas y reafirmar la convivencia y la integración de los empleados en la organización.

Contreras Hernández, Lilia. Mayo 2007

Las reuniones de comunicación se realizan cada mes con el objetivo de conocer las actuales áreas débiles y fuertes de la empresa, sus problemáticas y sus posibles soluciones. Es importante darle seguimiento a estas reuniones y verificar se hayan resuelto en el siguiente mes por lo menos dos factores discutidos en la reunión pasada, de lo contrario será necesario cambiar de táctica.

Las reuniones de representante pueden llevarse a cabo mensualmente mediante la elección de uno de éstos por cada área de trabajo; por ejemplo el área de mercadotecnia, el cual se reunirá con los demás representantes de las distintas áreas de la organización con el fin de intercambiar ideas y reafirmar la convivencia y la integración de los empleados. Se sugiere comidas o desayunos con los directivos de la organización.

La comunicación interna sirve para desarrollar buenas relaciones de trabajo en un ambiente de escucha donde circule la información y pueda haber retroalimentación, Es importante para la misión, la historia y los objetivos de la organización y de ésta forma sean compartidos y llevados a cabo por todos, ésta comunicación interna es inherente a la cultura (valores, hábitos, ritos, mitos y símbolos) y el clima organizacional (factores físicos y sociales externos). Se debe fomentar para crear entre los públicos internos suficiente información, confianza de opinar y toma de decisiones en el momento necesario.

La forma de comunicación interna de una organización se reflejará al exterior en la calidad de su producto o servicio. Por ejemplo, una consultoría internamente bien comunicada y organizada reflejará en la calidad de sus servicios su compromiso, sus valores, su integración, entre otros. Como la entrega de un trabajo a tiempo y bien hecho.

La comunicación interna debe ser un proceso capaz de adaptarse a la evolución y los cambios de los receptores. Actualmente en las empresas se utiliza mucho las nuevas tecnologías, como la digitalización, e-mail o correo electrónico, página web o bien la página de la organización, foros de debate, Internet, Intranet entre otras y pueden ser utilizadas para mejorar los canales de comunicación.

El principal objetivo de la comunicación interna es integrar a todos los miembros de la organización conociendo y satisfaciendo sus necesidades con el fin de cumplir los objetivos que se han planteado. La retroalimentación será una parte importante en este proceso, de ésta dependerá no cometer los mismos errores, así como proponer planes de contingencia y prevención.

Algunas de las formas de comunicación interna para su evaluación son: las cartas al personal, pizarrones o carteleras, manuales y/o cuadernillos de bienvenida, folletos, publicaciones institucionales, buzón, reuniones, líneas telefónicas abiertas o directas (en donde se dejan mensajes) y medios electrónicos (mencionados anteriormente).

1.2.3.1 Comunicación vertical y horizontal

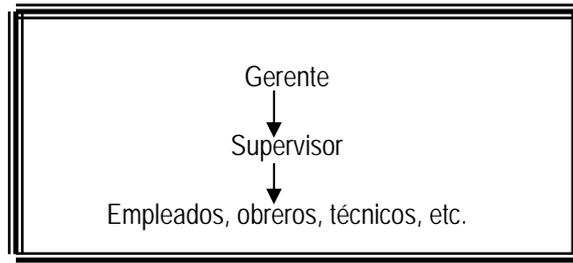
En la organización la comunicación interna puede fluir vertical (el emisor siempre está por encima del receptor) u horizontalmente (emisor y receptor al mismo nivel).

1.2.3.2 Comunicación descendente y ascendente

La comunicación vertical puede ser además “descendente”: cuando el mensaje se origina del emisor hacia el receptor, es decir desde los superiores hasta los

subordinados. Este tipo de comunicación se utiliza principalmente por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas los cuales requieren atención y proporcionar instrucciones.

Ejemplo de comunicación descendente:



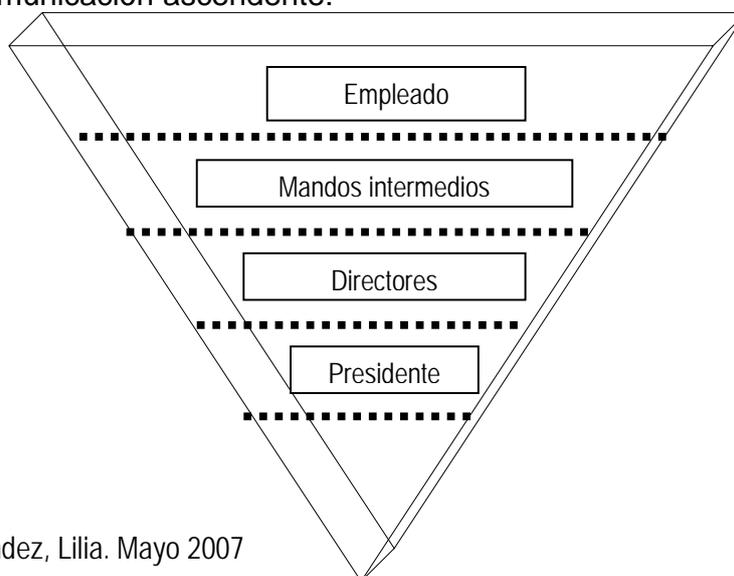
Contreras Hernández, Lilia. Mayo 2007

La comunicación “ascendente” es cuando el emisor se encuentra en un nivel inferior al receptor, es decir, desde los subordinados hasta los superiores. Este tipo de comunicación se utiliza para proporcionar retroalimentación a los directivos, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo les va en sus puestos y su relación con sus compañeros de trabajo y la organización; para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna. Un directivo debería de saber tanto la comunicación ascendente como descendente porque son imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas.

Desafortunadamente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello y en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas y no se detectan a tiempo problemas, como por ejemplo en una entrevista de salida realizada en NRM un empleado mencionó su salida de la organización por el favoritismo de su jefe hacia uno de sus compañeros y a pesar

de haberlo hablado ya en muchas ocasiones con su jefe no se le había tomado en cuenta. Después de varios meses otro empleado mencionó lo mismo. Sin embargo por tratarse de una persona con jerarquía mayor a la de los dos empleados inconformes no se atendieron las peticiones. Éste es un ejemplo de la falta de importancia de la comunicación ascendente en una organización.

Ejemplo de comunicación ascendente:



Contreras Hernández, Lilia. Mayo 2007

El modelo de comunicación más adecuado para fomentar una comunicación eficiente es el ascendente (propuesto para ésta investigación) porque los empleados se convierten en publicidad viva al ser tratados de igual manera a los clientes y de ésta forma se superan las expectativas de la empresa y por lo tanto disminuye la rotación de personal y se capacita mejor. En este modelo de comunicación “los empleados son tratados como los clientes” (www.udp.cl/comunicación/magcom/docs/2_20-01-06) y los beneficios obtenidos para la institución se incrementan en un alto porcentaje.

El comunicólogo debe de fomentar e impulsar la comunicación ascendente y formalizar la información en manuales o cursos institucionales además de tratar de llenar todos los huecos por donde se pueda filtrar mensajes creando rumores.

1.2.3.3 Comunicación formal e informal

Para Goldhaber la comunicación formal es aquella que generalmente sigue la cadena de autoridad y donde la información está institucionalizada. Por lo tanto es emitida por un directivo de la organización. Aquí la comunicación está relacionada con sus miembros y las funciones de éstos como por ejemplo el reglamento interno a través del cual la institución determina que no se pueden consumir alimentos dentro de la oficina.

En las “informales” (rumores) las redes de comunicación no son tan rígidas en su dirección y el emisor del mensaje puede ser cualquier miembro de la organización, pero no es información institucional sino social y grupal, de persona a persona sin atender niveles y según los deseos de éstas de compartir y relacionarse, como por ejemplo cuando alguien dice en el comedor “ escuche que la próxima semana habrá recorte de personal” a esta comunicación también se le conoce como radio pasillo o comunicación informal.

1.2.3.4 Comunicación no verbal en la organización

En éste capítulo se mencionará a la comunicación no verbal por significar un diagnóstico de primera vista en cuanto se observa a una organización y porque es aquella en la cual no hay palabras, sólo gestos y movimientos corporales. Permite hacer juicios y observar fenómenos de comunicación como el comportamiento de las personas, su forma de vestir, su postura, sus actitudes, su mirada y sus expresiones en la realización de su trabajo. Fernández Collado menciona a la comunicación no verbal como el acto que constituye la esencia del acto comunicativo interpersonal (Fernández Collado, Carlos, 2003, Pág. 53).

A pesar de todos los esfuerzos para la creación de una óptima comunicación organizacional algunas de las causas de su carencia implican la deformación de los mensajes, en la cual no se aclara lo que se quiere decir exactamente; otro problema es la filtración ocurrida cuando se malinterpreta o se manipula la información; la sobrecarga, cuando se satura el mensaje y por lo tanto el receptor recibe una inadecuada o distorsionada información. Un ejemplo de los problemas mencionados anteriormente es cuando una empresa se cambia de razón social y no les explica a los empleados las consecuencias de firmar un nuevo contrato con la nueva razón (por ejemplo no se respetará su antigüedad).

Empero los cambios en las organizaciones son muy frecuentes debido a su entorno cambiante entonces, una comunicación adecuada, oportuna y un liderazgo eficaz (se refiere principalmente a los directivos los cuales deben mostrar disposición de escuchar al empleado, tener coherencia entre lo que es y

lo que pretende ser la organización y no dejar huecos en los mensajes los cuales puedan ser llenados por rumores o una información deficiente, parcial o incompleta) permitirán orientar favorablemente las reacciones de los empleados hacia este proceso.

Cualquier tipo de comunicación al interior de las organizaciones dependerá de la personalidad de éstas y por lo tanto permitirá evaluar si esa comunicación es la correcta así como las posibilidades y estrategias para mejorarla.

Los individuos de una organización están inmersos en diferentes ambientes desde las relaciones interpersonales, las cuales regularmente surgen ahí mismo, hasta la influencia ejercida en sus valores morales y culturales para aceptar los valores institucionales como propios. La cultura organizacional es la base en la estructura de cualquier organización porque a través de ésta adquieren su propia personalidad y con base en ella se orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones.

1.2.4 Cultura y clima organizacional

La cultura y el clima son importantes en una organización porque nos permiten establecer las pautas para un posterior análisis de comunicación interna. La cultura organizacional tiene la finalidad de crear un clima de confianza, cooperación y coordinación efectiva entre todos los miembros de la organización y bajo una autoridad de dirección, valores y ética.

La cultura está inmersa en cualquier individuo de acuerdo a cómo ésta sea en una organización es decir formalizada o no formalizada, influirá en el comportamiento de sus miembros.

1.2.4.1 Cultura organizacional

Un sistema cultural es aquel integrado por el conjunto de valores y creencias compartidos entre las personas pertenecientes a él, así como por las formas de manifestarse. (Fernández Collado, Carlos, 2003, Pág. 89).

De acuerdo a Kast y Rosensweig, los valores deben considerarse en cinco niveles:

Niveles de los valores

Individuales	Afectan a la conducta del individuo y son sustentados por ésta.
Grupales	Los practican los grupos pequeños formales e informales y afectan las acciones de la organización.
Organizacionales	Inherentes a la organización y son representativos de aportes grupales e individuales.
Externos	Proviene del medio ambiente y están en contacto directo con la organización.
Culturales	Los valores de la sociedad en general.

Contreras Hernández, Lilia, julio del 2007 tomado de Fernández Collado, Carlos, 2003, Pág. 89

Fernández Collado llama cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos los cuales proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas pertenecientes a una organización tiene una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas. (Fernández Collado, Carlos, 2003, Pág. 90).

En ésta tesis se utiliza como concepto de cultura organizacional el conjunto de comportamientos característicos de una organización en donde se presenta un intercambio de valores, creencias y normas de conducta entre el personal que la conforma y la propia institución a lo largo de un periodo de tiempo.

Collado menciona los siguientes cuatro aspectos de la cultura organizacional.

Simbólicas	Incluyen la filosofía de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, su visión y sus valores) el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos) y su mitología (héroes y villanos, gestas y hazañas).
Conductuales	Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción.
Estructurales	Integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quién se reconoce, se recompensa y se promueve) y la estructura del poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones imperantes en la organización).
Materiales	Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo tecnológico.

Contreras Hernández, Lilia, julio del 2007 tomado de Fernández Collado, Carlos, 2003, Pág. 91

La cultura organizacional provee a los empleados y a la organización una base para la cohesión entre los miembros y genera una coherencia necesaria para que las contribuciones del individuo coadyuven al logro de los fines de la organización.

La cultura organizacional ayudará a las personas a no ser consideradas como elementos del proceso de producción sino como seres humanos con necesidades laborales y personales.

Así como la cultura está inmersa en la organización, el clima motivará el desarrollo del trabajo de los individuos porque un clima favorable otorgará a cada uno oportunidades de desarrollar su potencial y con ello ayudar a alcanzar los objetivos de la institución.

1.2.4.2 Clima organizacional

En ésta investigación el concepto de cultura organizacional queda entendido como el conjunto de comportamientos característicos de una empresa en particular en donde se presenta un intercambio de valores, creencias, actitudes o normas de conducta entre el personal y la propia organización. Su objetivo fundamental es encauzar las decisiones y esfuerzos del personal bajo una misma acción dando un buen funcionamiento a las actividades del personal para alcanzar los objetivos a nivel individual e institucional.

Por su parte el concepto “organización” queda entendido como un sistema de individuos los cuales trabajan mediante diferentes actividades para realizar objetivos comunes. “La organización social es un grupo de personas que interactúan entre sí, debido a que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de lograr ciertos objetivos” (S. Méndez, F. Monroy, S. Zorilla, 1987, Pág. 40).

Estas organizaciones pueden ser desde la familia, los amigos hasta las empresas e incluso el Estado.

Para fines prácticos de este trabajo se toma como marco teórico “La teoría de sistemas”, la cual trata al todo como organización señala que si una parte del sistema es afectado repercute en el todo.

Cuando se habla de comunicación organizacional se menciona las diferentes teorías para conocer los modelos y establecer un diagnóstico, análisis o evaluación en la organización. Entre ellas se estudiará en el siguiente capítulo la escuela clásica, la escuela de relaciones humanas, la escuela de los sistemas sociales y la teoría de la motivación de Maslow con el objetivo de entender el análisis de comunicación interna llevado a cabo en ésta investigación.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN Y SUS TEORÍAS

Para la realización de ésta tesis se escogieron las siguientes teorías: Relaciones Humanas, de la motivación, X, Y y Z y de sistemas porque han contribuido a mejorar las condiciones laborales del trabajador, el ambiente de trabajo del mismo y por lo tanto a aumentar la productividad. A continuación se explican la teoría de relaciones humanas la cual es la base de la teoría de la motivación de Maslow, la teoría X y Y de Mc Gregor, la Z de Ouchi y la teoría de sistemas.

2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

La escuela de Relaciones Humanas se enfoca principalmente al análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste, recibe éste nombre porque examina los intereses humanos y sociales por medio del estudio de los grupos humanos de trabajo. Fue desarrollada por un científico australiano llamado Elton Mayo (1880-1949) y surgió en oposición a la Teoría Clásica de la administración. En ésta investigación se tratará dicha teoría porque la comunicación organizacional parte de la idea de un bienestar común en la organización para el logro de los objetivos y con ésta se creó la necesidad de corregir la deshumanización del trabajo.

Elton Mayo dirigió una investigación en la planta de la Western Electric entre 1927 y 1932, ubicada en Hawthorne, en una pequeña comunidad de Chicago, en donde se encontraban problemas de alta rotación de personal; en ésta empresa se llevó a cabo una investigación en la cual se tuvo la intención de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros, basados en la producción, sin embargo conforme fue avanzando la investigación

ya no se percataron tanto de las condiciones físicas del trabajo sino de las Relaciones Humanas.

Mayo y sus colaboradores observaron como una compleja cadena de actitudes afectó los aumentos de productividad y la comprensión de los supervisores reforzó la motivación.

Los investigadores determinaron como los empleados trabajaron con más ahínco en cuanto la gerencia y los supervisores se preocuparon por su bienestar y sus condiciones laborales.

Otro aspecto detectado en Hawthorne fueron los grupos formales e informales. Los primeros incluían al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

Los segundos se referían a las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter, estos pequeños grupos establecieron a sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus propios rituales además tuvieron una influencia positiva en la productividad.

Mayo fue quien propuso el concepto de cultura inherente a la organización y al trabajador como persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

La investigación realizada por Mayo y después por otros investigadores como Rencis Likert y Douglas Mc Gregor se basó principalmente en ver un sistema social dentro del ambiente de trabajo, así como la conducta humana y sus relaciones en el ámbito laboral en donde se analizaron aspectos tales como los sentimientos, las actitudes, las capacidades y las percepciones del empleado.

Entre los principales estudios realizados por la escuela humanista de Mayo destacan:

- El trabajo es una actividad grupal.
- Existe una necesidad de reconocimiento, seguridad y pertenencia en donde es más determinante la actitud y la productividad de los trabajadores a un entorno físico de trabajo.
- La actitud del trabajador está condicionada por las demandas sociales tanto internas como externas de la organización.
- La colaboración del grupo de trabajo debe de estar planeada y desarrollada. Si ésta colaboración grupal está bien manejada entonces el personal dentro de la organización podrá alcanzar un grado de cohesión resistente a efectos negativos.

Las conclusiones de Elton Mayo fueron como los factores psicológicos y sociológicos (motivación) producen en los trabajadores un efecto de crecimiento, productividad y logran un sentido de pertenencia mayor a los factores físicos (medio ambiente).

Una de las técnicas de trabajo implementada por Mayo con la cual innovó, fue la entrevista, la cual se llevó a cabo mediante preguntas y respuestas; al respecto el propio Mayo comentó "La experiencia misma era desacostumbrada; existen pocas personas en éste mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir (Hernández, Fernando, www.elprisma.com, 27 /06/07). A través de ésta técnica se logró la cooperación del empleado con la administración y se encontraron diferentes factores de insatisfacción del mismo. Por lo tanto por los beneficios que se pueden obtener en ésta investigación se aplicará la técnica de Mayo.

Uno de los colaboradores de Mayo llamado Rencis Likert postuló como los resultados de la empresa, sea de productividad, satisfacción del trabajador, rotación de personal, ausentismo entre otros, es la causa de percepción del clima de la organización y la motivación de los trabajadores. Por ello al hablar de motivación en los trabajadores inevitablemente se mencionará al teórico Abraham Maslow (1908-1970) quién publicó su teoría de las Motivaciones Humanas y en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

La teoría de las relaciones humanas se relaciona con la comunicación porque ésta es la base de investigaciones hechas con el objetivo de establecer un vínculo entre los trabajadores vistos como seres humanos y no sólo como un instrumento de trabajo en beneficio de la organización. La innovación de estas investigaciones resultó en conocer las necesidades del trabajador para generar mayores resultados.

2.2 Teoría de la motivación de Abraham Maslow

En el apartado anterior se estudió la escuela de Relaciones Humanas la cual reflejaba la preocupación de los directivos por cómo se sentían sus trabajadores, entonces comenzaron las críticas hacia ésta porque se consideró como manipulación y de todos modos había empleados felices no necesariamente productivos. En éste apartado se estudiará las investigaciones de Abraham Maslow sobre su pirámide de motivaciones. En la presente tesis se observa a las organizaciones compuestas de individuos los cuales ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.

Dentro de éstos sistemas se encuentran necesidades básicas inherentes al ser humano las cuales si son satisfechas ayudarán a una mejor integración y funcionamiento del individuo en la organización. Maslow formuló una jerarquía de necesidades humanas.

Según Abraham Maslow todas las personas tienen diferentes necesidades las cuales buscan satisfacer para continuar con otras, es decir, no se puede pasar a las superiores sin haber satisfecho las inferiores. Estos individuos actúan en la organización en función de satisfacer estas necesidades básicas fundamentales para su motivación.

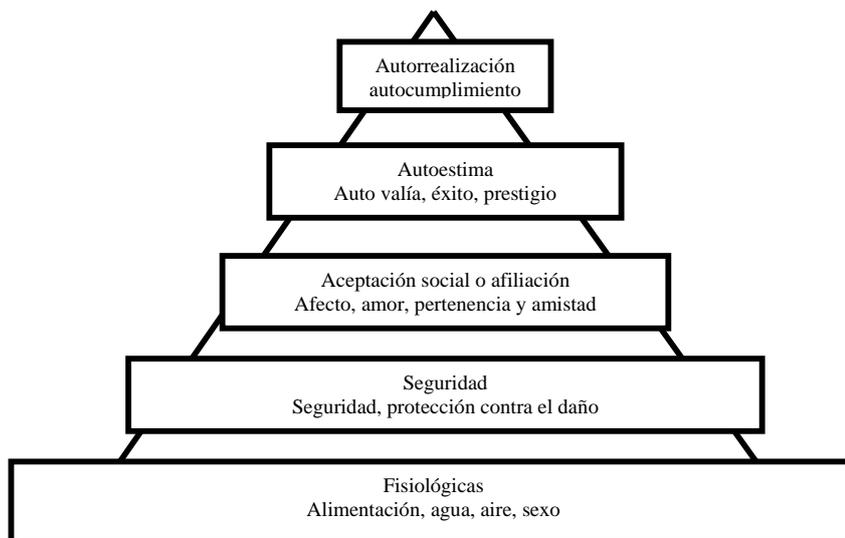
Las primeras son las fisiológicas las cuales sostienen la vida humana porque se crean en los estados corporales como son la alimentación, el hambre, y el sexo entre otras. Después de esto sigue la necesidad de seguridad la cual representa el deseo del ser humano de verse libre de peligros en su presente y en su futuro, entonces un trabajador puede sentirse seguro cuando la empresa le proporciona seguridad económica, médica y laboral.

La aceptación social o afiliación se refiere a la necesidad del hombre de ser aceptado, de pertenencia, de apreciación y respeto por sus colegas, familiares o amigos. La necesidad de autoestima se relaciona con la anterior y se refiere al auto valía, al éxito y al prestigio de las empresas para con sus empleados, muchas de las cuales reconocen al trabajador con estímulos como el empleado del mes o con comidas con el jefe, entre otros. Si esta necesidad es satisfecha es muy probable que el empleado busque destacarse por sobre los demás y de ésta

manera la empresa se beneficiaría obteniendo mejores resultados para la calidad de su producto o servicio.

La última necesidad planteada por Maslow es la autorrealización la cual se refiere al hecho de ser feliz o sentirse satisfecho con lo realizado. El planteamiento de Maslow de la pirámide de necesidades humanas es importante en la realización de ésta tesis porque servirá para entender la importancia de la satisfacción de los individuos dentro de un sistema para poder alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Según ésta teoría las necesidades satisfechas ya no originan ningún comportamiento por eso si el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento, sin embargo las necesidades se manifiestan en grados diferentes: según el tipo de persona, la edad y el entorno social.



Contreras Hernández, Lilia. Junio del 2007

La relación entre la comunicación organizacional y la pirámide de Maslow se da en el feedback o retroalimentación constante entre el sistema y su entorno. En ésta pirámide se observa como el trabajo satisface la necesidad de seguridad porque proporciona estabilidad económica, siendo una fuente de status profesional y social, a través de objetivos personales con los cuales las personas se hacen merecedoras del reconocimiento, creando un sentimiento de utilidad y pertenencia.

En el siguiente apartado hablaremos de la teoría X-Y de Douglas McGregor quien hizo estudios de los valores culturales en la dirección de las organizaciones y con esto hizo una clasificación de dos tipos de personas las X y las Y. Ésta teoría se basó en la tesis de Abraham Maslow por lo tanto presenta similitudes y una evolución con respecto a la de Maslow.

2.3 Teoría “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor y teoría “Z” de William Ouchi

En ésta teoría destaca la importancia de proporcionar empleo estable y seguridad laboral a los trabajadores en una organización. La teoría X y Y representa una propuesta mejorada de la teoría de las necesidades de Maslow, de ahí la importancia de revisarla.

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista sobre el ser humano, uno negativo denominado teoría X y uno positivo denominado teoría Y. En la teoría “X” muestra al ser humano promedio con un cierto desagrado inherente hacia el trabajo, quien sólo busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad a

través de los beneficios económicos, en donde prefiere ser presionado para cumplir con su responsabilidad laboral.

En ésta teoría la comunicación se da de manera descendente y de carácter muy formal dando lugar a la creación de rumores y un inadecuado flujo en la comunicación por ser los directivos los encargados de manejar ésta sin permitir a los empleados su expresión o bien su comportamiento tal como es esperado. En ésta teoría se tiene como principio básico la autoridad.

Para Stephen P. Robbins (P. Robbins, Stephen, 1996, Pág126) la Teoría X constituía cuatro suposiciones sobre las personas:

1. Los empleados sienten aversión intrínseca por el trabajo y, en lo posible tratan de evitarlo.
2. Obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para alcanzar sus metas resulta productivo.
3. Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
4. La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

McGregor, influenciado por Mayo concluyó que la conducta individual dentro de la organización no podía ser ignorada por lo tanto ideó la teoría "Y" en donde apoya el autocontrol y la autocorrección de las personas al realizar su trabajo porque son responsables y motivadas por las necesidades de estimación y

autorrealización. En ésta teoría el flujo de comunicación es ascendente y horizontal y por supuesto se da retroalimentación.

McGregor propone en la teoría "Y", como los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego, así como ejercer la autodirección (compromiso al trabajo que nace de sí mismo) y el dominio si se siente comprometido con los objetivos.

El individuo aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla, así como la capacidad de ideas innovadoras las cuales no están solo a niveles gerenciales sino son generalizadas en la población de toda organización. La teoría "X" sostiene como las necesidades de orden inferior dominan al individuo, y la teoría "Y", como las necesidades superiores predominan. La propuesta de McGregor en éstas dos teorías radica en la flexibilidad, reciprocidad y retroalimentación ofrecida en la teoría "Y" y de la cual carece la "X". En el siguiente cuadro se marcan sus principales diferencias:

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> - Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo. - La mayoría de las personas tienen que ser obligadas, controladas y amenazadas con castigos para que cumplan con los objetivos organizacionales. - Desean evitar la responsabilidad - Tienen poca ambición y sobre todo quieren seguridad. - El ser humano tratará de evitar el trabajo, porque es perezoso y prefiere ser dirigido. - Buscará la dirección formal cuando sea posible. - Ésta teoría es pesimista y rígida. 	<ul style="list-style-type: none"> - El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso - El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de producir esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. - Las personas aplicarán autodirección y autocontrol para el logro de los objetivos con los cuales se sientan comprometidos. - Los seres humanos promedio aprenden, bajo condiciones apropiadas. - No sólo aceptan la responsabilidad sino que la buscan. - Tienen capacidad de aplicar y desarrollar su imaginación en la solución de problemas organizacionales. - El grado de compromiso con los objetivos está en proporción al tamaño de las recompensas relacionadas con los logros.

Contreras Hernández, Lilia, agosto del 2007 tomado de www.gestiopolis.com 27/06/07.

La importancia de la teoría “X” y “Y” se puede encontrar en las aportaciones realizadas a la teoría de Maslow en cuanto a la positividad de la teoría “Y” y la rigidez de la “X”. Douglas McGregor ve a la teoría “Y” como el modelo y el método preferible de gerencia, no obstante él pensó en como ésta teoría sería difícil de utilizar en operaciones masivas y entonces surge la teoría “Z”.

En 1981 William Ouchi combinó las prácticas de gerencia americanas y japonesas para formar la teoría “Z” la cual cuenta con las siguientes características: empleo a largo plazo, toma de decisiones colectiva, responsabilidad individual, implícita evaluación y promoción lenta, “control informal con medidas formales explícitas, trayectorias de carrera moderadamente especializada, y una preocupación holística por el empleado, incluyendo a su

familia” (University of Cambridge, www.12manage.com, 07/08/07). Conocida también como “método japonés” ésta teoría pone énfasis en la humanización del trabajo, en la relación de los empleados, las condiciones trabajo, la productividad y la autoestima sin uno de estos conceptos es difícil poner a funcionar los demás.

Ouchi y su colaborador Richard Pascale consideraron tres tipos de organizaciones la de tipo “A” refiriéndose a las empresas americanas las “J” las cuales consideraba a las japonesas y las “Z” refiriéndose a una nueva cultura participativa basada en las relaciones humanas la cual “pretende entender al trabajador como un ser integral el cual no puede separar su vida laborar de su vida personal por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente” (University of Cambridge, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>,07/08/07).

Los principios fundamentales de la teoría “Z” son tres: confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. A continuación se presenta un cuadro de los puntos más importantes de la teoría “Z”.

Teoría Z

- Creación de estructuras e incentivos en la organización.
- Desarrollo de los lazos personales entre los participantes de la organización.
- Participación de los directivos y el sindicato en la filosofía de la teoría Z.
- Establecimiento de un sistema de promoción y evaluación de los trabajadores.
- Ampliación y generalización de las funciones de los trabajadores.
- Inclusión de las familias de los trabajadores a la organización para generar el sentido de pertenencia.

Contreras Hernández, Lilia. Junio del 2007

Los objetivos principales de dicha teoría son: trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar el trabajo realizado y la satisfacción por la tarea cumplida las cuales abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo. Sin embargo ésta teoría tiene algunos pros como por ejemplo en Japón es más probable caer en depresiones y rechazo social con la pérdida del empleo.

Por lo tanto en el siguiente capítulo se revisará otra teoría relacionada con la organización en donde ésta es vista como un “sistema” y lo hecho por una parte afecta al todo. Es así como no sólo es importante estudiar las necesidades de cada individuo, sino ver a toda la organización y su entorno y ayudarla a alcanzar sus objetivos, con lo cual la Teoría de Sistemas amplía el panorama.

2.4 Teoría de Sistemas

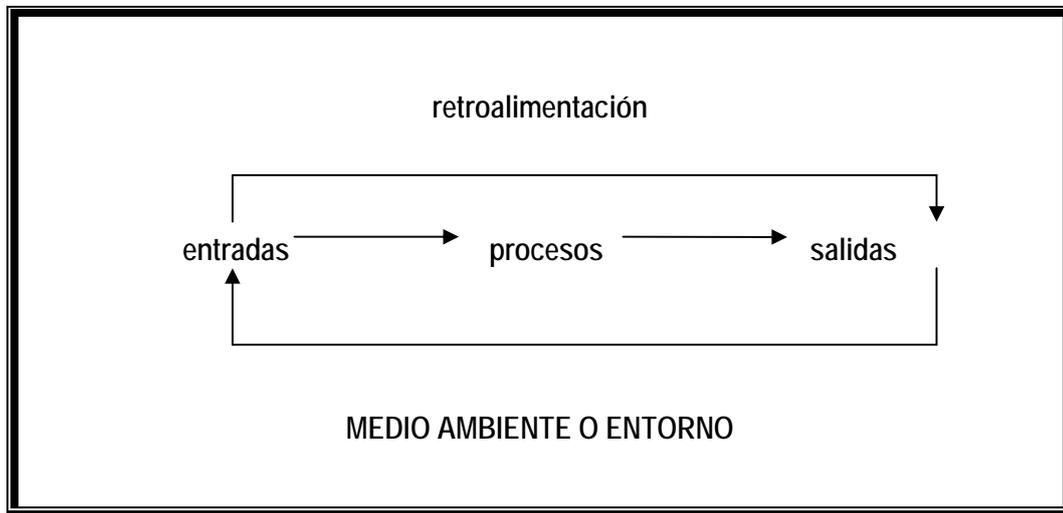
Uno de los primeros autores interesados por ver a la organización como un todo fue E. Trist, él consideró relevante la comprensión del medio y la influencia del contexto para poder entender su interior. Autores como Daniel Katz y Robert Kahn hablan de la importancia de la comunicación porque une a los subsistemas facilitando su interdependencia (Se refiere a la influencia mutua de las personas

de manera recíproca, es decir yo influyo en la otra persona pero también la otra persona influye en mí), mencionan las relaciones entre las partes, su evolución, adaptación y autorregulación, así como la influencia de su entorno en ellas.

En esta investigación se trata a la organización como un sistema, por lo tanto todos los subsistemas encontrados dentro de ella son parte de la misma cultura organizacional y conforman su identidad. Como se había mencionado anteriormente la comunicación organizacional se da en un sistema abierto influenciado por el medio ambiente actual en donde es de gran importancia la adaptación de éste a su entorno. La escuela de Sistemas considera importante aspectos como el cambio y la influencia del medio hacia la organización. Para Goldhaber en un sistema “todas las partes afectan al todo: toda acción tiene repercusiones en la organización” (M. Goldhaber, Gerald, 1998, pág. 51). por lo tanto la organización (sistema) está compuesta por diferentes subsistemas (por ejemplo los diferentes departamentos) y cualquier acción ya sea positiva o negativa en cualquiera de estos subsistemas afectará a todos los demás, por lo cual se dice son interdependientes.

Cuando un miembro de la organización toma una decisión debe estar conciente de todas las repercusiones de ésta decisión para toda la organización de ahí la importancia de tener la información adecuada para mantener a la organización sin ser derrumbada por el peso de la información y se evite una baja en la productividad y el cambio de empleados. Fernández Collado da otra perspectiva cuando menciona: un “sistema” es “un todo organizado” (Fernández Collado,

Carlos, 2003, Pág. 28) donde siempre será mayor el resultado a la suma de sus partes. A continuación se presenta un esquema de las partes de un sistema:



Asmitia, Carlos, FCPyS, mayo del 2003

Las entradas del sistema son los ingresos los cuales pueden ser recursos materiales, recursos humanos o de información o bien la energía importada del medio. El proceso es la retroalimentación de las entradas y salidas o bien de la información, materia y energía captada de su ambiente. Desde la perspectiva de Katz y Kahn es la transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio. Como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

Las salidas de los sistemas son los resultados, es decir el producto o el servicio terminado el cual es exportado al medio y se obtienen de procesar las entradas, éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios o información. Las mismas

son el resultado del funcionamiento del sistema y el propósito para el cual existe éste.

Ésta teoría sirve para ver la organización como un sistema incluido en otro más amplio (medio) interactuando constantemente y del cual toma las herramientas para subsistir.

Los autores Katz y Khan contribuyeron a considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes y aportaron en sus investigaciones la identificación de algunos subsistemas de gran importancia como son: “producción los que se refieren a los productos o servicios que se generan en un sistema, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la producción como son compras, selección de personal, entre otros; adaptativos los cuales tienen la capacidad de adaptarse a cualquier medio y gerenciales o administrativos” (Fernández Collado, Carlos, 2003, Pág.29)

En ésta teoría la organización debe de estar al tanto de toda la información económica, política, social y cultural recibida de su entorno porque así se comunicará con su medio a través de los resultados obtenidos de sus productos o servicios, es decir, el sistema funge como emisor y el entorno como receptor pero al mismo tiempo el entorno actúa como emisor de un mensaje al cual debe estar atento la organización.

La importancia de la teoría de sistemas consiste en ver a la organización formada por un conjunto de partes, asociadas las cuales juntas son un todo o una unidad. Ésta teoría propone la participación de sus partes internas y externas para

alcanzar los objetivos establecidos y un equilibrio entre los sistemas y su medio ambiente ésta es la relación entre los sistemas y la comunicación organizacional, es decir la comunicación sirve para mejorar los flujos y procesos de los sistemas.

Como se ha visto en éste capítulo dedicado a estudiar la Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo, la Pirámide de necesidades Humanas de Abraham Maslow, a Douglas McGregor con su Teoría “X” y “Y”, Ouchi con la “Z”, y la Teoría de Sistemas; ninguna de éstas tiene la verdad absoluta de cómo observar y resolver los problemas existentes en una organización, porque todas las organizaciones son diferentes y como en una puede funcionar en otra probablemente no, sin embargo sus estudios contribuyen a investigar la raíz de dicho problema, enfrentarlo en ese momento y planear una estrategia la cual permita reducir las posibilidades de presentarse otra vez. A continuación se presenta un cuadro para resumir las teorías vistas en éste capítulo.

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS
<p align="center">Relaciones humanas. Elton Mayo</p>	<p>-se enfoca al análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste. -Elton Mayo propone al trabajador como persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales los cuales necesitan ser satisfechos. -el trabajo es una actividad grupal. -la actitud del trabajador está condicionada por el clima y el entorno de la organización.</p>
<p align="center">La motivación. Abraham Maslow</p>	<p>-propone una pirámide con cinco principales necesidades básicas a satisfacer, según Maslow las cuales sino son satisfechas interferirá con la productividad del trabajador. -las primeras necesidades a satisfacer son las fisiológicas, las segundas las de seguridad, las terceras de aceptación social o afiliación, les sigue la necesidad de autoestima para culminar con la autorrealización.</p>
<p align="center">"X" y "Y" Douglas Mc Gregor</p>	<p>-en la teoría X se muestra al ser humano promedio con cierto desagrado inherente a él por el trabajo pues sólo busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad a través de los beneficios económicos, en donde prefiere ser presionado para cumplir con su responsabilidad laboral. En ésta teoría la comunicación se da de manera descendente y de carácter muy formal. -en la teoría Y se apoya el autocontrol y la autocorrección de las personas al realizar su trabajo porque son responsables y motivadas por las necesidades de estimación y autorrealización. En ésta teoría el flujo de comunicación es ascendente y horizontal.</p>
<p align="center">"Z" William Ouchi</p>	<p>-ésta teoría pone énfasis en la humanización y capacitación en el trabajo, en la relación de los empleados, las condiciones de trabajo, en la productividad y la autoestima. -propone la ampliación y generalización de las funciones de los trabajadores para promover la organización de las funciones en el trabajo.</p>
<p align="center">Sistemas Daniel Katz y Robert Khan</p>	<p>-se tratará desde el punto de vista de la comunicación organizacional como un sistema a toda organización, en donde todas las partes afectan al todo, dicha organización está compuesta por diferentes subsistemas y todos dependen de todos. - en dicha teoría son importantes los conceptos de clima y entorno organizacional porque éstos influirán directamente en el sistema.</p>

Contreras Hernández, Lilia, noviembre del 2007.

En ésta tesis se estudia la teoría de Relaciones Humanas porque es la base de las relaciones entre los jefes y sus empleados, son los primeros estudios realizados pensando en el bienestar del trabajador y cómo mejorar sus condiciones laborales para una mayor productividad. Maslow mejora y propone la pirámide de necesidades con el mismo objetivo.

Tiempo después la teoría "X", "Y" y "Z" han postulado como además de satisfacer las necesidades humanas básicas es indispensable para el trabajador interiorizar el trabajo como una forma de vida personal, de esta manera tendrá lealtad a ella. Por último la teoría de Sistemas incluye a todas las partes de la organización para cualquier cambio en ella.

En el siguiente capítulo se analiza el caso específico de comunicación interna de Núcleo Radio Mil, es decir su historia, desarrollo, estado actual e identidad conceptual para conocer a profundidad a la organización y así poder llegar a un diagnóstico con base en toda la metodología anterior.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En éste capítulo se trata el caso específico de Núcleo Radio Mil Comunicaciones (NRM), una empresa enfocada a la radio mexicana y dedicada a hacer programas para todo tipo de público. Ésta organización ubicada en la zona de Santa Fe en la delegación Cuajimalpa, de la Ciudad de México, cuenta con seis estaciones de radio, escuchadas en diferentes estados de toda la República Mexicana.

Se habla de su historia, fundadores y desarrollo de la empresa hasta llegar al estado actual; además se identifica a través de la experiencia obtenida durante mis prácticas profesionales en sus instalaciones la identidad conceptual de una de las primeras cadenas radiofónicas en el país.

Conocer la historia de NRM Comunicaciones permite establecer la pauta para un estudio de comunicación interna donde posteriormente se diagnosticará y propondrán soluciones de carácter comunicativo a dicha institución con el fin de disminuir sus debilidades y amenazas y de ser posible erradicarlas.

Para la elaboración de éste capítulo se utilizó como técnica de trabajo la entrevista a directivos importantes dentro de NRM Comunicaciones como son el gerente de recursos humanos, el Sr. Heriberto Huesca, y el gerente de relaciones metropolitanas el Profesor Juan José Bravo Monroy, con la finalidad de ampliar la información obtenida bibliográficamente.

3.1 Historia de NRM Comunicaciones

Las actuales estaciones de radio de NRM Comunicaciones (Radio Mil 1000 XEOY AM, 1410 la más perrona XEBS AM, Sabrosita la más caliente 590 XEPH AM, Oye 89.3 XEOY FM, Beat 100.9 XHSON FM Total Music, Stereo Cien 100.1 FM) se conformaron mediante su compra y venta. Anteriormente los pequeños y medianos radiodifusores obtenían sus ingresos de los anuncios de empresas transnacionales y a cambio recibían programación y asesoría técnica de sus representantes, pero en realidad ésta estrategia se utilizó como “un mecanismo de control político sobre los pequeños radiodifusores para dirigir el crecimiento de la industria de la radio mexicana” (Sosa Plata Gabriel, 1996, Pág. 1)

Es así como en la historia de la radio mexicana no se puede pasar por alto la adquisición de estaciones y el crecimiento de las mismas a través de la inversión de importantes empresarios como el Sr. Guillermo Salas Peyró o Emilio Azcarrága quienes han ido moldeando a su parecer la historia de la radiodifusión.

“NRM Comunicaciones, es el resultado del trabajo y visión de líderes de la radiodifusión mexicana, quienes con su experiencia, construyeron y consolidaron un moderno consorcio radiofónico, ubicado en la exclusiva zona de corporativos de Santa Fe, el cual se caracteriza por tecnología de punta en sus instalaciones y estaciones; así como por los innovadores conceptos de las mismas, cubriendo las necesidades y expectativas de los mexicanos en el umbral del siglo XXI.

Teniendo como pilar a la XEOY – AM Radio Mil pionera de la radio en México nos hace formar parte de la historia de la radiodifusión en nuestro país; ya que con el tiempo las estaciones de NRM Comunicaciones se han ido transformando de

acuerdo a las necesidades del auditorio y a los cambios que plantean las nuevas tecnologías, caracterizándose desde sus inicios como una organización moderna, con una personalidad definida trabajando siempre para marcar el paso como líder en las telecomunicaciones en México.” (NRM, www.nrm.mx, martes 10-07-2007). A continuación se describirá brevemente la historia de cada una de las estaciones que conforman actualmente a NRM Comunicaciones.

❖ **RADIO MIL 1000 XEOY AM**

La XEOY nace el 10 de marzo de 1942 y era conocida como Radio Mil, tenía sus instalaciones en Reforma 60 en el Distrito Federal. Dicha estación fue la pionera en utilizar promocionales preventivos los cuales se utilizan en publicidad para dar a conocer un producto nuevo al mercado. Su programación incluía programas deportivos, de concurso, especiales, noticias, propagandísticos, etc. Ésta estación tuvo dos principales etapas la primera de 1942 a 1945 caracterizada por querer compararse a la estación del momento de aquel entonces la XEW, y la segunda de 1945 a 1950 recordada por su decadencia.

A pesar de toda la inversión utilizada para ser dicha estación la competencia directa de la poderosa XEW nunca llegó a estar a la altura de ésta y se quedó con las medianas estaciones la XEB y la XEQ por lo que cantantes, actores y orquestas comenzaron a abandonar la estación a principios de 1943. En 1945 los ingresos eran muy escasos para solventar la nómina de los trabajadores y Radio Mil se enfrenta a una huelga.

En el mes de noviembre del mismo año, Emilio Azcárraga Vidaurreta adquiere el 35 por ciento de las acciones de Radio Mil. Azcárraga llamó a finales de 1948 a un

antiguo colaborador de la XEW para hacerse cargo de la estación: el Sr. E. Guillermo Salas Peyró. Según en palabras del propio Sr. Salas “entré sin ningún cargo, sin ninguna posición simplemente como un enlace que existía entre dos intereses que había entonces en Radio Mil”.(Sosa Plata, Gabriel, 1996, Pág. 66).

En 1950 el Sr. Guillermo Salas Peyró junto con Adrián Lajous y el doctor Josué Sáenz adquirieron la XEOY. De los frutos de ésta emisora el Sr. Salas pudo comprar la XEBS en 1953 y a finales de 1958 adquiere la XEPH Radio 590. Radio Mil es la primera emisora en América Latina que transmite en sistema estereofónico, bajo el nombre de Stereo Mil FM., “El Sonido de los Clásicos” difundiendo música de concierto, cambiando su perfil el 29 de julio de 1994 opta por promover e impulsar a la música mexicana bajo el nombre de “Morena F.M.”.Hoy es uno de los pilares de NRM transmitiendo el noticiario Enfoque y de programas hablados así como de baladas en español.

❖ 1410...LA MÁS PERRONA - XEBS AM

La XEBS surgió en los primeros meses de 1937 con 1430 khz de banda de amplitud modulada. Su primera concesionaria fue la Sra. María Remedios Delgado, quien junto con un español llamado Octavio Calleja inventaron el slogan de la estación “el vocero hispanoamericano”. Su programación se basaba principalmente en música de discos de intérpretes, orquestas y grupos españoles. Para 1940 la estación se había convertido en el “vocero del chocolate Larín”.

En 1950 Jaime Franzi quien estuvo a su cargo durante cinco años vende la estación a Guillermo Salas Peyró. En 1953 nace el concepto de radio “Sinfonola” “la estación del barrilito” con la intención de llevar música campirana atendiendo a una numerosa población que emigraba del campo a la Ciudad de México.

Actualmente entre la programación de “la más perrona” se escuchan a interpretes mexicanos de la talla de Pedro Infante, Vicente Fernández, Lupillo Rivera entre otros.

❖ **SABROSITA... LA MÁS CALIENTE 590 XEPH AM**

...La XEPH nació en 1942 en los 590 khz en plena Segunda Guerra Mundial, teniendo como primeros dueños al Sr. Pedro Riestra Díaz y Juan Pujol. Entre 1946 y 1947 la estación quebró, Pedro Riestra Díaz la vendió al director general de la empresa Salinas y Rocha, el Sr. Luis Martínez Vértiz quien le propone a su colaborador el doctor Fernández Oviedo, quien trabajaba para publicidad Salas, adquirir la estación para aumentar la notoriedad de su empresa y al mismo tiempo convertir las estaciones en un buen negocio.

En 1950 es reinaugurada la nueva XEPH en la calle de Morelos 58 piso 12 con la colaboración del Ing. Trinidad Torres Soto, dicha estación iba dirigida a un público joven y basó su programación en los éxitos del “hit parade” norteamericano. La estación sufrió variaciones con el paso del tiempo y se convirtió en Radio Cinema de 1956 a 1957 y a finales de 1958 Luis Martínez Vértiz vendió la estación a Guillermo Salas Peyró. En agosto de 1967 se convirtió en “La Pantera”. Hoy es SABROSITA...LA MÁS CALIENTE...con ritmos tropicales como Merengue, Salsa, Ballenato, Son Cubano, Danzón y Cumbia.

❖ **OYE 89.7 XEOY FM**

El 28 de agosto de 1957 fue la inauguración oficial de la XEOY-FM. “La historia de la XEOY-FM está íntimamente relacionada con los avances en la tecnología de la radiodifusión: fue pionera de la FM y del sonido estereofónico, e introdujo el

primer equipo de transmisión automático-computarizado en México el cual permitió la utilización del disco compacto” (Sosa Plata, Gabriel, 1996, Pág. 195).

La estación comenzó transmitiendo música clásica, después música moderna en inglés hasta llegar a la transmisión de música mexicana con artistas como Pedro Infante, Jorge Negrete, Lucha Villa entre otros. Cambiando su perfil el 29 de julio de 1994 se opta por promover e impulsar a la música mexicana bajo el nombre de “Morena F.M.”; hoy, es una estación de música pop – juvenil con una gran presencia y poder de convocatoria en los mejores conciertos su música se basa en intérpretes como Alejandro Fernández, Paulina Rubio, RBD, Shakira, Juanes y Laura Paussini entre otros.

❖ **BEAT 100.9 XHSON FM... TOTAL MUSIC**

“La segunda estación de FM del NRM nació en 1968 y no fue sino hasta diez años después cuando comenzó a operar, con las siglas XEBS-FM en los 89.7 mhz” (Sosa Plata, Gabriel, 1996, Pág. 215). Fue llamada “La chica musical” y al poco tiempo intercambió la frecuencia que entonces utilizaba Stereo Mil por ello la XEBS-FM (hoy XHROK-FM) transmite en 100.9.

En la década de los setenta se transformó en Sono Mil 101 y es cuando adquiere la identificación XHSON-FM a fin de relacionarse con su nuevo nombre, también es importante porque fue de las primeras estaciones en pasar mucha música y pocos comerciales.

El primero de junio de 1984 cambió su nombre a Rock 101 para un público joven y su programación era básicamente rock, el 16 de agosto de 1996 se convirtió en Código 100.9 hoy en día es Beat 100.9 única estación en México dedicada a

difundir la música electrónica, como Dance, Hip Hop, Pop, House y Techno y Trans.

❖ **STEREO CIEN 100.1 FM... SABER DISFRUTAR**

Se fusiona en 1995 con el NRM, ésta estación era propiedad de Guillermo Huesca Perrotín (Grupo Somer) quien fue nombrado director general asociado y accionista minoritario en el Núcleo Radio Mil, la fusión se da principalmente porque el NRM quería consolidarse como un grupo radiofónico importante en el país así como para fines operativos y comerciales.

Nace el 17 de julio de 1977 transmitiendo desde sus inicios baladas en inglés y música pop de los años setenta, ochenta, noventa, además del tradicional noticiario “Enfoque” de NRM.

Para entender con precisión la conformación del NRM se analiza a continuación el desarrollo del grupo radiofónico en donde el protagonista es el Sr. Guillermo Salas Peyró.

3.2 Desarrollo

Núcleo Radio Mil (NRM) es el resultado de los cambios sociales, políticos y culturales dados en nuestro país a través de los ya más de 50 años que tiene de existir como organización. Emilio Guillermo Salas Peyró quien fue el fundador del NRM Comunicaciones nació el 23 de marzo de 1919, en ciudad Lerdo, Durango y en 1929 se trasladó con sus padres a la Ciudad de México.

Se tituló como abogado en la UNAM con la tesis <<La radiodifusión en el destino de América>> con lo cual marcó gran parte de su destino porque con ésta base académica Salas Peyró logró caracterizar a la Fórmula Radio Mil; por tener cada estación su programación musical perfectamente definida de acuerdo con el público radioescucha y también logró cubrir una mayor productividad y consumo en el D.F. y zona conurbana, además logró definir los perfiles de las estaciones de NRM como por ejemplo Radio Mil, enfocada a hombres y mujeres en plena edad de productividad y consumo, Radio 590 enfocada a la población estudiantil de entre 14 a 24 años, Radio Femenina enfocada a satisfacer a la audiencia femenina, Radio Sinfonola era más para las clases populares, y la XEOY-FM cuyo auditorio lo conformaban personas “discriminadores de calidad” es decir exigentes en cuanto a sus gustos.

Además de lograr las características mencionadas anteriormente para la conformación del Núcleo Radio Mil también logra ubicar a todas las estaciones en un sólo sitio para evitar la duplicidad de funciones facilitando y organizando mejor el trabajo porque anteriormente se encontraban en diferentes lugares del Distrito Federal.

En 1961 fueron inauguradas las instalaciones NRM en Insurgentes Sur, en donde como nos comenta el Sr. Huesca Gerente actual de Recursos Humanos en entrevista realizada para esta investigación, “la fachada del edificio era un radio que todo el mundo decía “la grabadora” porque cuando Radio Mil se va a Insurgentes comenzaban en el mundo las grabadoras esas de cintas, las portátiles que se conectaban para oír cintas” (Huesca, Heriberto, entrevista 09-05-06).

El 22 de abril del 2004 se hizo el cambio de instalaciones de Insurgentes a Santa Fe de acuerdo con el Sr. Huesca “necesitábamos crecer; las cinco estaciones estaban en un pequeño edificio el que tenía la grabadora afuera ese fue un símbolo de identificación. Tenemos que darle a la gente, a los que trabajan con nosotros a nuestros colaboradores el espacio necesario para poder desarrollarse.

En un espacio como este (señalando el área de su oficina, que por cierto es amplia) teníamos trabajando en algunas ocasiones hasta tres o cuatro gentes y era muy difícil que desarrollaran su trabajo. Una parte que era estacionamiento se volvió oficinas, ya no podíamos crecer para ningún otro lado. Arriba todavía se volvió a construir una parte más, y atrás se alquiló una casa para poder meter algunas cosas y a algunas personas, entonces teníamos que crecer de alguna manera” (Huesca, Heriberto, entrevista 09-05-06).

La transición de la radio mexicana ha sido un proceso lento de desarrollo social que se ha apegado a tres demandas esenciales del público: “la tendencia a la exhaustividad que es la promesa de decirlo “todo”; la tendencia a la variedad, que es la promesa de hablar de “todo”, y la tendencia a la actualización, que es la

promesa no sólo de decirlo “todo” sino decirlo en el momento mismo en que se produce” (Sosa Plata, Gabriel, 1996, Pág. 21).

Al analizar específicamente el desarrollo de cada una de las estaciones se encuentra un mayor desarrollo del NRM gracias a las nuevas tecnologías, a la creación de la Asociación de Radiodifusores de FM y también porque fue uno de los pioneros en conformar un grupo de noticias propio (con reporteros y corresponsales) y la transmisión de éstas en un lenguaje coloquial.

Siendo dueño de cinco estaciones Salas Peyró impulsó la creación del Núcleo Radio Mil en 1959. Lo que hizo diferente al Núcleo Radio Mil de los otros grupos radiofónicos fue la visión que tuvo Salas Peyró de especializar la música para dirigirla a un público específico conocido en mercadotecnia como segmentación de público o “target”. Según el libro “Las Mil y una Radios” el Sr. Guillermo Salas se basó en cuatro ideas básicas para la conformación de NRM:

- a) Servicio de radiodifusión local (en este caso el Distrito Federal, como centro de las actividades políticas y económicas de México) evitando las pretenciosas intenciones de querer llegar a todo el país a través de una cadena.
- b) Segmentación de auditorios a partir del establecimiento de estaciones radiodifusoras para los diferentes niveles socioeconómicos y gustos musicales.
- c) Elección de un lugar físico único para la ubicación de todas las emisoras del grupo a fin de hacer más con menos y economizar.
- d) La programación esencialmente musical elaborada con base en discos.

Durante algún tiempo se utilizó la figura de un canguro dando saltos hacia adelante para identificar a dicha institución o bien como mejor se le conoció a “la Fórmula Radio Mil” el cual significaba ir siempre hacia delante, según el Profesor Juan José Bravo Monroy, actualmente sólo se utilizan las siglas “NRM” (Núcleo Radio Mil) en color plateado o en sus variantes con el objetivo de asociar las imágenes con la modernidad para el público radioescucha.

Como se había explicado anteriormente el desarrollo de la estaciones de NRM se ha dado mediante la compra y venta de las mismas, a continuación se resume en el siguiente cuadro su surgimiento.

Surgimiento de las actuales estaciones de NRM en el DF.

ESTACION	FECHA DE NACIMIENTO
XEBS 1410 AM La más perrona	Primeros meses de 1937
Radio Mil 1000 XEOY AM	10 de marzo de 1942
590 XEPH AM Sabrosita... la más caliente	1942
89.7 XEOY FM Oye	28 de agosto de 1957
100.9 XHSON FM Beat... total music	Nació en 1968 y operó 10 años después
100.1 FM Stereo Cien Saber disfrutar	Se fusiona a NRM en 1995

Contreras Hernández, Lilia, agosto del 2007

Después de conocer como ha sido el desarrollo de NRM ahora se analiza el estado actual basado principalmente en las entrevistas realizadas a dos directivos importantes de la empresa y durante mi estancia al realizar prácticas profesionales.

3.3 Estado actual

Núcleo Radio Mil es el resultado de un proceso de transformación experimentado por la radio mexicana. Las cadenas y grupos radiofónicos conocidos actualmente se comenzaron a desarrollar a partir de la década de los años 50`s cuando se introduce su principal competencia: la televisión. NRM cuenta con seis importantes estaciones de radio las cuales son: RADIO MIL 1000 XEOY AM, LA MÁS PERRONA 1410 – XEBS AM, OYE 89.7– XEOYE FM, SABROSITA 590 XEPH AM, STEREO CIEN 100.1 – XHMM FM y BEAT 100.9 XHSON FM.

Radio Mil como estación “piloto” de la red es la estación encargada de generar y producir la información noticiosa que se genera todos los días mientras las demás estaciones tienen como principal programación la música en sus diversos géneros: la estación *Sinfonola* transmite clásicos como José José entre otros intérpretes, el tipo de público radiescucha es por lo general gente de edad avanzada que gusta de recordar tiempos pasados.

La estación *Oye* a cargo de el Licenciado Arturo Forzán transmite música pop en español y ocasionalmente en inglés y su público es joven; la estación *Sabrosita* está encargada de entretener con su programación a los radioescuchas de el género musical denominado “salsa” y los ritmos latinos.

Stereo Cien transmite música 100% en inglés de todos los tiempos, y por último y sin restarle importancia, *Beat* es el nuevo concepto dentro de la industria radiofónica ya que su programación se basa en música electrónica, un género nuevo, sin la menor intervención posible de sus locutores.

Es importante mencionar cómo todas las estaciones pasan comerciales relacionados con el cuidado del medio ambiente logrando de esta manera el cumplimiento de responsabilidad social de la organización con el medio ambiente y la sociedad civil.

El cambio de nombre de Fórmula Radio Mil a Núcleo Radio Mil se suscitó por la evolución del actual corporativo con el paso del tiempo y con las diferentes reestructuraciones. Comenzó a crecer y ha adquirir otras estaciones logrando así la creación del grupo y la actual fuerza radiofónica.

Respecto a los cambios de ésta organización el Profesor Juan José Bravo Monroy comenta: “El Lic. Salas vendió sus acciones y las han ido adquiriendo varias personas, pero ya mas o menos en la etapa final estaba en manos de MVS Heriberto Huesca, Teófilo Vichara que es un radiodifusor de Monterrey y finalmente el Sr. Huesca compró la mayor parte de acciones hasta quedar asociado nada más con Teófilo Vichara y sus hijos. De tal manera que uno de los grandes cambios fue la administración y la autoría del Núcleo o sea ser dueño del Núcleo y eso le ha ido dando grandes rasgos distintivos de cada quien; es decir; cuando estaba Multivisión tenía una cara x, estaciones x, pero ahora con los nuevos cambios se ha ido modificando el perfil de las estaciones.

Entonces un gran cambio es el de administración, otro gran cambio lo dio el pasarnos de Insurgentes sur para acá (Santa Fe) porque se adquirió nuevamente equipo tecnológico, se hicieron instalaciones muy propias de una radio muy moderna donde los pisos flotan y no están unidos a la estructura del edificio, recibimos por satélite la hora y la temperatura y tenemos todo tipo de alcances tecnológicos para servir al núcleo y al auditorio.

Transformaciones profundas se han suscitado en cuanto a la gente del Núcleo y han dejado su huella como individuos. Las transformaciones sufridas por el Núcleo son paralelas al desarrollo tecnológico y humano y al advenimiento de nuevas generaciones las cuales han enriquecido la programación y han visto surgir nuevas estaciones con distintos perfiles muy “a doc” al mundo que vivimos. Hoy en día podríamos hablar de Radio Mil, una estación dedicada al turismo, porque se avisaba que sería una de las mayores actividades generadoras de divisas y por supuesto otra gran estación pionera como Beat la cual tiene música tecno” (Huesca, Heriberto, entrevista 09-05-06).

El profesor Bravo Monroy nos comenta “3 de AM y 3 de FM se conforman cuando entra el Sr. Huesca quien introduce su estación Stereo 100 y allí empiezan a generarse cambios. Se cambia la división de noticias al concepto de Enfoque, se suprime la división cultural y cada una de las estaciones tiene nuevos formatos”. (Huesca, Heriberto, entrevista 09-05-06).

Uno de los pilares fundamentales que ha caracterizado a NRM es su departamento de división de noticias el cual ha tenido un papel protagónico en la historia de México y la empresa, al respecto el Profesor Bravo dice: “eran tres servicios informativos mañana, tarde y noche inicialmente. Antes de que se conformara el Núcleo había un noticiero llamado Primera Plana transmitido de las 7:30 a 7:45 en Radio Mil y Stereo Mil y se repetía el mismo servicio actualizando a las 8:30, una hora después, duraba 15 minutos; eran cabezas de información y luego ya se hizo la división de noticias.

Hacíamos noticieros cada hora y se introduce el slogan “entérese sin tener la vista fija”, “sea testigo de la historia”, “lo invitamos a escuchar nuestro siguiente

servicio informativo en una hora o antes si ocurre algo muy importante”, y luego se tiene un servicio matutino, vespertino y uno nocturno llamado Núcleo Noticias inicialmente.

Con la llegada del gerente Roberto Ordorica se crea “la ciudad, el noticiario de la radio” y aumenta de duración el noticiario de la mañana, tarde y noche se hace un gran resumen de 6:00 a 10:00 AM, otro de 1:00 a 3:00 de la tarde y uno más de 6:00 a 7:00 de la noche. Se intentó tener una visión propia y crítica y no solamente copiar la información de los periódicos, por una iniciativa del presidente Díaz Ordaz”. Actualmente en el noticiario Enfoque se tratan muchos temas de política y economía y está dirigido a cierto tipo de personas con un amplio nivel cultural.

Es así como en la actualidad NRM Comunicaciones ha logrado consolidar a sus seis estaciones entre el gusto de sus diferentes públicos.

A continuación se realiza la identidad conceptual de NRM con base en la cultura organizacional observada así como en las entrevistas realizadas a las personas que trabajaban en NRM.

3.4 Identidad Conceptual

La identidad conceptual de NRM no está plasmada como se le conoce en comunicación organizacional porque no existen manuales donde la especifiquen. Las personas entrevistadas (Sr. Heriberto Huesca Gerente de Recursos Humanos y Prof. Juan José Bravo Monroy Gerente de Relaciones Metropolitanas) para la realización de esta tesis comentaron el desarrollo de un manual de identidad corporativa no terminado aún. Por lo tanto con base en mi estancia en la empresa

y en las entrevistas realizadas identifiqué la identidad conceptual de NRM de la siguiente forma.

Filosofía

Tenemos la responsabilidad y el compromiso con la sociedad de informar y divertir verazmente.

Misión

Representar firmemente y en el marco de los valores éticos los intereses del sector comunicación en la radio destacando: divertir e informar, influyendo eficazmente en la competitividad e integración de programas, sectores y regiones satisfaciendo a nuestros públicos a través de un servicio de calidad.

Visión

Seremos un corporativo con liderazgo en la radio proponiendo siempre los mejores avances en cuanto a tecnología y servicio se refiere abarcando y generando una mayor audiencia.

Valores

Responsabilidad: Compromiso integral adquirido con la sociedad ofreciendo servicios informativos y de entretenimiento oportuno y veraz de acuerdo con el tiempo y las características globales.

Honestidad: al igual que la verdad se refiere a ser consecuentes entre decir y hacer, expresando siempre de manera directa y sin sesgar la información.

Ética: se refiere a los principios morales como la preservación de la libertad de expresión los cuales rigen los servicios informativos y de entretenimiento que proporciona NRM a la sociedad.

Vanguardia: NRM es una organización comprometida con un nivel tecnológico de primera línea que satisfaga las expectativas del público.

Objetivos:

- El fomento de las relaciones de amistad, compañerismo, solidaridad y cooperación entre cada unas de las personas que conforman al Núcleo Radio Mil, así como el mayor acercamiento y colaboración entre quienes hacen de la radiodifusión su ocupación habitual.
- El mejoramiento de la radiodifusión a través de la empresa NRM tanto en sus aspectos culturales como de entretenimiento y en las áreas informativas, de fomento económico y comercial.
- El fomento de las relaciones permanentes entre los distintos sectores económicos políticos y sociales que concuerden en la radiodifusión.
- Promover y realizar eventos con el objetivo de difundir y dar a conocer las diferentes características de todas las estaciones que conforman a NRM.
- Realizar y dar apoyo a aquellas campañas de interés y de ayuda para la comunidad.
- Lograr la mayor audiencia en el cuadrante por medio de los géneros musicales de moda.
- Utilizar la radio como medio de comunicación ágil e inmediata que permita a nuestros radioescuchas contar con una opción con la que se identifiquen.

- Seremos una empresa con liderazgo en la radio, así como en los servicios especializados que proporcionamos superando siempre las expectativas de nuestro público.

El objetivo de la identidad corporativa para NRM es institucionalizar lo que para los directivos representa la organización y que éstas ideas queden entendidas y se realicen en todos los niveles de la organización. En el siguiente capítulo se realizará el análisis de comunicación interna del Núcleo Radio Mil Comunicaciones (NRM) con el objetivo de conocer cual es la situación de comunicación interna de la empresa a través del método de investigación utilizado para después continuar con el diagnóstico FODA.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL NÚCLEO RADIO MIL

En éste capítulo se desglosará paso por paso cómo se llegó al análisis FODA, es decir, el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y el particular, hipótesis y la metodología del análisis situacional realizado, para después dar paso a la explicación de instrumentos y medios de comunicación encontrados en NRM Comunicaciones para finalmente en el capítulo V con base en el análisis FODA elaborar la propuesta de comunicación organizacional.

4.1 Planteamiento del problema

En ésta tesis se realiza una evaluación preliminar de los flujos, instrumentos y medios de comunicación presentados en Núcleo Radio Mil, con el objetivo de elaborar un diagnóstico el cual permita corregir sus ineficiencias al interior de la organización.

Mi experiencia haciendo prácticas profesionales dentro de ésta empresa me permitió conocerla más a fondo y poder percatarme de la carencia de un programa de comunicación interna definido y estructurado en su totalidad. La falta de esto crea diferentes problemas internos como la ausencia de motivación, una mala interrelación entre sus diferentes públicos y en general conflictos de carácter laboral y problemas de identificación de los públicos internos con los objetivos institucionales.

NRM presenta una gran cantidad de rotación de personal, sus públicos internos no entienden bien cuál es su labor y funciones específicas dentro de la organización porque hacen un poco de todo; el personal no cuenta con sentido de

pertenencia, no conocen la misión, visión y los objetivos de la organización. Los trabajadores incluyendo a algunos gerentes y locutores no tienen conocimientos para manejar la tecnología como las computadoras, las cuáles son herramientas indispensables para realizar un trabajo óptimo.

4.2 Justificación

La Teoría de Sistemas constituye un esquema el cual analiza la comunicación de las organizaciones y ofrece soluciones a problemas internos y externos los cuales son inherentes a cualquiera de ellas. Por lo tanto es importante aplicar dicha teoría a un caso concreto de manera tal que se pueda aprovechar el instrumental técnico-científico para evaluar y diagnosticar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

La importancia de este trabajo es investigar la situación actual de la empresa Núcleo Radio Mil Comunicaciones (NRM), es decir, la actual comunicación organizacional interna de la empresa con el objetivo de obtener un análisis el cual permita a la empresa corregir ineficiencias y aumentar su productividad.

Únicamente se analizará la comunicación interna porque ésta se refiere al conjunto de actividades de cualquier organización realizadas con el objetivo de mantener las buenas relaciones entre sus miembros y que éstos estén informados, integrados y motivados utilizando los medios de comunicación necesarios para alcanzar los objetivos de la institución.

Por tal motivo este trabajo evalúa los flujos, instrumentos y medios de comunicación interna del sistema de NRM para conocer qué modelo está utilizando actualmente la empresa y hacer una evaluación de su efectividad.

Socialmente es importante porque de esta manera se podrá ayudar a las personas a sentirse bien consigo mismas, con las tareas desempeñadas y a rendir más en el trabajo.

En cualquier organización es crucial definir misiones y responsabilidades a cada miembro para tomar decisiones las cuales acerquen a la institución a sus objetivos, por lo tanto el significado de una comunicación efectiva permite prever y solucionar situaciones para adecuarla a sus pretensiones.

4.3 Objetivos

A continuación se explican los objetivos de ésta investigación comenzando de lo general a lo particular.

4.3.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de comunicación interna (fortalezas y debilidades) apoyándose en la teoría de sistemas para identificar las áreas de oportunidad y mejorar los flujos, instrumentos y medios, los cuales proyectaran una mejor convivencia y por lo tanto mayor productividad en la organización.

4.3.2 Objetivos particulares

1. Analizar los antecedentes y la estructura orgánica de Núcleo Radio Mil Comunicaciones con el fin de identificar su modelo organizacional.
2. Evaluar los esquemas y procesos de comunicación interna así como sus necesidades no cubiertas en este rubro los cuales podrían generar conflictos al interior de la organización.

3. Analizar los medios e instrumentos de comunicación interna existentes para medir su efectividad y su capacidad de transmitir valores y mensajes de la institución.
4. Comunicar de manera eficiente los mensajes a cada uno de sus miembros con el fin de ayudar a mejorar los flujos, integrar, e informar al personal.

4.4 Hipótesis

La ausencia de programas y estrategias de comunicación interna genera conflictos de carácter laboral y falta de identidad y motivación en los empleados de Núcleo Radio Mil.

4.5 Metodología del análisis situacional realizado

En esta tesis se utilizaron diferentes métodos de investigación como la “investigación documental” la cual se realiza con el fin de encontrar información, basándose en fuentes de carácter documental de cualquier género. Ésta información es utilizada para fundamentar y sustentar la validez de una investigación como la presentada actualmente, así como para cimentar cada uno de los programas en información veraz. Esto se logrará mediante la investigación bibliográfica.

La investigación empírica se hace con la finalidad de conocer más a fondo al público interno de la organización y entender sus necesidades, dudas, problemas entre otros; en ésta tesis el método utilizado fue la entrevista. La entrevista es una “técnica la cual consiste en una conversación iniciada por el investigador con un miembro de la organización a la cual se pretende diagnosticar, el objetivo de esta

conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado” (Rodríguez M., Darío, 3ra edición 2000, Pág. 15).

Para la realización de esta tesis se tomaron en cuenta entrevistas informales a empleados como policías, locutores, secretarias, asistentes, etc., lo que me permitió tener un panorama claro de la situación interna de la empresa, del clima laboral y de la detección de necesidades de la organización para hacer ésta investigación.

Las dos entrevistas a directivos presentadas en ésta tesis fueron realizadas en las oficinas de NRM en Santa Fe a Heriberto Huesca actual Gerente del Departamento de Recurso Humanos y al Profesor Juan José Bravo Monroy quien lleva trabajando 40 años en la empresa y actualmente ocupa el cargo de Gerente de Relaciones Metropolitanas. Las entrevistas se realizaron como una conversación en confianza porque a ambas personas las había tratado con anterioridad durante mi estancia realizando prácticas profesionales.

Otra estrategia utilizada para ésta investigación llevada a cabo desde el primer momento al tener acceso a la organización fue la observación, la forma de saludar del policía de la entrada, si están o no uniformados los empleados, hasta la manera de contestar el teléfono, ya que todos éstos elementos indican como la empresa está llevando a cabo su comunicación.

La observación tiene una gran importancia en el problema o fenómeno a estudiar, los seres humanos y los sistemas sociales son observadores, la observación implica una perspectiva y puede hacerse al interior o desde el interior de un grupo. Darío Rodríguez dice como “la observación es el acto creador del

conocimiento y no una técnica entre otras” (Rodríguez M., Darío, 3ra edición 2000, Pág. 15). El mismo autor explica como la observación participante es una técnica de recolección de datos en donde el observador debe de estar inmerso en el sistema observado a pesar de ser un miembro más.

En la Teoría de Sistemas utilizada para la realización de esta tesis es importante hablar del acto de observación porque el sistema incluye al observador para entender la globalidad de la organización e interactuar con el sistema.

A través de la observación, la entrevista y todas las técnicas utilizadas para lograr una correcta comunicación interna se puede conseguir la satisfacción del empleado en la organización, su rendimiento será más efectivo y se conseguirá un aumento de la calidad. De tal modo, el beneficio repercutirá en el cliente externo y en la propia entidad si se logran cumplir objetivos como: Informar de forma independiente a cada uno de los trabajadores de la organización, crear una identidad y una imagen empresarial en un entorno de confianza, satisfacción, ilusión y motivación, ahondar en el conocimiento de la empresa, divulgar los éxitos obtenidos por la entidad, crear todos los mecanismos posibles para llevar una completa comunicación y permitir y facilitar a todos los empleados la posibilidad de hablar y expresarse ante la dirección general de la empresa.

Sin embargo, no sirve de nada establecer metas y crear herramientas si no existe una auténtica cultura empresarial comprometida y concedora de esta necesidad. Si esta política no está asumida, ni los instrumentos más eficaces darán resultado.

4.6 Instrumentos y medios de comunicación interna del Núcleo Radio Mil

En éste capítulo se analizarán: instrumentos y medios de comunicación interna y los espacios físicos, los cuales son parte de la comunicación de NRM porque realizó un cambio de instalaciones el 22 de abril del 2004 y esto ha tenido gran influencia para la organización se ha ido reestructurando conforme ha ido evolucionando.

Los medios de comunicación en ésta empresa son muy diversos y se encuentran en lugares estratégicos para su fácil ubicación como podemos apreciar en las entrevistas se habla de teléfono, fax, Internet, Intranet, memorando, tablero de avisos y comunicación cara a cara.

Ubicación de los medios de comunicación en la organización

Medios impresos	Ubicación
Memos	En los cinco pisos de NRM, se dejan sobre los escritorios y por correo electrónico.
Circulares de carácter formal e informal	En los cinco pisos de NRM se dejan sobre los escritorios.
Mensajería	La reciben las secretarías y recepcionistas en los cinco pisos de la organización.
Directorios	Cada estación y cada miembro de la organización cuenta con un directorio (si éste se solicita).

Medios orales	Ubicación
Comunicación cara a cara	Es principalmente ascendente en toda la organización.
Entrevistas	Se realizan entrevistas mayormente como parte del trabajo de locución.
Recorridos internos	No existen ni siquiera cuando hay personas de nuevo ingreso.
Eventos institucionales	En toda la organización dependiendo de cada estación o reuniones y convenciones en fechas significativas (diciembre, aniversario de la empresa, entre otras).

Medios electrónicos	Ubicación
Internet	En todas las computadoras de la organización.
Intranet	En todas las computadoras de la organización.
Fax	En cada oficina principal y en todos los escritorios de las secretarías.
Televisiones	En la recepción del quinto piso y en la estación Radio Mil.
Computadoras	En cada oficina y en todas las cabinas.
Rádios y radio institucional	En toda la organización por cada oficina, para monitorear las estaciones, además se cuenta con radio institucional en el quinto piso.
Teléfono	En toda la organización por cada oficina.
Altavoces	En todo el corporativo.
Celulares	Se proporcionan a cierta gente como los directivos y son usados con fines de trabajo, no está restringido su uso en la oficina.

Medios materiales	Ubicación
Uniformes	Las secretarías son las únicas que portan uniformes para todo el demás personal la vestimenta no está restringida.
Sirenas de alarma	En todo el corporativo.

Señalética	En cada piso hay letreros que indican las ubicaciones de los sanitarios, las salidas de emergencia, los extinguidores de fuego, etc.
Gafetes de identificación	Todos los miembros de la organización cuentan con un gafete el cual les sirve para identificarse y acceder al piso correspondiente a su ubicación.
Artículos promocionales	Cada estación cuenta con sus propios artículos promocionales como plumas, gorras, playeras, encendedores, CDS, entre otros.

Contreras Hernández, Lilia. 17 de septiembre del 2007

Aunque sólo se hace un análisis interno de la organización se describen brevemente los símbolos de identificación de la misma porque son parte de su comunicación.

El símbolo de identificación de NRM Comunicaciones es:

Símbolo	Significado
	<p>El color plata es un color sobrio el cual simboliza las siglas del corporativo, aunque hay ocasiones como en el ejemplo de arriba en las cuales se utiliza el color negro u otro como fondo.</p> <p>La tipografía fue diseñada para crear un bloquesimétrico y los colores metálicos reflejan elegancia además de ser colores neutros combinables con cualquier otro. La tipografía secundaria es universe médium.</p>

Contreras Hernández, Lilia. 17 de septiembre del 2007.

Cada estación cuenta con su propio símbolo de identificación los cuales podemos encontrar en la página web www.nrmcomunicaciones.com.mx así como una breve reseña de cada una.

Estación	Significado
 <p data-bbox="427 517 542 544">Stereo Cien</p>	<p data-bbox="655 338 1203 573">El logo de Stereo Cien es un delfín el cual es considerado como símbolo de inteligencia en la naturaleza. El azul remite a la tranquilidad del mar, hogar de éste maravilloso animal, y el blanco muy de acuerdo con el azul, proporcionan tranquilidad y equilibrio al logotipo, además de resaltar el nombre de la estación. La tipografía es <i>acknowledge</i> en itálicas con un envolvente en forma de óvalo para resaltar el azul y hacerlo ver dinámico.</p>
 <p data-bbox="408 880 561 907">La más perrona</p>	<p data-bbox="663 685 1198 808">El bulldog es un perro conocido por su fuerza y aquí se trata de hacer divertido enfocado a un sector de clase baja, atractivo y llamativo por los colores y los elementos empleados, la tipografía es <i>adventure subtitles</i>.</p>
 <p data-bbox="443 1193 526 1220">Enfoque</p>	<p data-bbox="655 976 1206 1122">El amarillo claro de Enfoque se utiliza para significar seguridad y es llamativo pero al combinarlo con el blanco la intensidad es menor haciéndolo atractivo. El amarillo simula los ejes de las cámaras fotográficas para enfocar el objetivo haciendo totalmente la analogía.</p>
 <p data-bbox="437 1384 534 1411">Sabrosita</p>	<p data-bbox="655 1234 1206 1469">El color representa el fuego, siendo ésta una estación de ritmos latinos, combina el rojo con el amarillo para representar al calor, al trópico y a la diversión. Los elementos son sencillos y atractivos porque van dirigidos aun público de clase baja, la disposición es divertida y se trata de jugar con el movimiento tipográfico porque todas las letras están fuera del eje, como si estuvieran bailando. La tipografía es <i>charcoal</i>.</p>
 <p data-bbox="437 1653 534 1680">Radio Mil</p>	<p data-bbox="655 1480 1206 1749">Los colores de ésta estación son los representativos de la bandera mexicana: verde, blanco, rojo y ésta idea surge porque ésta fue la primera estación perteneciente a NRM Comunicaciones. El verde representa armonía y frescura (debido al carácter noticioso de la estación), el blanco la vanguardia tecnológica que caracteriza a todo el corporativo y el rojo la fortaleza. Las curvas representan cosas agradables para el espectador. La tipografía es <i>euroestile oblique</i>.</p>
	<p data-bbox="655 1760 1206 1939">El color blanco representa la tecnología innovadora de la estación, el color rojo resalta la visibilidad hacia el nombre de la estación y transmite alegría y sensibilidad, se utiliza un poco de negro en el 89.7 para resaltar el resto de los colores. La tipografía refleja frescura, juventud y diversión de ahí que los colores sean contrastantes y brillantes.</p>

Oye	
 <p data-bbox="459 495 507 521">Beat</p>	<p data-bbox="662 331 1209 593">El color blanco de sus letras representa un producto simple de alta tecnología porque esta dirigida principalmente a un público joven, el azul representa la estabilidad e inteligencia de la marca. Se utiliza un poco de amarillo en el logotipo para representar la energía y la unidad del corporativo. El círculo representa la perfección y confianza. El logotipo en si es informal y la tipografía es diseñada para remitir a la modernidad, electrónico y el marcianito evoca a la tecnología.</p>

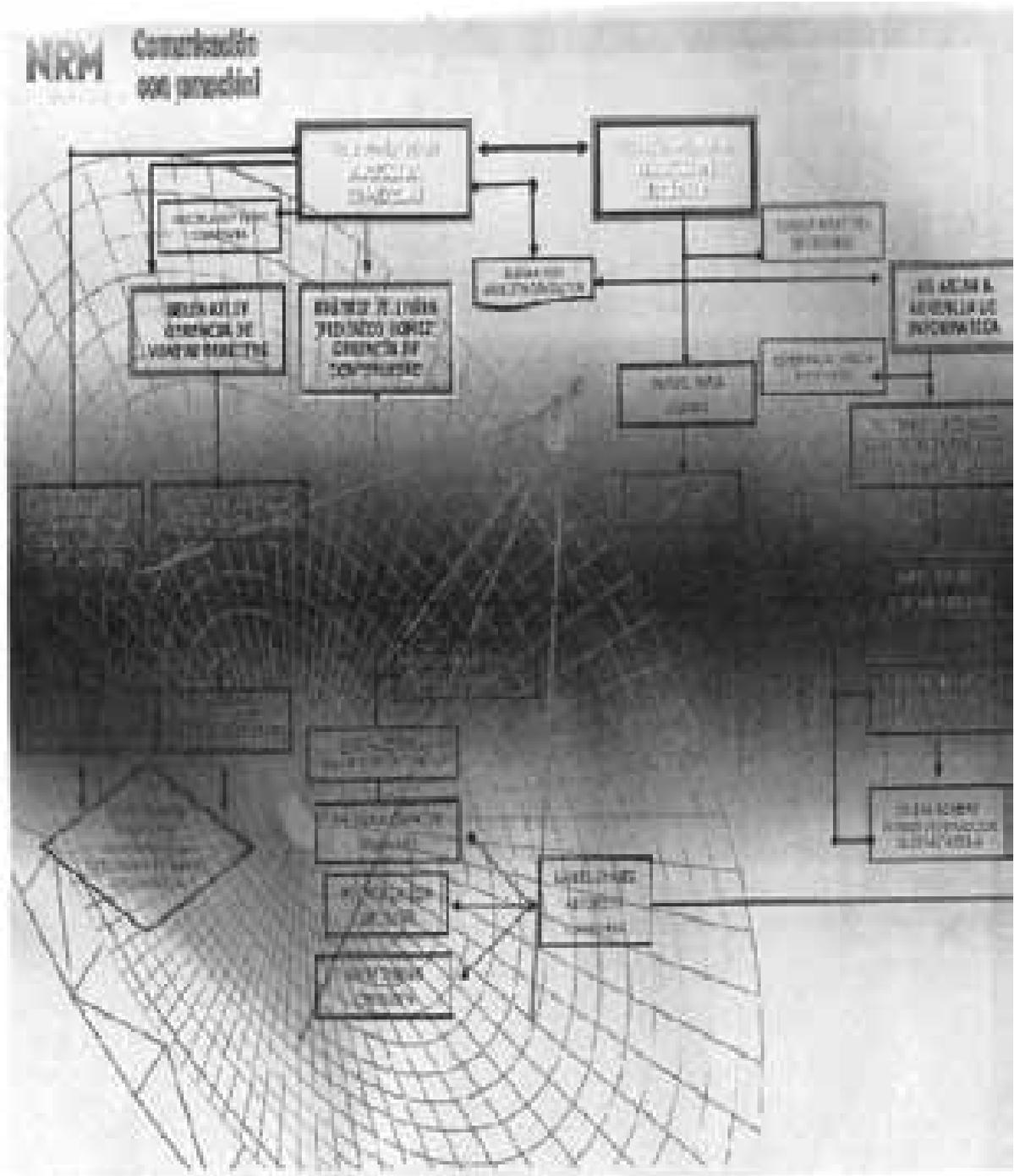
Contreras Hernández, Lilia. 17 de septiembre del 2007.

Se mencionará una breve descripción del edificio porque evidentemente la estructura del mismo y su entorno tienen que ver con la comunicación interna de NRM Comunicaciones. El edificio de NRM llamado “inteligente” (por novedoso) cuenta con todos los servicios como aire acondicionado, calefactores, elevadores, estacionamiento, cafetería, comedor, salidas de emergencia, espacios de oficinas bien distribuidos etc.

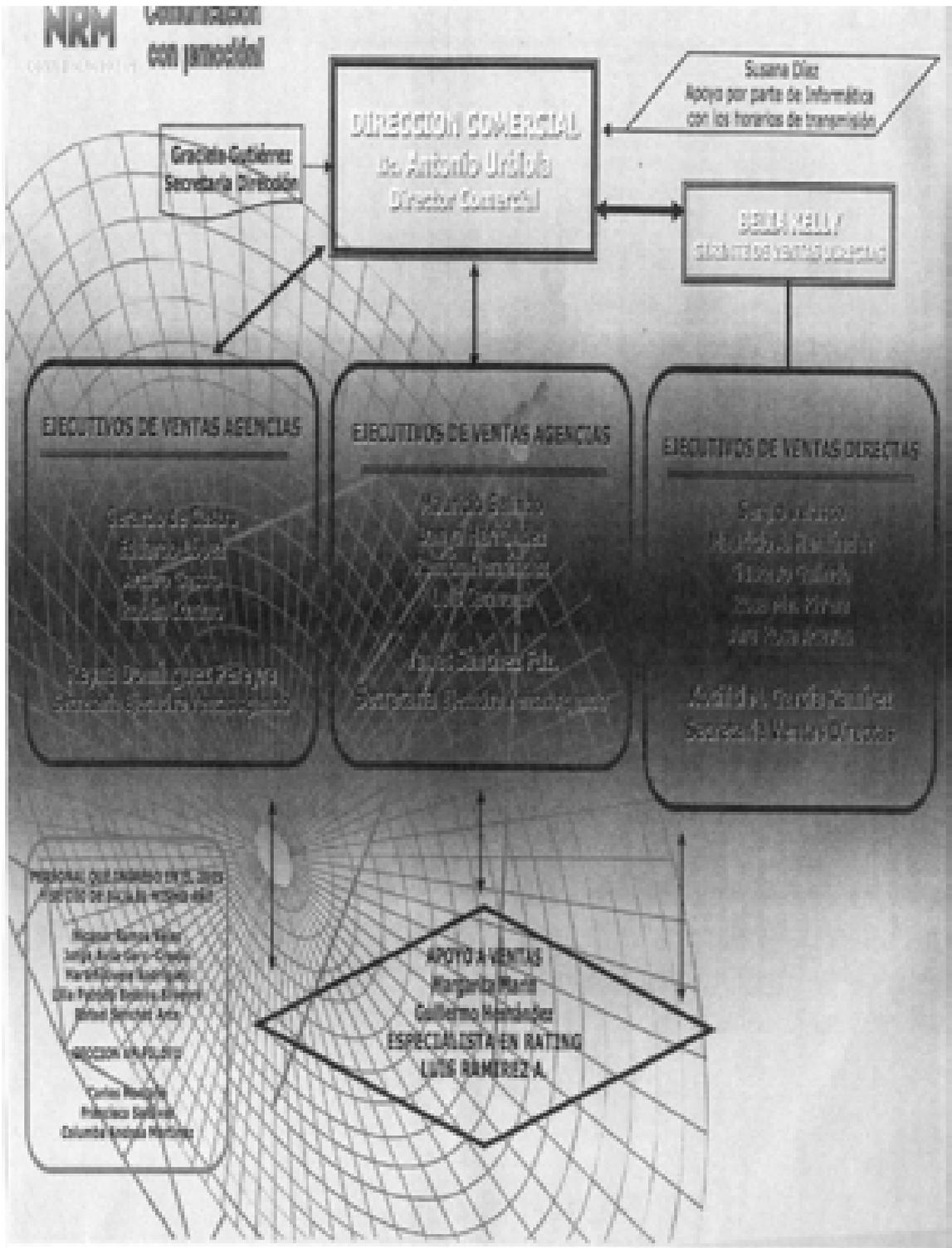
El personal de la organización está dividido por Departamentos pero como se mencionó en el capítulo anterior no se tiene un organigrama institucionalizado. Los departamentos fijos son: Presidencia, Vicepresidencia, Dirección General Adjunta, Dirección Jurídica, Gerente de Relaciones Metropolitanas, Dirección Comercial, Gerencia Administrativa, Ventas y Agencias, Ventas Directas, Ingeniería, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Operaciones, Dirección de Programación, Recepción y Vigilancia, Estudios de Grabación, Deportes y Eventos Especiales, Dirección de Administración y Finanzas, Contabilidad General, Auditoría, Crédito y Cobranzas, Sistemas, Recursos Humanos, Almacén y Servicios Generales, Organismos Diversos.

A continuación se puede encontrar el organigrama actual de NRM y también una propuesta hecha por mi ya que NRM no cuenta con un organigrama bien estructurado e institucionalizado, de hecho como se puede observar no es legible además de no cumplir con los requisitos de estructura para poder ser funcional en la organización. Por lo anterior en éste capítulo se muestra la propuesta de organigrama realizada para ésta tesis y el anterior realizado por el departamento de recursos humanos de la organización.

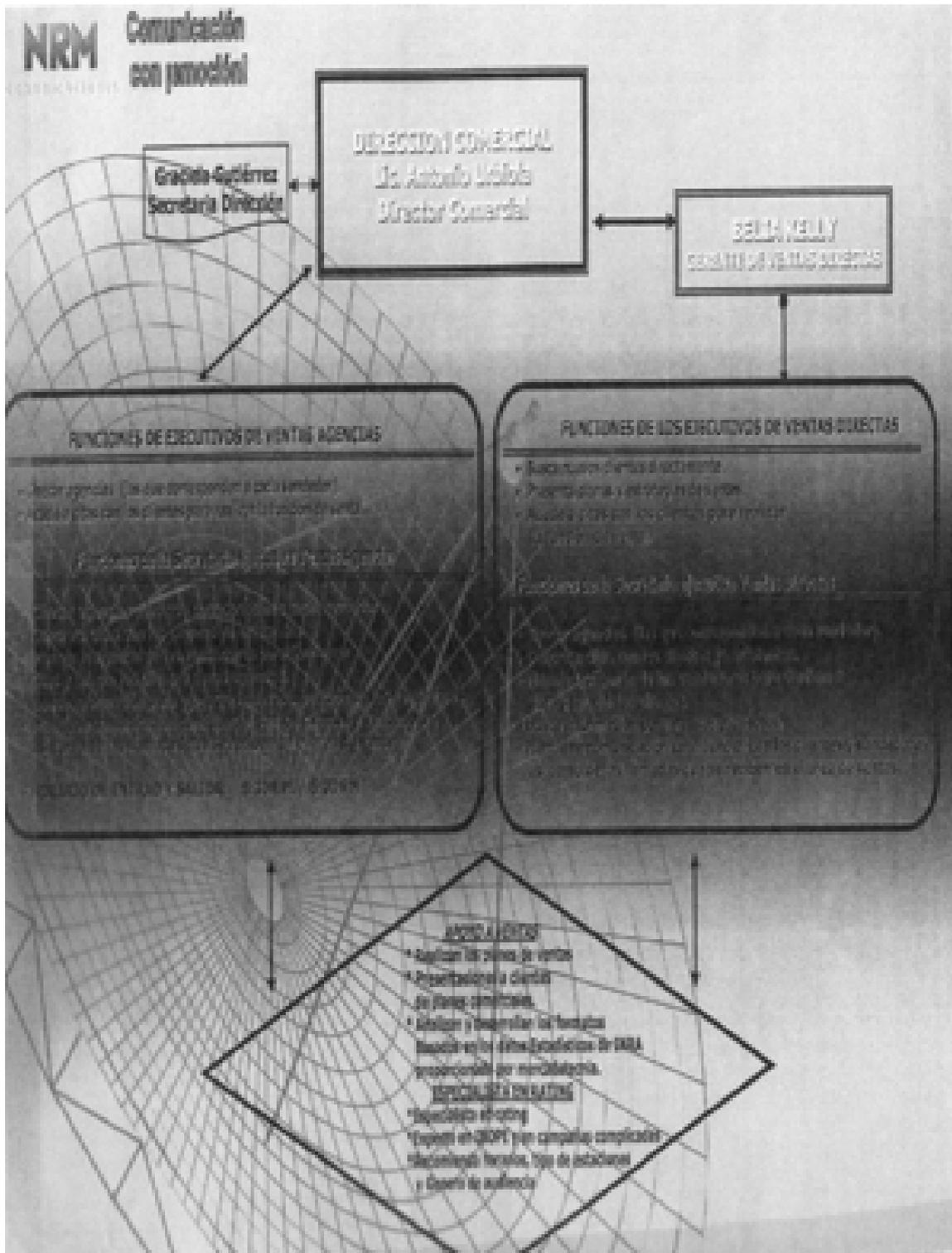
Organigrama actual de NRM Comunicaciones



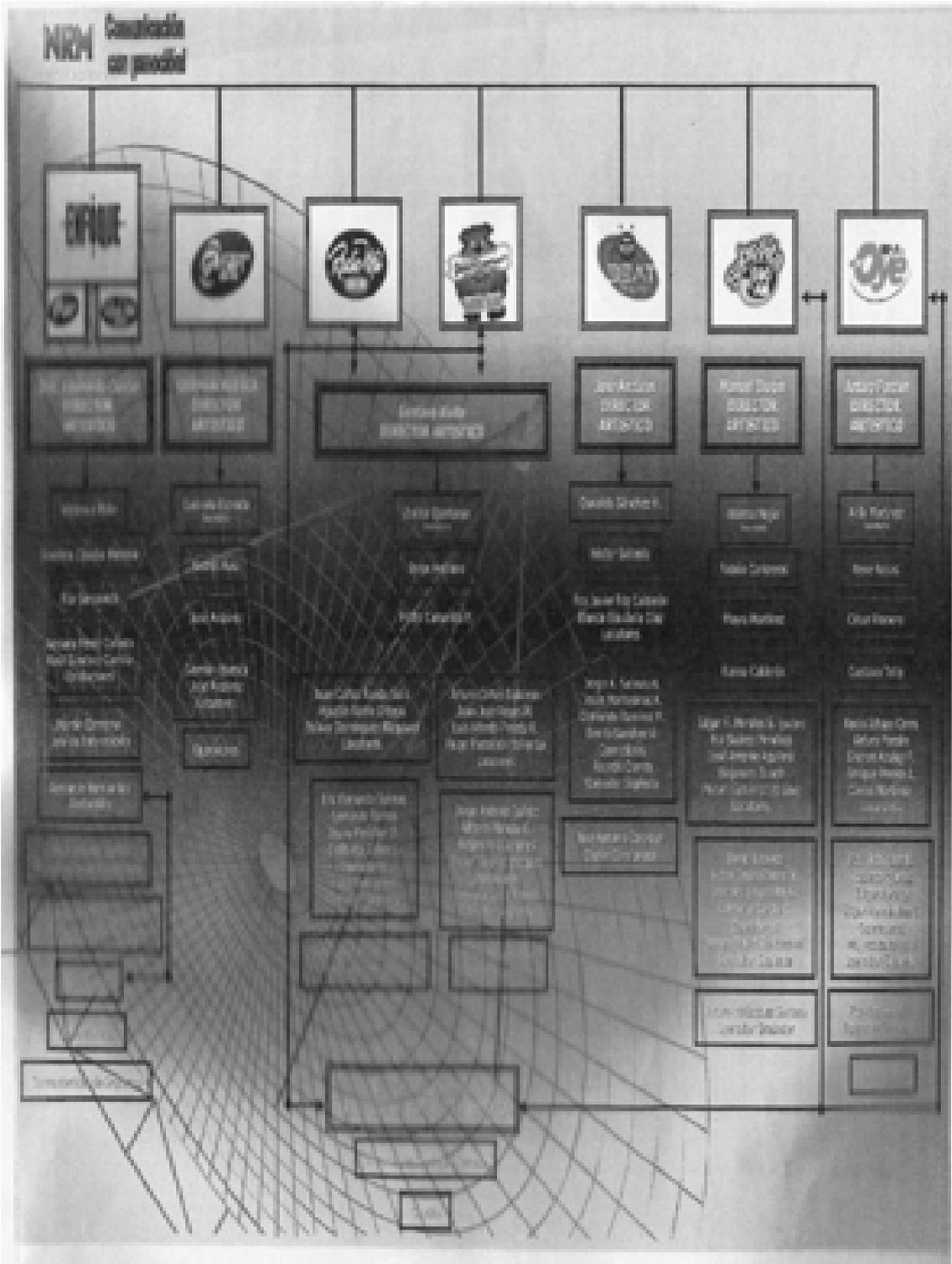
Documento oficial, fotocopiado el cual no es funcional ni visible.



Documento oficial, fotocopiado



Documento oficial, fotocopiado



Documento oficial, fotocopiado

Directorio de NRM comunicaciones el cual también es utilizado como organigrama y como se puede apreciar no es visible ni legible.

Documento oficial, fotocopiado en el cual no todos los nombres son visibles.

El organigrama estructurado por NRM Comunicaciones presentado en las hojas anteriores no es adecuado porque no cuenta con los parámetros administrativos para poder ser funcional ya que un organigrama es una representación gráfica de cómo esta estructurada una organización, en estos se especifica la relación formal existente entre las diferentes unidades o departamentos integradoras de una empresa, sus principales funciones y quien es su jefe o autoridad directa, dependiendo de cada cargo.

Everett M. Rogers en su libro “La Comunicación en las Organizaciones” define al concepto de organigrama como la gráfica de una organización en el cual las líneas conectoras muestran las relaciones de autoridad y de comunicación formal entre cada puesto. La estructura formal está constituida por los patrones de las relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, las compensaciones y gratificaciones etc., por lo tanto todos los sistemas tienen un cierto grado de estructura implícita este o no especificado en un organigrama.

Enrique Benjamín Franklin nos da el siguiente concepto “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los organismos que la componen”.

Por lo tanto para fines prácticos de este trabajo se llamará organigrama a la “radiografía” la cual muestra la estructura organizacional de un sistema, y como se mencionó anteriormente todos los sistemas cuentan con ello aunque no este plasmado en un documento oficial. En este caso el actual corporativo NRM Comunicaciones cuenta con una estructura organizacional y también con un

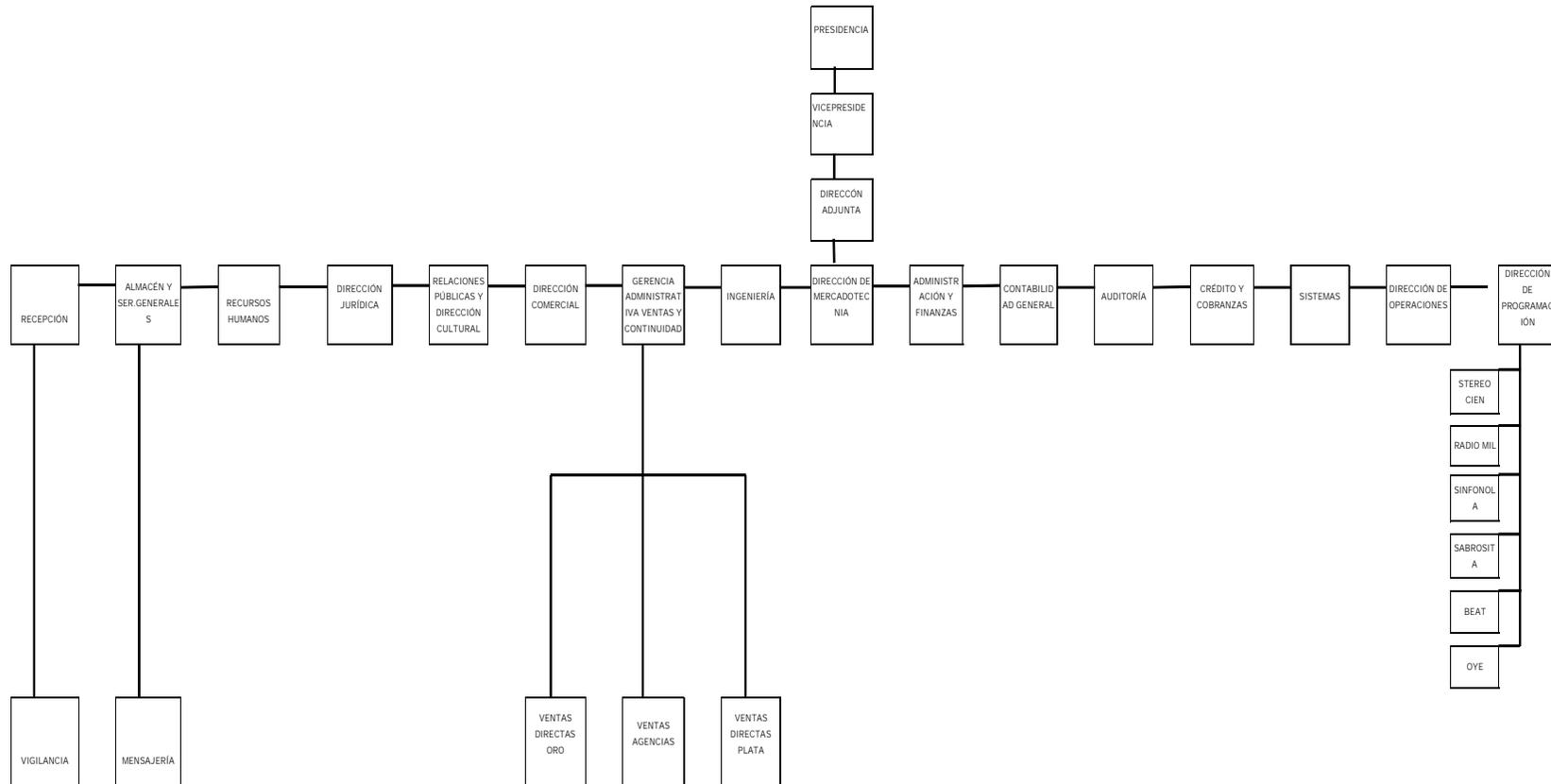
organigrama realizado por el departamento de Recursos Humanos el cual se anexa en ésta investigación y como se mencionó no es funcional ni legible. Sin embargo es importante analizar como dicho organigrama no cuenta con las líneas de conexión y las figuras características para adquirir un carácter formal y sea administrativamente y comunicacionalmente útil.

La utilidad de los organigramas es la de proporcionar una imagen formal de la organización, la de ser una fuente de consulta confiable, facilitar el conocimiento de una organización así como de sus relaciones de jerarquía. Existen varios tipos de organigramas entre los cuales destacan los siguientes propuestos por Benjamín Franklin:

- a) Generales: estos muestran a la organización completa y logran mostrar a primera vista un panorama general de todas las relaciones existentes en la empresa.
- b) Suplementarios: son más detallados y muestran sólo una parte de la estructura de la organización, ya sea de un solo departamento o de una sección.
- c) Analíticos: estos tiene información muy detallada y son muy específicos, llegando al punto de complementarse con datos en hojas anexas.
- d) Verticales: se representa a la estructura jerarquizada de la empresa de arriba hacia abajo.
- e) Horizontales: son parecidos a los anteriores pero de izquierda a derecha.
- f) Circulares: similares a los anteriores en cuanto a que llevan una estructura jerarquizada pero ésta se grafica mediante círculos concéntricos desde adentro hacia fuera y por orden de importancia.

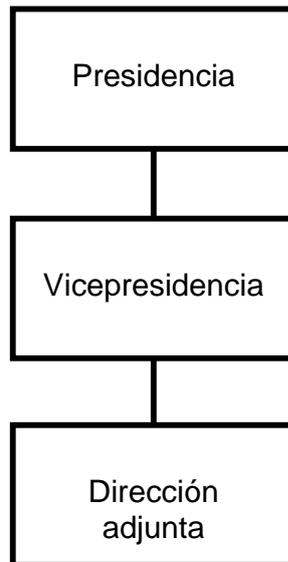
Después de describir los tipos de organigramas y sus funciones en ésta investigación se propone un Organigrama Vertical General elaborado con base en los datos proporcionados por la organización quedando de la siguiente manera.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA NRM

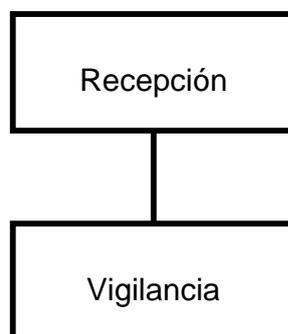


Contreras Hernández, Lilia. 17 de septiembre del 2007

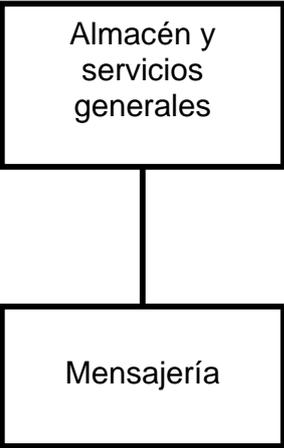
De las siguientes tres áreas o departamentos depende principalmente la estructura organizacional de NRM Comunicaciones porque es una institución de herencia familiar, es decir, las tres personas las cuales ocupan estos puestos son familiares o amigos de años.



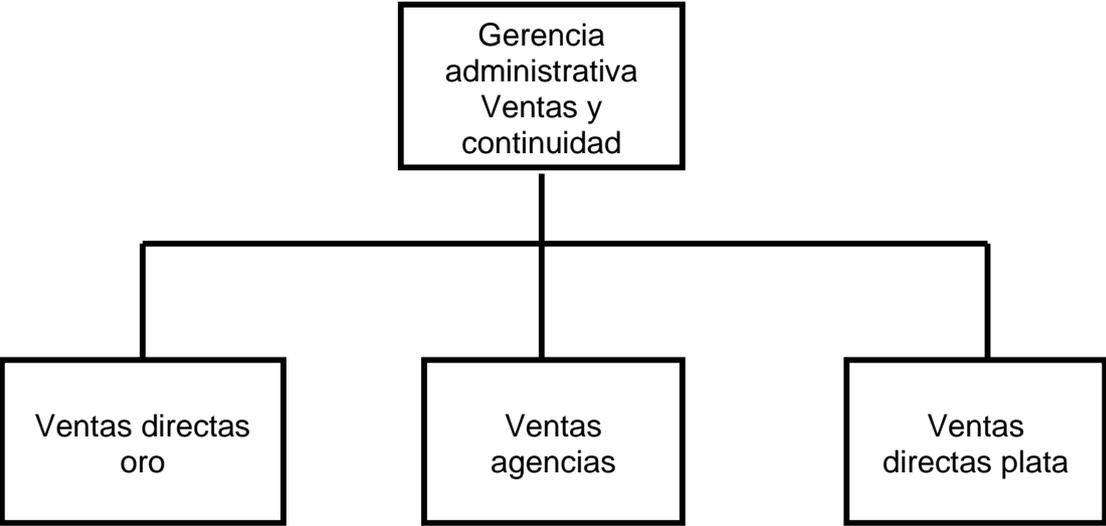
El departamento de recepción es importante en la organización porque es la primera impresión del cliente, es decir el primer significado bueno o malo del cliente hacia la organización, en NRM el departamento de vigilancia depende de recepción porque ambos son la imagen de la empresa.



El departamento de almacén es el encargado de surtir papel, plumas, artículos promocionales y todos los artículos de oficina necesarios, así como de la paquetería entregada a diario de diversas partes del D.F. y del interior de la República.



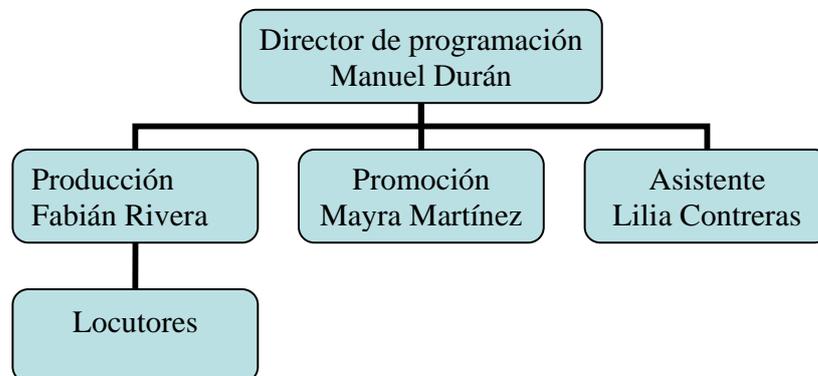
Del departamento de ventas depende el capital financiero entrante, de ahí la importancia de la capacitación y selección del personal en ésta área.



Se le llama dirección de programación al departamento encargado de programas y coordinar a todas las estaciones pertenecientes a NRM Comunicaciones, aunque como se explica a continuación cada una de éstas seis estaciones se subdividen para organizar y eficientar el trabajo.



Cada estación tiene su propia subdivisión dependiendo de su público externo. El siguiente ejemplo se elaboró con base en mi estancia de prácticas profesionales en la estación Sabrosita 590 y generalmente todas las estaciones se dividen de la misma manera.



En cada una de éstas áreas se generan diferentes problemas como rivalidad entre estaciones y por lo tanto rivalidad entre empleados, la comunicación informal es muy marcada y se crean rumores, falta de compromiso con la empresa “no se ponen la camiseta”, comunicación descendente muy marcada y por lo tanto deficiencias en su comunicación interna y falta de motivación hacia los empleados.

Todos los medios de comunicación mencionados anteriormente están vigentes en NRM y son parte importante del buen funcionamiento de ésta, de ahí la importancia de tener una buena capacitación para utilizarlos y hacer buen uso de ellos.

Aunque en ésta investigación se verá mayormente la comunicación interna se mencionará someramente a los beneficiarios o público externo es decir los receptores del servicio. La identificación de los clientes de una organización debe iniciarse averiguando en dónde se encuentran y cuáles son sus necesidades procurando exceder sus expectativas. Se trata de elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir la lealtad de nuestro mercado y se vuelvan fieles al servicio y lo recomienden a otros.

Los públicos externos de NRM son muy diversos dependiendo de cada estación pero grosso modo se basan principalmente en radioescuchas por elección propia y van desde el público juvenil hasta un público adulto e inclusive de la tercera edad por tener estaciones con música de diferentes épocas. Estos públicos satisfacen su necesidad de escuchar música de diferentes géneros, nacionales e internacionales dependiendo de la estación, noticias entre otros y generalmente los beneficiarios finales tienen las siguientes características:

- edades entre los 10 y 60 años o más.
- sexo indistinto
- profesionistas, estudiantes, trabajadores, obreros.
- los lugares en los que escuchan la radio con más frecuencia son: casa, escuela, trabajo, transporte público o privado.
- todas las estaciones con las que cuenta el corporativo se pueden escuchar desde cualquier parte del D.F. por lo que los beneficiarios pueden acceder fácilmente al servicio.

Los gerentes entrevistados para ésta tesis propusieron para mejorar la comunicación interna una revista bimestral, un periódico mural y reuniones. Una herramienta necesaria para su trabajo en la empresa es el uso de la computadora y el Internet; se observó durante ésta investigación a muchos empleados sin el pleno conocimiento de la tecnología y por lo tanto con dificultad para realizar su trabajo de una manera óptima.

NRM Comunicaciones cuenta con dos páginas en Internet:

<http://www.nrm.com.mx/paginas/index.php> y <http://www.nrm.com.mx/index.1.html>

En la primera se encuentran diferentes links que proporcionan información de la empresa como por ejemplo la ubicación (Prolongación Paseo de la Reforma 115 Col. Paseo de las Lomas, Santa Fe CP 01330 México D.F.) número telefónico (55-52581200) un link para enlazarse con el departamento de ventas, las estaciones del corporativo, una breve reseña histórica de cómo surge NRM, y un link de contacto.

En éste capítulo se analizó la comunicación interna de NRM Comunicaciones, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de ésta investigación, la hipótesis, la metodología utilizada en el análisis situacional y los instrumentos y medios de comunicación interna todos ellos planteados con base en las entrevistas realizadas a los directivos de la organización. En el siguiente capítulo se realizará el Diagnóstico FODA y la propuesta de comunicación organizacional para NRM.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

El análisis FODA se llevará a cabo después de haber recabado toda la información indispensable y de realizar las entrevistas necesarias para enlistar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante la investigación para proceder a la interpretación de datos en los cuales se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, etc.

En esta tesis se realizó el análisis FODA dándole mayor énfasis en los factores internos (Debilidades y Fortalezas) porque como se había mencionado desde el primer capítulo analizamos la comunicación interna de NRM Comunicaciones.

5.1 Fortalezas

- Cuentan con espaciosas áreas de trabajo.
- Cuenta con radioescuchas fieles a la programación de esta empresa.
- La empresa cuenta con tecnología la cual permite un buen servicio en cuanto a la calidad del sonido y la prontitud de la señal.
- Cuenta con personal que está en la organización "por amor a su trabajo" a nivel operativo.
- Permite la incorporación de gente estudiante para realizar prácticas profesionales o servicio social sin tanto trámite.
- Los trabajadores están dispuestos asumir nuevos retos.
- La empresa cuenta con una historia y una trayectoria reconocida en el medio y por altos funcionarios por ello se podrían aprovechar los éxitos logrados a través del tiempo para difundir una identidad conceptual.
- Cuentan con diferentes promociones y eventos organizados por las estaciones para reforzar la imagen interna y externa de NRM.

5.2 Oportunidades

- NRM cuenta con una página en Internet.
- Las estaciones de radio cuentan con una página de Internet cada una en donde se pueden escuchar a nivel mundial además también pueden ser ubicadas en la página general de NRM.
- La ubicación geográfica es importante porque la empresa se encuentra en una zona de grandes corporativos y posesiona a NRM un paso al frente de sus competidores (ubicada en la delegación Álvaro Obregón en donde existen otras empresa importantes de comunicación como el grupo Televisa, así como organismos diversos como la universidad Iberoamericana y el centro Comercial Santa Fe).
- La tecnología del edificio inteligente es novedosa y da una imagen exterior positiva.
- Los patrocinadores y anunciantes de NRM son generalmente marcas líderes en el mercado.

5.3 Debilidades

- NRM es una empresa familiar en la cual impera la comunicación descendente creando flujos de comunicación afectados por ello.
- Falta de integración e identidad del personal de la organización
- Poca comunicación entre los empleados y los jefes.
- No cuentan con una identidad conceptual específica y por lo tanto los trabajadores la desconocen.
- No cuenta con manuales.
- Inestabilidad en las relaciones de trabajo.
- Falta de motivación por parte de los directivos para con los trabajadores.
- Los trabajadores innovadores y propositivos no reciben ningún estímulo y reconocimiento a su trabajo causando desilusión y una situación de rutina asfixiante.
- Permite la incorporación de estudiantes que realizan su servicio social o prácticas profesionales pero en la mayoría de los casos no les proporcionan ayudas económicas o estímulos.

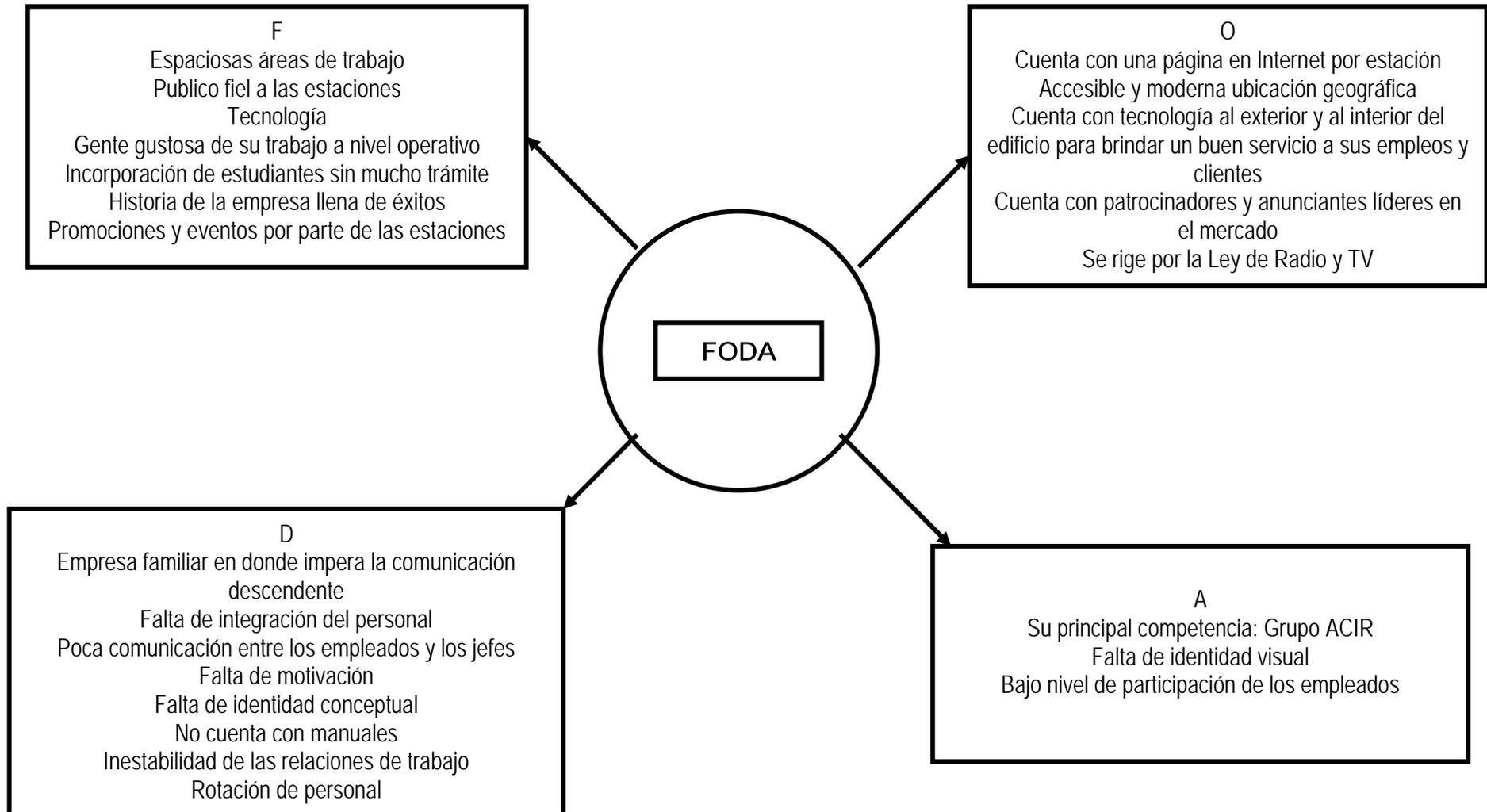
5.4 Amenazas

- Grupo ACIR es su principal competencia, por lo tanto es imprescindible estar a la expectativa de las novedades de ésta.
- Los trabajadores al no sentirse identificados con la empresa muestran una imagen negativa al exterior.

Contreras Hernández, Lilia. 17 de septiembre del 2007.

El diagnóstico FODA brinda el desglose de los puntos a tratarse para poder ir acercando a la organización al cumplimiento de sus objetivos por lo tanto con éste análisis se concluye que al no satisfacerse las necesidades de los empleados disminuye el nivel de participación de estos y repercute en el servicio brindado por la empresa a sus radioescuchas.

FODA (FORATELZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)



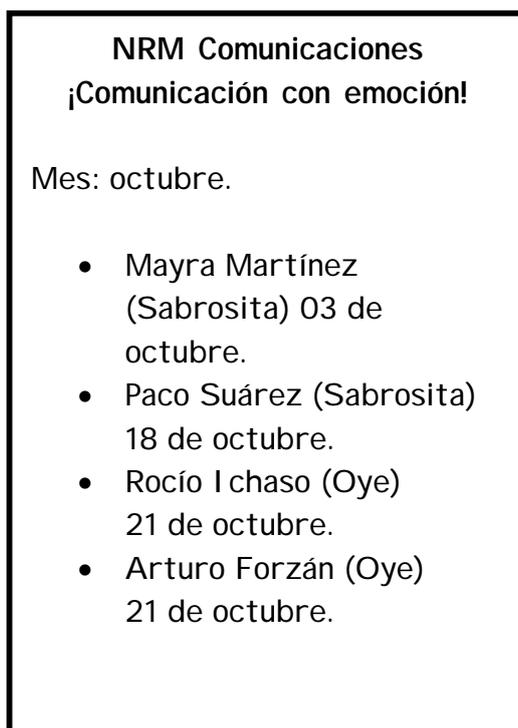
* Idea tomada de Quesada González, Karla Ausencia elaborado por Contreras Hernández, Lilia. 17 de septiembre del 2007.

5.5 Propuesta de comunicación organizacional interna a NRM

Para mejorar la comunicación interna de NRM se aplicarán las siguientes tácticas organizacionales las cuales pretenden eficientar los flujos de comunicación interna para elevar la productividad en la organización.

- Periódico mural o tablero de avisos: Sirve para informar respecto a los nuevos sucesos los cuales se llevan a cabo en la institución y con éste se pretende formalizar, ordenar y estructurar los contenidos noticiosos internos.

El actual tablero de avisos de NRM Comunicaciones se limita al quinto piso y contiene principalmente fechas de cumpleaños. Éste se sustituirá por uno más funcional y ésta información se puede mandar vía mail. (Ejemplo elaborado en Word porque no se permitió el uso de fotografías al interior).



La propuesta consiste en colocar un tablero de avisos en la recepción de cada piso para ser observado por todo el personal sin importar el piso. Incluirá datos como fechas próximas a celebrarse, eventos de cada estación, reuniones mensuales y felicitaciones.

NRM COMUNICACIONES

Comunicación con emoción!

¡No faltes! el próximo viernes 5 de enero se partirá en el comedor de la empresa la rosca de Reyes a las 10:00am ¡Contamos contigo!

- *Una felicitación a OYE 89.7 por ganar el premio de la estación con más rating en el 2007 y poner el nombre de NRM Comunicaciones en alto.*
- *Se le recuerda al gerente de cada departamento que el próximo 2 de enero es la primera reunión empresarial a las 10:00 en la sala de junta principal. Su asistencia es importante.*

¡Feliz año nuevo a todo el personal y sus familias!

Otro medio de comunicación interno a utilizarse será:

- Reuniones: son sesiones de grupo cara a cara con una duración aproximada de 15 a 30 minutos, pueden ser semanales, mensuales, bimestrales, etc. En éste caso tomaremos las sesiones de 30 minutos, mensuales los días lunes de la primera semana con los directivos y jefes de cada departamento con el objetivo de informar y comprobar el buen funcionamiento, productividad, deberes y quehaceres de la empresa.

Las reuniones mensuales cubrirán los siguientes requisitos:

- El propósito de la reunión (sesión informativa, de información y discusión, para resolver problemas, lluvia de ideas, motivacional o para toma de decisiones) se determinará con anticipación.
- Tendrán un orden en el cual se calculará el tiempo para cada punto a tratar, éste se entregará con anticipación a cada participante.
- Las juntas se convocarán con anticipación a primera hora del día, cuando la gente está más alerta.
- Las juntas se referirán a temas que afecten a todo el grupo u organización, procurando evitar los asuntos individuales.
- Las juntas serán breves (30 minutos máximo) procurando terminarla en cuanto se alcance el objetivo de la reunión.
- Todos los participantes sabrán cuál es su papel y el motivo por el cual están reunidos para evitar las sorpresas.
- Se entregará material por escrito de la reunión y se ofrecerán resúmenes de las presentaciones al principio de la reunión.
- Se promoverá la escucha atenta y se evitará al máximo las interrupciones y conversaciones fuera de lugar.
- Los participantes estudiarán su información con anticipación.
- Se utilizarán apoyos visuales para destacar solo los principales puntos y cada diapositiva contendrá solo tres o cuatro puntos.
- Lo importante de la reunión radicará en la participación, opiniones, puntos de vista y escucha de cada miembro.
- Se otorgará un tiempo para discutir los asuntos a cada participante, de manera que la gente no se sienta ridiculizada.
- Serán prioritarios los asuntos referentes a clientes y usuarios y temas específicos.
- Se realizará un resumen de las conclusiones asignando tareas y tiempos.

A continuación se presenta la propuesta de formato para mejorar éstas reuniones.

Dpto.
9127 FMStereo Cien
100.1 FMFidel
100.3 FM

Enfoque

Subsista
99.9 AMRadio 91
1000 AMSinfonía
1410 AM

FORMATO DE REUNIÓN PARA NRM COMUNICACIONES

Fecha:

Objetivo: Informar y comprobar el buen funcionamiento, productividad y deberes de NRM Comunicaciones.

Temas a tratar:

- 1) Estadísticas de rating de cada estación.
- 2) Programación de las estaciones (si se está cumpliendo con los objetivos).
- 3) Lluvia de ideas para mejorar el servicio y la programación.
- 4) Publicidad y patrocinadores
- 5) Lluvia de ideas del personal de cada estación.

El calendario de actividades quedará de la siguiente forma para la realización de reuniones y operará primero de manera mensual, para después rastrear y comprobar su efectividad, se puede ocupar el mismo formato propuesto para esta tesis. Las actividades quedarán de la siguiente forma.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DE NRM COMUNICACIONES

Fecha:

Objetivo: Rastrear y comprobar la efectividad de la propuesta de comunicación organizacional interna a NRM

Comunicaciones.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Periódico Mural	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniones	X																												
Institucionalización de identidad conceptual	X																												

La X indica la fecha en que se realizará la actividad.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

1. La comunicación es un instrumento indispensable en cualquier ser humano funcionando también para expresarse y sociabilizar. La comunicación organizacional es capaz de aproximar a las organizaciones hacia sus objetivos mediante programas y procesos los cuales faciliten las interrelaciones entre sus públicos ya sean internos o externos.
2. Las teorías de la comunicación representaron la base para entender el bienestar del factor humano en la organización. La importancia de tener a la gente complacida y satisfecha en su trabajo no se refiere a la carencia de autoridad sino al beneficio mutuo (organización – trabajador y viceversa). En la mayoría de los casos si el trabajador se siente satisfecho, aprovechado, estimado y valorado por la gente con la cual trabaja y convive alrededor de 8 horas diarias, seguramente se hará más agradable el ambiente laboral e irá entusiasmándose más con su trabajo, por lo tanto su trabajo será de mayor calidad y beneficiará a la organización.
3. La comunicación en NRM se da principalmente horizontal, de manera informal y descendente esto se refleja en los empleados de NRM los cuales difícilmente tienen una buena comunicación con los directivos o sus jefes inmediatos, creando así la disipación del “rumor” o el “radio pasillo”. Tampoco han institucionalizado mucha información, no cuentan con manuales, en donde se refleje su identidad conceptual y por lo tanto los empleados carecen del sentimiento de pertenencia al corporativo, estos son algunos de las principales debilidades detectadas durante el análisis.

4. Entre las propuestas hechas a NRM Comunicaciones para mejorar sus flujos y procesos de comunicación, así como fomentar la integración del personal destacan:
 - a) Tablero de avisos: se colocará uno en cada piso porque es muy importante que todo el personal esté al tanto de las reuniones, y de la información general de todo el corporativo, es decir la más relevante. De ésta manera se pretende fomentar la comunicación vertical, ascendente y formal.
 - b) Reuniones: serán mensuales en un lapso de 30 minutos tratándose los principales temas relacionados a ventas, personal, eventos etc.
 - c) Identidad conceptual: se buscará conceptualizar en los empleados los objetivos, misión, visión, filosofía y valores de la empresa para poder crear un compromiso en ellos y un sentimiento de lealtad y compañerismo entre los empleados de cualquier departamento y nivel. Con esto también se verá formalizada la comunicación en un manual.
5. El diagnóstico FODA proporcionó una visión más amplia en éste análisis de las carencias y fortalezas relativo a la organización las cuales ayudarán a proponer con base en la metodología y la investigación empleada técnicas de comunicación adecuadas para solucionar, enfrentar y prever los problemas.
6. La hipótesis de la tesis quedó comprobada al encontrar en la organización conflictos de carácter laboral, falta de identidad y motivación debido a la ausencia de programas y estrategias de comunicación.
7. Los objetivos particulares y el general de ésta tesis están realizados porque se concluyó la elaboración del diagnóstico de comunicación interna, se

identificaron las áreas de oportunidad y realizaron propuestas para mejorar los flujos, instrumentos y medios de comunicación los cuales proyectarán una mejor convivencia y por lo tanto mayor productividad en la organización.

8. Los buenos resultados de la comunicación organizacional se obtendrán de aquellos directivos interesados en capacitar a su gente para un buen funcionamiento de la organización. Ésta propuesta se entregará a los directivos de NRM Comunicaciones pues dependerá de ellos los resultados obtenidos a partir del análisis.
9. La investigación arrojó datos importantes que permiten conocer y analizar la situación actual de una importante y conocida empresa de la redifusión mexicana por lo tanto como se aprecia la cultura organizacional aun no es un hecho latente como responsabilidad social en las organizaciones mexicanas.
10. Con ésta investigación y principalmente con el FODA se puede tener un panorama más amplio con respecto al servicio que proporciona la organización, se identificaron los medios de comunicación existentes en la organización y la necesidad de los trabajadores de aprender su total utilización para así efficientar.

ANEXOS

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de NRM en Santa Fe a Heriberto Huesca actual Gerente del Departamento de Recurso Humanos y al Profesor Juan José Bravo Monroy quien lleva trabajando 40 años en la empresa y actualmente ocupa el cargo de Gerente de Relaciones Metropolitanas.

ENTREVISTA REALIZADA A HERIBERTO HUESCA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS NRM COMUNICACIONES 090506

Seleccione la respuesta correcta.

1. Estado civil:

- a) soltero-----
- b) casado (a) o unido (a)-----
- c) viudo (a) divorciado (a) divorciado

2. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted? 58

3. ¿Qué nivel escolar tiene usted?

- a) ninguno-----
- b) primaria completa-----
- c) primaria incompleta-----
- d) secundaria incompleta-----
- e) secundaria completa-----

- f) estudios técnicos-----
- g) preparatoria o similar incompleta-----
- h) preparatoria o similar completa X
- i) licenciatura-----
- j) maestría-----

4. ¿Cuántos tiempo en total (pueden ser años) tiene laborando en la empresa?

Dos años y medio

5. ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente? Explique brevemente en qué consiste. Gerencia de Recursos Humanos

Historia de núcleo radio mil (NRM comunicaciones)

6. ¿En qué fecha surge el Núcleo Radio Mil?

1943.

7. ¿Cuál es la situación del país en ese momento? (social, política y económica)

Era con Miguel Alemán y la situación económica en México era aboyante la gente con un salario mínimo vivía bien, te alcanzaba para mantener a una familia, considero que había un equilibrio político – económico en esa época primero fue Miguel Alemán y luego Ruiz Cortines en el cuarenta y tantos. nuestro dinero tenía en esa época un valor de 12.50, creo, no me acuerdo cuando cambio de 6 a 12 pero andábamos entre los 6.00 pesos en esa época con respecto al dólar andábamos equilibrados.

8. ¿Con cuántas estaciones inicio transmisiones NRM?

Con una, Radio Mil si no mal recuerdo por allí había algo como creo que era Sinfonola que también era parte del grupo que inicio Radio Mil del Sr. Salas pero no sé si fue adquirida junto con Sinfonola o ya tenían Sinfonola y metieron Radio Mil lo que si no sé el proceso como estuvo.

9. ¿Cuándo considera usted que se dio “el despegue” de NRM?

Desde un principio. Fue una estación que siempre tuvo éxito comenzó a caminar demasiado rápido, caminó rapidísimo Radio Mil fue un concepto completamente nuevo en México. fue novedoso en su forma de transmitir, estábamos acostumbrados a una XEX a un XEW yo siento que era muy marcada, muy cuadrada en sus transmisiones y Radio Mil se abre un poquito más busca mucho a los artistas desde un principio y jala mucha gente recordemos que fue en los años en la que no había televisión, radio mil viene a llenar una de las necesidades de la gente y una de las finalidades de las estaciones de radio que básicamente es divertir. encontramos que esa diversión mucha gente en la actualidad la lleva como un complemento de compañía porque hay muchas personas que durante el día están solos y en la actualidad los programas en vivo le sirven a la gente de compañía hasta el grado de agarrar el teléfono y hablar: “oye no me podrías complacer con ésta melodía o dijiste una receta de cocina o hablaste de alguna medicina me la podrías repetir” es parte de una compañía.

10. ¿En qué consistió dicho cambio?

En el formato que uso Radio Mil.

- a) más estaciones
- b) mejor programación
- c) más aceptación del público
- d) algún otro

11. ¿Qué cambios ha sufrido NRM durante su existencia y por qué (épocas, periodos, reestructuraciones, nueva administración, fusiones)?

Comenzó a crecer y ha adquirir otras estaciones que complementaron el grupo y en esta época se consolidó en la fuerza que tiene actualmente la empresa con esa misma presencia en lugar de ser una estación son seis en el grupo Radio Mil, en NRM Comunicaciones.

12 ¿Por qué se le cambia el nombre de Núcleo Radio Mil a NRM Comunicaciones?

Como todas las empresas cuando tienen un avance los corporativos comienzan a tomar su personalidad propia ya no era únicamente núcleo Radio Mil que era una estación sino con el NRM Comunicaciones tratamos de abarcar un corporativo completo ya abarcamos las estaciones junto con un nombre y una marca que estamos proyectando.

13. ¿Cuál fue el papel desempeñado por el Sr. E. Guillermo Salas Peyró en la historia de NRM?

Primero su fundación, su dedicación a la estación en particular y yo creo que la llevó a los primeros lugares por su forma de administrar y de proyectarla. Las

estaciones de radio vendemos tiempo, la gente compra tiempo en algunas estaciones de radio por que se oye mucho, fue el gran éxito que se hizo por los Salas y jaló mucho público.

14. ¿Cuándo y cómo se dio la creación de las seis estaciones que conforman actualmente NRM?

Radio mil 1000 xeoy am

Sinfonola 1410 – xebs am

Oye 89.7– xeoye fm

Sabrosita 590 am

Stereo Cien 100.1 – xhmm fm

Beat 100.9

Se van presentando las oportunidades de venta y compra de estaciones, la oferta, el aprovechamiento de las mismas frecuencias que trae cada estación y pues con la ilusión de que todas tengan el mismo éxito.

15. ¿Cuándo se hizo el cambio de instalaciones (de Insurgentes a Santa Fe) y cuáles fueron las causas de qué se tomara esta decisión?

Necesitábamos crecer porque nuestro edificio media alrededor de 2000 m2, 3800 y 2000 m y estaban las cinco estaciones en ese pequeño edificio el que tenía la grabadora afuera ese fue un símbolo de identificación. El crecimiento era necesario en especial en espacios nosotros venimos de dos mil metros a doce mil metros. En diciembre del 2003 llegamos aquí (Santa Fe) y tenemos que darle a la gente, a los que trabajan con nosotros a nuestros colaboradores el espacio necesario para poder desarrollarse; en un espacio como este (señala el área de su

oficina) teníamos trabajando en algunas ocasiones hasta tres o cuatro gentes y era muy difícil que desarrollaran su trabajo. Una parte que era estacionamiento se volvieron oficinas ya no podíamos crecer para ningún otro lado. Arriba todavía se volvió a construir una parte más y atrás se alquiló una casa para poder meter algunas cosas y a algunas personas, entonces teníamos que crecer de alguna manera.

16. ¿Qué significado tenía el símbolo de la grabadora?

Radio Mil se caracterizó porque afuera del edificio se hizo un radio, la fachada del edificio era un radio que todo el mundo decía “la grabadora” porque cuando Radio Mil se va a Insurgentes comenzaban en el mundo las grabadoras esas de cintas, las portátiles que se conectaban para oír cintas, eran enormes y una persona que tenía una grabadora tenía éxito porque podía llevarla a cualquiera de los lugares que quisiera llevarla la cual fue un gran impulso para la radio. primero fueron los discos de 33 revoluciones que nada más venía una canción en una cara y otra en la otra cara, luego vinieron los de 45 y luego los de 78 pero ya venían muchas melodías...la primera estación que surgió fue radio que tenía programación musical, concursos y no se usaban los noticieros. Radio Mil empieza en las calles de Ayuntamiento cerca del número 100 o 90, allí todavía existe el edificio en donde empezó Radio Mil. Actualmente ya no se utiliza su símbolo de la grabadora utilizamos 1000 AM porque la gente lo está identificando con un cambio también de lugar, la música con la que yo nací sigue tocándose todavía en Radio Mil.

17. ¿Cuándo se creo y por qué razones la división de noticias de NRM?

Desconozco. Si había un noticiero y fue cambiando su perfil hasta llegar al actual Enfoque en el cual tratamos mucho de política y economía, esta dirigido a cierto tipo de personas. Tenemos un mapa grandote en donde nosotros dividimos las estaciones ha donde llegan.

18. A nivel local ¿qué porcentaje de auditorio cubre NRM?

Radio Centro tiene la costumbre de decir que ellos cubren el siete punto y cacho por ciento ellos tienen 14 estaciones nosotros andamos en nuestro nivel alrededor de un 6.5 un 7.0 nosotros tenemos menos estaciones y alcanzamos un rating.

19. A nivel nacional ¿qué porcentaje de auditorio cubre NRM?

Esos datos no los tengo a la mano sin embargo Oye tiene un raiting muy alto, Sabrosa tiene un raiting alto a pesar de que la cambiaron a AM porque la gente se vuelve fiel y sigue escuchando lo que le gusta.

20. En su opinión ¿cuál es la situación actual de la empresa y cuáles son sus objetivos a corto plazo?

A corto plazo, necesitamos afianzar nuestra relación que tenemos con respecto al público necesitamos ganar más público creo que todos los eventos hechos por las estaciones nos han ayudado mucho. el público que generalmente nos escucha es de entre 31 a 36 años el cual es muy bueno para que haya empuje y alcance sus metas. El posicionamiento en la música es muy variable para que una empresa crezca tenemos que emparejarnos a las que siguen creciendo junto con nosotros

no podemos parar y no podemos desear que las demás se paren porque entonces nosotros tampoco progresamos, es decir, todas crecemos y estemos al parejo de todas las grandes estaciones de todos los grandes grupos.

- a) económica-financiera
- b) programación-penetración y rating
- c) grado de aceptación del auditorio

Parte II

21. ¿Cuántas personas laboran actualmente en la empresa?

320 personas

22. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en cada estación y cómo está conformada cada estación en cuanto a su personal (funciones específicas)?

Un director artístico cuya función es programar la música de la estación por ejemplo que en un día no salga la misma canción el productor ese el que hace el plan de trabajo, una secretaria, productores dependiendo del tipo de la estación, y locutores tenemos una estación como Oye que tiene 5 o 6 locutores al día hay cuatro productores hay estaciones que nada más tienen 2 locutores en esas tenemos 2 productores dependiendo de la necesidad metemos o quitamos gente.

23. ¿Cuál es la visión que NRM ha asumido como propia y cómo compromiso con su auditorio y con el país? (a qué aspiran)

A cubrir más campo, lo que tenemos que definir es en donde está ese público y cómo lo encontramos. La motivación que ellos tienen para escucharnos.

24. ¿Cuál es la misión que NRM ha asumido como propia y cómo compromiso con su auditorio y con el país?

Divertir e informar.

25. ¿Cuáles son los objetivos? (metas y aspiraciones)

Ganar más rating.

26. ¿Cuáles cree usted que son los principales valores de NRM?

Su gente; la gente tiene hora de entrada pero no tiene hora de salida el compromiso de la gente es constante el esfuerzo de cada una de las gentes que trabaja adentro porque los administrativos si tenemos recorte de tiempo en el sentido de que si tenemos cuando terminar la radio no por ejemplo hace muchísimos años Pedro Infante estuvo creo que hablando 24 o 48 horas se quedo sin dormir e hizo un programa para juntar dinero para no me acuerdo que cosa y se empezó a extender esa es una historia porque la emoción de saber que mucha gente nos está escuchando nos lleva a producir más y la producción ayuda mucho, el valor de responsabilidad es intrínseco en una persona que trabaja en la radio, el amor de amor a su trabajo es impresionante.

27. Del total de horas transmitidas, qué porcentaje aproximado difunde NRM en:

Las 24 horas

- a) diversión y entretenimiento 100% en cualquier radio es diversión y entretenimiento.

- b) responsabilidad social y ayuda a la comunidad En Stereo Cien salen cápsulas de conservación del ambiente 10%
- c) contenido político y formación de opinión pública 25 o 30% como Enfoque

28. ¿Existen manuales que especifiquen las funciones de los empleados así como su identidad corporativa?

Manuales de procedimiento si existen al igual que un organigrama y tiene un movimiento las estaciones están abajo del lado derecho están trabajando en unión de ventas con un área que se llama continuidad; con un área técnica que se llama sistemas, con un área de ingeniería, mercadotecnia, contabilidad se une porque nosotros tenemos que llevar todo el proceso económico por lo que pasa por la empresa. a la hora que una persona entra le damos una inducción. Todo el mundo trate conocimientos particulares nosotros manejamos unas pruebas particulares manejamos un programa de asistencia, puntualidad, vacaciones dentro del área de recursos humanos eso con la persona que llega la vamos integrando y lo llamamos inducción lo inducimos a la empresa para que sepa que tiene que hacer y a donde se tiene que referir.

29. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?

Si, toda la vida del ser humano está reglamentada desde que uno nace el reglamento interno es horario, entrar, salir, comer y la responsabilidad particular de cada uno de los puestos, no lo tengo escrito ahorita al 100% pero estamos en proceso pero nos basamos en eso. El que usted sea puntual y haya llegado a las 4 es responsabilidad de que usted tiene un reglamento particular.

30. ¿Cuál es el significado conceptual del canguro, actualmente se sigue utilizando como logotipo?

No lo sé. Un día de viaje el Sr. Heriberto Huesca con su esposa, en algún lado del país en el mar vieron un delfín y la Sra. dijo "Heriberto un delfín" y por eso se cambio el canguro que era de los Salas pero nada más entra en una estación no es para todo el grupo Radio Mil. Nadamas para Stereo Cien. La estación Radio Mil era el canguro. El canguro desapareció. Para el grupo completo solamente son las siglas NRM Comunicaciones de color plata generalmente.

31. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para el reclutamiento del personal?

Necesitamos saber dónde hace falta gente, si hay un director que dice me hace falta un personaje, luego la pregunta característica qué tiene que saber: taquigrafía, si tiene que aprender a leer los labios, telepatía, yo se lo consigo con esas características y ya nos avocamos a conseguir a una persona con esas características; traemos a varios los entrevistamos, los pasamos a la entrevista con el director y él ya lo define. Llegan aquí con un curriculum en la mano sobre eso hacemos la entrevista, vemos el porqué dejó o no prosiguió con sus estudios o con algún trabajo que se veía bueno en alguna de las empresas, nos comunicamos a las empresas pedimos antecedentes del señor que acabamos de conocer, tratamos de conocer un poquito a su familia pero esto nos lo tiene que manifestar él dependiendo de cuando dice uno la familia y él dice <ha es que mi papá juega mucho fútbol> entonces ya dice uno ha es que como que no se lleva bien con el papá esto es muy importante y si creemos que pasa esto pasa pruebas

por 28 días. Primero estudiamos a la gente de adentro si alguno de un área quiere hacer la prueba de pasarse a otra área con esa características de donde está o con características iguales de donde está trabajando aumentar el puesto es a la primera persona que acudimos si no comenzamos a acudir a escuelas a universidades, compañías que nos hacen favor de estar en contacto con nosotros con un archivo de solicitudes de empleo. No aceptamos familiares. Aquí hay varias familias que en los años 50's ya estaban establecidas aquí adentro estaban el papá y los dos hijos, el papá ya está por retirarse en este año y los hijos todavía van caminando. En la actualidad una máquina si sustituye a una persona ya no tiene que buscar uno perfiles de nada pero se vuelve cuadrado.

En dicha pregunta el Sr. Huesca mencionó que no utilizan Internet, ni periódicos para contratación de personal de igual forma dijo que la mayoría eran recomendados.

32. ¿Cuál es la "competencia" directa de NRM?

Todas las estaciones somos competencia. Cada una tiene su capacidad y es más dentro de la misma empresa nosotros tenemos nuestra competencia. Cada una en su medio cada una avocada a un cierto tipo de gente dirigida hacia ellos, pero también hay competencia pero todas somos competitivas, por ejemplo la K-buena con Sabrosa, 97.7 con Oye, en general la competencia es como empresas más que como estaciones. Hay empresas como Radio Centro de 14 o 16 estaciones aquí.

33. ¿Existen programas (empleado del mes), instrumentos (juntas, bitácoras...) y medios de comunicación (periódico interno) institucional internos?

No existen programas lo que si tenemos es una pizarra de cumpleaños en la recepción. Tratamos de que algunas personas que se dedican a la radio nos ayudaran con un periódico interno, más bien no de cosas serias sino de llevarlo dentro de la misma empresa las situaciones que pasan porque hay demasiados empleados aunque no estamos los 320 aquí si vienen todos los días 180 personas; nunca lo hemos podido realizar creo que es muy importante tener medios internos.

34. ¿Funcionan, son operativos, cumplen con sus objetivos?

Si, mire nos ha faltado tiempo los dos años y medio que tengo trabajando aquí la consigna ha sido no crecer vamos a tener la misma gente; la gente que está rindiendo al 100% que bueno la que comienza a dejar de rendir se va, hemos crecido en número de gente y lo que hemos querido hacer es que la gente que tenemos si sea eficiente. Creo que una de las ideas que tenemos como recursos humanos es hacer que una persona viva más unido con su familia y que esté aprovechando las oportunidades que le da la empresa pero si no hay un recurso para ella la persona no está siendo productiva, aquí se han suscitado casos de que un empleado que lleva trabajando muchos años con nosotros y de pronto nos dice que su hijo es drogadicto y eso nos preocupa mucho porque nosotros descuidamos a la persona, el papá, y nunca supimos que está pasando en su casa y él tampoco, pero en que influyó la empresa para ello. Las personas saben utilizar la tecnología de celulares de facturas, de lap top, etc. todos los

comunicados se dan a través del Intranet y te llega todo lo que está pasando en la empresa por medio de tu correo electrónico.

35. Mencione o elija algunos de los más importantes

- a) mail
- b) memorando
- c) tablero de avisos
- d) cara a cara
- e) teléfono
- f) fax
- g) boletín interno (house organ)
- h) otro: comunicados, la comunicación con los directivos se utiliza dependiendo los niveles, radio pasillo.

36. ¿Qué medios propondría para mejorar la comunicación interna?

- a) mail
- b) memorando
- c) tablero de avisos
- d) cara a cara
- e) teléfono
- f) fax
- g) otro: reuniones, nos hace falta como directivos darle la cara a la gente y que a la gente haya alguien que la escuche. La gente debe comprometerse no con la empresa sino consigo misma.

37. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

- a) excelente b) bueno c) regular d) malo e) pésimo

38 ¿Qué tipos de reconocimientos a nivel profesional se otorgan a los trabajadores?

- a) diploma
b) papelería de la institución (plumas, tasas)
c) monetario
d) ninguno
e) otro ¿cuál?

39 ¿Cuáles son los cursos que proporciona la empresa a sus trabajadores?

En cada una de las áreas tratamos de que cada uno de los trabajadores vaya poniéndose al día nos cuesta trabajo no son áreas que nos sobre gente somos áreas que estamos muy bien cuadradas en ese sentido de las necesidades del área para no estar tirando recursos humanos inútilmente y hacer que la gente trabaje que aproveche su tiempo, entonces se trata de que la gente esté al día en cada una de sus áreas. En lo administrativo ahí dependiendo de los jefes porque acuérdesse que en lo administrativo el que maneja es una persona y tiene tres o cuatro personas que en distintos temas le van pasando datos en técnica, si estamos con ingeniería y lo que nosotros llamamos sistemas tratando de estar al día para poder pasar a los operadores y grabadores que tengamos la capacidad de poder aprovechar los aparatos que tenemos. No podemos estar cambiando una consola cada seis meses porque a lo mejor no sale una consola cada seis

meses si no le sacamos aprovechamiento esas consolas tienden gracias a Dios a crecer no son estáticas como antiguamente tiene una capacidad de una hora y de ahí no pasa son en proceso de crecimiento los aparatos que tenemos y el que las personas tomen sus cursos cuesta mucho trabajo porque la gente se aprovecha, no nos sobra recursos de gente. La capacitación nos falla un poquito. Los necesarios dentro de las áreas. Se trata de buscar recuerde que cada uno de los cursos que ofrece el mercado cuesta dinero esto desde la perspectiva de recursos humanos valió la pena la inversión pero desde la perspectiva de la dirección no, si así me está funcionando la empresa yo como inversionista bien, ahí lo dejo por eso no hay tanto gasto en la preparación del personal.

40. ¿Hace cuánto se proporcionó el último curso de capacitación?

a) hace 1 mes

b) hace 6 meses

c) hace 1 año

d) hace 2 años

e) otro: empezamos el próximo lunes un curso de PC radio, cursos para ventas, contabilidad tenemos pocos, pero sí.

41. ¿En qué ocasiones los directivos conviven con los trabajadores? a) reuniones de la oficina

b) juntas de trabajo

c) eventos especiales (celebraciones, convivios, cumpleaños, etc.)

d) alguna tarea conjunta

e) fuera del trabajo: hay una actividad de fútbol que la aprovechan solamente 12 gentes

f) otro: en el comedor, cuando hay eventos de ejecutivos altos seleccionamos a dos o tres, comida anual, les hacemos una comida a locutores y operadores

42. ¿Cada cuándo y cómo es modificado el sueldo de los empleados (se les comunica)?

Conforme a la ley, si se les comunica.

43. ¿Hay alguna fecha especial que se celebre en la empresa? (cumpleaños del director, navidad etc.) ¿Cómo se celebra?

El día de la secretaria, el día del operador y el locutor (no recuerdo que día) y la comida anual en diciembre.

ENTREVISTA REALIZADA AL PROFESOR JUAN JOSÉ BRAVO MONROY GERENTE DE RELACIONES METROPOLITANAS EN NRM COMUNICACIONES. 150606

Seleccione la respuesta correcta.

1. Estado civil:

- d) soltero-----
- e) casado (a) o unido (a) X
- f) viudo (a) divorciado (a)-----

2. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted? 66

3. ¿Qué nivel escolar tiene usted?

- k) ninguno-----
- l) primaria completa-----
- m) primaria incompleta-----
- n) secundaria incompleta-----
- o) secundaria completa-----
- p) estudios técnicos-----
- q) preparatoria o similar incompleta-----
- r) preparatoria o similar completa-----
- s) licenciatura X Ingeniería química en la UNAM sin concluir
- t) maestría-----

4. ¿Cuántos tiempo en total (pueden ser años) tiene laborando en la empresa?

40 años

5. ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente? Explique brevemente en qué consiste.

Gerente de relaciones metropolitanas, son los vínculos de la empresa con autoridades y personas de la sociedad que tienen que ver particularmente con el área de información, contactos con delegados políticos, contactos con funcionarios del gobierno del DF, representación del Núcleo Radio Mil en actos en los cuales es invitada nuestra empresa y me piden que yo vaya, eventos sociales que también la empresa tiene que acudir y hacer documentos internos en los cuales preparo documentación o preparo argumentos para documentos y los distintos quehaceres que tiene el Núcleo con la sociedad. Adicionalmente soy el coordinador de los servicios de la hora en enfoque, cada hora pasa un noticiario entonces yo me encargo de coordinar la información que sale al aire para ese noticiario.

Historia de Núcleo Radio Mil Comunicaciones (NRM)

6. ¿En qué fecha surge el Núcleo Radio Mil?

Empieza con un señor que si no mal recuerdo se llamaba Iturbe y el libro (Las Mil una radios) refiere que es dueño de la estación y luego se lo vende al Lic. Guillermo Salas y así se van integrando Radio Femenina, Radio Mil, Radio Sinfonola.

7. ¿Cuál es la situación del país en ese momento? (social, política y económica)

En los años 40's había que ver un libro de historia yo no viví ese momento. El entorno histórico tendría que verlo en la década de los 40 en los que surge porque yo ya viví la época de los 60's

8. ¿Con cuántas estaciones inicio transmisiones NRM?

Primero eran creo nada más el Barrilito y Radio 590 luego se sumó Radio Femenina, luego se sumó Radio Mil no sé si en ese orden pero se fueron agregando y luego Radio 380 o 1410 algo así era una estación que estaba en Chimalhuacan, Radio Onda que junto con las otras cuatro eran cinco en AM y las de FM que eran 2: Stereo Mil y Rock 101.

9. ¿Cuándo considera usted que se dio “el despegue” de NRM?

En la década de los 50's porque Radio Mil adquirió un perfil definido en cuanto a la transmisión de música de la época, era música norteamericana ya que acababa de pasar la Segunda Guerra Mundial y vino un boom de música norteamericana que se popularizó mucho, formas de bailarla etc., entonces la gente lo que no quería era oír noticias ni muertos ni heridos porque había vivido la Segunda Guerra Mundial entonces lo que se dio más fácil fue a olvidarse de la guerra y divertirse y en todas las estaciones como Radio Mil tocaban ese tipo de música. Antes durante la consumación de la Guerra Mundial Radio Mil fue una de las muy pocas estaciones en el mundo que transmitían desde el frente de guerra, reportes de como iba la Guerra en Vietnam, inclusive hubo un reportero en Vietnam que mandaba por teléfono ese tipo de reportes. Además en 590 tenía una frecuencia

dedicada al cine y se tocaba música de las películas, entrevistas con artistas, se transmitía una amalgama de noticias del mundo del espectáculo con música de las películas y del teatro, obras teatrales y había una estación: Radio Femenina, que estaba dedicada exclusivamente a la mujer que tenía en la cabina unos cotorritos que estaban todo el día hablando o emitiendo sus sonidos y operadoras y locutoras eran mujeres y era una estación evidentemente femenina que se dedicaba únicamente a dar consejos a las mujeres sobre belleza, sobre presentación, sobre discos, sobre gustos musicales, noticias y todo lo que le pudiera interesar al mundo femenino y esa estación también jaló mucho y luego la estación del Barrilito una estación muy popular que tocaba música ranchera, Pedro Infante que en aquel entonces estaba pegando con tubo y entonces pasó que la estación se fue a los cielos y entonces todas las estaciones se consolidaron. En esos entonces el Núcleo estaba desperdigado pero ya empezaba a adquirir un sello como Núcleo cuando estuvo en un domicilio que era Donato Guerra. Ahí en Donato Guerra ya se conforma el Núcleo ya se van juntando las estaciones antes estaban dispersas el mismo dueño las tenía dispersas y él tuvo la imaginación de juntarlas de ponerle Núcleo Radio Mil y de que cada una tuviera su propia personalidad pero actuaran conjuntamente como grupo radial y luego se fortaleció mucho diez años más adelante estamos hablando de los 60's porque se adquirió un equipo tecnológico de vanguardia. radio mil fue la primera que tuvo estereofonía en AM para la FM se juntaron equipos para poder transmitir la música sin la necesidad de la intervención de un operador sino se programaba ya por computadora entonces eso le dio a la estación un avance tecnológico nuevo y nuevas posibilidades, fue allí donde despegó. En los años 50's y 60's fue la época

dorada. En los años 70's se formó la difusión cultural tenía como objetivo el difundir los valores de nuestra cultura y nuestra identidad, propiciar la visita del público a muestras gastronómicas y pictóricas, escultóricas, se propiciaban boletos para que la gente fuera a ver obras teatrales a que oyera las orquestas sinfónicas de mayor relevancia en Bellas Artes y hacíamos convenios con instituciones de orden cultural como el Politécnico o la Universidad y otros organismos de cultura para poder tener cápsulas que ellos hacían y que nosotros difundíamos en las estaciones en una corriente cultural muy interesante.

10. ¿En qué consistió dicho cambio? A que se fueron sumando más estaciones.

- e) más estaciones
- f) mejor programación
- g) más aceptación del público
- h) algún otro

11. ¿Qué cambios ha sufrido NRM durante su existencia y por qué (épocas, periodos, reestructuraciones, nueva administración, fusiones)?

El Licenciado Salas vendió sus acciones y las han ido adquiriendo varias personas no tengo en este momento sus nombres pero ya mas o menos en la etapa final estaba en manos de MVS Heriberto Huesca, Teofilo Vichara que es un radiodifusor de Monterrey y finalmente el Sr. Huesca compró la mayor parte de acciones hasta quedar asociado nada más con Teofilo Vichara y sus hijos. De tal manera que uno de los grandes cambios fue la administración y la autoría del Núcleo o sea ser dueño del Núcleo y eso le ha ido dando grandes rasgos

distintivos de cada quien o sea cuando estaba Multivisión tenía una cara x, estaciones x, pero ahora con los nuevos cambios se ha ido cambiando nuevamente el perfil de las estaciones. entonces un gran cambio es el cambio de administración, otro gran cambio lo dio el pasarnos de Insurgentes Sur para acá porque se adquirió nuevamente equipo tecnológico, se hicieron instalaciones muy propias de una radio muy moderna donde los pisos flotan y no están unidos a la estructura del edificio en donde recibimos por satélite la hora y la temperatura y en donde tenemos donde tenemos todo tipo de alcances tecnológicos para servir al Núcleo y al auditorio ese fue otro gran cambio.

Transformaciones profundas en cuanto a la gente que ha estado que ha pasado por el Núcleo y ha dejado su huella como individuos. Las transformaciones que ha sufrido el Núcleo son paralelas al desarrollo tecnológico como humano al advenimiento de nuevas generaciones que han enriquecido la programación que han visto surgir nuevas estaciones con distintos perfiles muy a doc al mundo que vivimos hoy en día podríamos hablar de Radio Mil una estación dedicada al turismo porque se avisara que sería una de las mayores actividades generadoras de divisas por eso hay una estación hay colocada como podría ser Beat que tiene música tecno.

12. ¿Cuál fue el papel desempeñado por el Sr. Emilio Guillermo Salas Peyró en la historia de NRM?

El de consolidar una empresa de radio difusión en la capital del país que tuviera características afines de difusión informativa a través de sus estaciones de independencia de los formatos musicales y de una coordinación informativa y

cultural con raíces comunes para todas. Logró conjuntar y consolidar al Núcleo Radio Mil y que finalmente por decisión propia lo vende pero ya muy consolidado y con una enorme tradición de escuchar radio y con un público ya formado.

13. ¿Cuándo y cómo se dio la creación de las seis estaciones que conforman actualmente NRM?

3 de AM y 3 de FM se conforman cuando entra el Sr. Huesca y cuando se da el cambio de poseedor que vende sus acciones Guillermo que las adquiere el Sr. Huesca y con ellos se introduce su estación que era Stereo 100 y allí empiezan a generarse cambios. se cambia de división noticias al concepto de Enfoque, se suprime la división cultural y cada una de las estaciones tiene nuevos formatos.

Radio mil 1000 xeoy am

Sinfonola 1410 – xebs am

Oye 89.7– xeoye fm

Sabrosita 590 am

Stereo cien 100.1 – xhmm fm

Beat 100.9 fm

14. ¿Cuándo se hizo el cambio de instalaciones (de insurgentes a santa fe) y cuáles fueron las causas de qué se tomara esta decisión?

22 de abril del 2004, el motivo fue llegar a una parte de la ciudad de prestigio. Se había notado que insurgentes se iba haciendo más pobrecita y entonces se vio que Polanco adquirió importancia, las lomas y se fueron moviendo algunos grupos para acá y pensando que esto fuera lo máximo dijimos vámonos a Santa Fe está en una parte alta de la ciudad y facilitará la transmisión de las señales y además

daremos una idea de innovación como es actualmente ya que Santa Fe es el rumbo más exclusivo de la ciudad de México. Aunque ya el Lic. Salas había comprado el terreno donde metería todas las estaciones del Núcleo Radio Mil y el señor Huesca se aventó a hacer el edificio. Esta idea ya tenía gestándose mucho tiempo, yo creo que el Lic. Salas lo gesto en los años entre 85 o 90. El Núcleo se inauguró en esta fecha pero las estaciones empezaron a cambiar unos meses atrás.

15. ¿Cuándo se creó y por qué razones la división de noticias de NRM?

Eran tres servicios informativos mañana, tarde y noche. Inicialmente antes de que se conformara el Núcleo había un noticiero que se llamaba primera plana que pasaba a las 7:30 o cuarto para las ocho en Radio Mil y Stereo Mil y se repetía el mismo servicio actualizando en algunos casos las noticias a las 8:30, una hora después, duraba 15 minutos eran cabezas de información y luego ya se hizo la división de noticias que llegué a dirigir, hacíamos noticieros cada hora se introduce “entérese sin tener la vista fija”, “sea testigo de la historia” ,“lo invitamos a escuchar nuestro siguiente servicio informativo en una hora o antes si ocurre algo muy importante”, y luego se tiene un servicio matutino, vespertino y uno nocturno que eran Núcleo noticias inicialmente. Luego con la llegada de un gerente que se llamó Roberto Ordorica se crea “la ciudad, el noticiario de la radio” y aumenta de duración el noticiario de la mañana, tarde y noche se hace un gran resumen de 6:00 a 10:00 am, otro de 1:00 a 3:00 de la tarde y uno más de 6:00 a 7:00 de la noche. Lo que se intentó fue tener una visión propia y crítica y no solamente copiar la información de los periódicos, por una iniciativa del presidente Díaz Ordaz.

16. A nivel local ¿qué porcentaje de auditorio cubre NRM?

Los números actuales yo no los tengo, los puede conseguir en la asociación de radiodifusores del valle de México o si no de la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión.

17. A nivel nacional ¿qué porcentaje de auditorio cubre NRM?

No tengo esa información.

18. En su opinión ¿cuál es la situación actual de la empresa y cuáles son sus objetivos a corto plazo?

Sintetizando serían llevar a ésta empresa a niveles de excelencia en cuanto a la difusión de noticias y entretenimiento y de constituirse como una compañía del público al que servimos y de los anunciantes a los que servimos, difundir valores culturales, identidad nacional, y estar a la vanguardia en materia tecnológica en eso se van a sintetizar. la radio está reconquistando mucha audiencia, la radio está conquistando a las nuevas generaciones que han encontrado en la radio una excelente compañía porque cada día hay más autos en la calle y eso da la posibilidad de que mucha gente esté oyendo la radio a lo largo del día. El no tener hábito a la lectura le está dando mucha audiencia los medios electrónicos de comunicación en particular radio y TV y eso hace que se auguró que la radio vaya a tener un auditorio mayor. yo manejo para definir a la radio un concepto de Emilio prado un investigador español que dice que la radio es el medio de comunicación más económico con el que cuenta la sociedad actual, ningún otro puede competir con su simultaneidad, su inmediatez y su penetración.

- d) económica-financiera
- e) programación-penetración y rating
- f) grado de aceptación del auditorio

Parte II

19. ¿Cuántas personas laboran actualmente en la empresa?

Extra oficialmente 230 o poco más.

20. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en cada estación y cómo está conformada cada estación en cuanto a su personal (funciones específicas)?

Depende de cada estación.

21. ¿Cuál es la visión que NRM ha asumido como propia y cómo compromiso con su auditorio y con el país? (a qué aspiran)

Se esta redactando.

22. ¿Cuál es la misión que NRM ha asumido como propia y cómo compromiso con su auditorio y con el país?

Se está redactando.

23. ¿Cuáles son los objetivos? (metas y aspiraciones)

Se están redactando.

24. ¿Cuáles cree usted que son los principales valores de NRM?

Ética, responsabilidad, renovación constante, preservación de la libertad de expresión.

25. Del total de horas transmitidas, qué porcentaje aproximado difunde NRM en:

Cada estación tiene un diferente porcentaje.

- a) diversión y entretenimiento
- b) responsabilidad social y ayuda a la comunidad 70%
- c) contenido político y formación de opinión pública

26. ¿Existen manuales que especifiquen las funciones de los empleados así como su identidad corporativa?

No esta realizándose.

27. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?

No lo hay escrito.

28. ¿Cuál es el significado conceptual del canguro, actualmente se sigue utilizando como logotipo?

No se sigue utilizando y el significado era de ir siempre hacia delante.

29. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para el reclutamiento del personal?

Eso lo puede checar con el Sr. Huesca de recursos humanos.

30. ¿Cuál es la “competencia” directa de NRM?

En este momento probablemente Acir aunque depende de cada estación.

31. ¿Existen programas (empleado del mes), instrumentos (juntas, bitácoras...) y medios de comunicación (periódico interno) institucional internos?

El estímulo en noticias de “premio de incentivo a la creatividad”.

32. ¿Funcionan, son operativos, cumplen con sus objetivos?

Si.

33. Mencione o elija algunos de los más importantes

i) mail

j) memorando

k) tablero de avisos

l) cara a cara

m) teléfono

n) fax

o) boletín interno (house organ)

p) otro-----

34. ¿Qué medios propondría para mejorar la comunicación interna?

a) mail

h) memorando

i) tablero de avisos

- j) cara a cara
- k) teléfono
- l) fax
- m) otro: revista bimestral, periódico mural.

35 ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

- a) excelente b) bueno c) regular d) malo e) pésimo

36 ¿Qué tipos de reconocimientos a nivel profesional se otorgan a los trabajadores?

- f) diploma
- g) papelería de la institución (plumas, tasas)
- h) monetario
- i) ningun
- j) otro ¿cuál? Un reloj

37. ¿Cuáles son los cursos que proporciona la empresa a sus trabajadores?

La empresa apoya a que los trabajadores se capaciten, sin embargo generalmente no imparte cursos de capacitación.

38. ¿Hace cuánto se proporcionó el último curso de capacitación?

- a) hace 1 mes
- b) hace 6 meses
- c) hace 1 año

d) hace 2 años

e) otro

39. ¿En qué ocasiones los directivos conviven con los trabajadores?

a) reuniones de la oficina

b) juntas de trabajo

c) eventos especiales (celebraciones, convivios, cumpleaños, etc.)

d) alguna tarea conjunta

e) fuera del trabajo

40. ¿Cada cuándo y cómo es modificado el sueldo de los empleados (se les comunica)?

De acuerdo a evaluaciones del personal y la ley general del trabajo, si se les comunica.

41. ¿Hay alguna fecha especial que se celebre en la empresa? (cumpleaños del director, navidad etc.) ¿Cómo se celebra?

Navidad.

BIBLIOGRAFÍA

BONILLA GUTIERREZ, CARLOS, *“La comunicación. Función básica de las relaciones públicas”*, México, Ed. Trillas, 2001, 113 pp.

BAENA PAZ, GUILLERMINA, *“Como elaborar una tesis en 30 días: lineamientos prácticos para un trabajo científico”*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1985, 100 pp.

BENJAMÍN FRANKLIN, ENRIQUE, *“Organización de Empresas”*, México, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 1998, 341 pp.

CASTILLA DEL PINO, CARLOS, *“La Incomunicación”*, Ed Península, 1989, 161 pp.

FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS, *“La Comunicación en las Organizaciones”*, México DF., Ed. Trillas, 2003, 273 pp.

GARZA MERCADO, ARIO, *“Normas de estilo bibliográfico para ensayos semestrales y tesis”*, México, El colegio de México, 1995, 169 pp.

GARZA MERCADO, ARIO, *“Manual de técnicas para estudiantes de ciencias sociales”*, México, El Colegio de México, 1981, 287 pp.

GALLARDO CANO, ALEJANDRO, *“Curso de Teorías de la comunicación”*, México, Serie comunicación, 2da edición.

LIPOVETSKY, GILLES, *“La era del vacío”*, trad. Joan Vinyoli y Michele Pendax, Barcelona, Anagrama, 1986, 220 pp.

GOLDHABER, GERALD, *“Comunicación Organizacional”*, México, Ed. Diana, 1998, 419 pp.

M. ROGERS, EVERETT, Y ROGERS, REKHA AGARWALA, *“La Comunicación en las organizaciones”* México DF, Mc Graw Hill, 1980, 213 pp.

MÜNCH GALINDO Y GARCÍA MARTÍNEZ, *“Fundamentos de administración”*, México DF, Ed. Trillas, 1992, 240 pp.

S. MÉNDEZ, F. MONROY, S ZORILLA, *“Dinámica social de las Organizaciones”*, México, Ed. Interamericana, 1987, 274 pp.

REZA BECERRIL, FERNÁNDO, *“Ciencia, metodología e investigación”*, México, Ed. Alhambra Mexicana, 455 pp.

RIVADENEIRA PRADA RAÚL, *“La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación”*, México, Ed. Trillas, 1994, 333 pp.

RODRÍGUEZ M., DARIO, *“Diagnóstico Organizacional”*, México, Alfaomega 3ª edición, 218 pp.

ROJAS SORIANO, RAÚL, *“ Guía para realizar investigaciones sociales”*, México, Plaza y Valdés,. 1998, 437 pp.

RUÍZ OLABUÉNAGA, JOSÉ IGNACIO, *“Sociología de las Organizaciones”*, España, Universidad de Deusto, 1995, 499 pp.

SENGE, PETER, *“La quinta disciplina”*, México, Ed. Granika, 1998, 490pp.

SOSA PLATA, GABRIEL Y ESQUIVEL VILLAR, ALBERTO, *“Las mil y una radios”*, México, Mc Graw Hill, 1996, 333 pp.

MARTÍNEZ DE VELASCO, ALBERTO Y NOSNIK, ABRAHAM, *“Comunicación organizacional práctica: manual gerencial”* , 1ra reimpresión, México, Trillas, 1999.

ROBBINS, STEPHEN, *“Comportamiento organizacional: teoría y práctica”*, Prentice Hall, México, 1996.

Páginas consultadas en Internet

- Núcleo Radio Mil, www.nrm.com.mx, 20-01-06
- Núcleo Radio Mil, <http://www.stereocien.com.mx/paginas/elecciones/iedf/>, 20-01-06
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>, 20-01-06
- http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_es.html, 20-01-06
- Universidad de Panamá, www.udp.cl/comunicación/magcom/docs/2, 20-01-06