



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO DE
TRABAJO EN EL NOTICARIO UNIVERSITARIO “CRITERIO” COMO EXPERIENCIA
LABORAL EN EL PERIODO 2009-2011**

MEMORIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

LAURA MONSERRAT CUADROS GARCÍA

DIRECTORA DE MEMORIA

MTRA. MARTHA ISABEL ÁNGELES CONSTANTINO

TOLUCA, MÉXICO, JUNIO DE 2014

DEDICATORIA

A mis padres, este logro es de ustedes.

GRACIAS...

A mis hermanos y sobrinos

David y Marcia, agradezco infinitamente crecer junto a ustedes, el tenerlos como hermanos mayores me enseñó a ser una mejor persona, mil gracias por su amor. Ximena, David y Emiliano, son la motivación más grande y me esforzaré siempre por darles un buen ejemplo y acompañarlos en su camino.

A mis amigas

Finalizar este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de mis amigas, un grupo de mujeres que encontré durante mi paso por la Universidad y que sin duda me inspiraron y ayudaron a culminar este ciclo. Gracias Cindi, Ingrid, Natalia, Lupita, Luz, Texi y Abby por convertirse en parte fundamental de mi vida, por ser mis compañeras de aventuras y sobre todo por convertirse en parte de mi familia.

A Octavio

Gracias por enseñarme que los sueños son una parte fundamental de lo que somos, que lo mejor siempre es lo que viene y que sólo hace falta un poquito de voluntad para convertirnos en lo que anhelamos. Gracias por ser siempre una influencia positiva en mi vida.

A mi maestra Martha Ángeles

Martha, siempre estaré agradecida por las palabras de ánimo, por los consejos, por las fechas límites que me fijaste y por tu disposición y sonrisa siempre, sin ti no hubiera culminado este trabajo que hoy me llena de satisfacción.

A Dios

Por darme tantas bendiciones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ----- 5

CAPÍTULO 1. El marco de análisis

1.1 Comunicación Organizacional -----9
1.2 Tipos de comunicación Organizacional -----10
1.3 Comportamiento Organizacional -----14
1.4 Cambio en la organización y manejo de estrés -----22

CAPÍTULO 2. El objeto de estudio

2.1 Uniradio: Historia -----26
2.2 Objetivos -----28
2.3 Organigrama de Uniradio -----30
2.4 Noticario Criterio/Descripción del área -----35

CAPÍTULO 3. La experiencia

3.1 Experiencia Laboral -----37
3.2 Diagnóstico -----40

CAPÍTULO 4. Conclusiones y propuestas ----- 49

BIBLIOGRAFÍA -----52

ANEXOS -----55

INTRODUCCIÓN

Tanto en las organizaciones como en la sociedad, el comportamiento del ser humano, su actitud y respuesta respecto a lo que vive, tiene un efecto en su entorno.

Entendiendo lo anterior se puede afirmar que dentro de los centros de trabajo el comportamiento del hombre tendrá una repercusión en el nivel de productividad y en el cumplimiento de metas lo que para las empresas a nivel mundial es de gran importancia sobre todo al enfrentarse a la globalización.

El factor humano dentro de las organizaciones comenzó a analizarse desde el siglo XIX en donde el valor que tienen las personas al interior de una organización laboral fue estudiado por diversos autores entre ellos Hawthorne, Abraham Maslow o Frederick Herzberg, quienes destacaron a su manera la relevancia del recurso humano como elemento central del funcionamiento y crecimiento de las empresas.

Observar la satisfacción de los trabajadores, su nivel de motivación y realización personal se convirtió en una de las estrategias para elevar la calidad del trabajo final y detonar el desarrollo de las organizaciones pues se percibió que al tomar en cuenta estas características los individuos se comprometían más con su labor y su desempeño era más efectivo.

El estudio de las personas, su interacción con otras y la respuesta que tendrán ante determinadas situaciones, es conocido como Comportamiento Organizacional que se basa en analizar, en un inicio, el comportamiento individual y posteriormente el grupal con el único propósito de entender sus necesidades y predecir y controlar en un futuro situaciones que puedan poner en riesgo a la agrupación.

Si las empresas de hoy en día no prevén el comportamiento de sus trabajadores corren el riesgo de enfrentar consecuencias dentro de su funcionamiento tales como la baja en la productividad, rotación de personal, inestabilidad laboral y el escaso cumplimiento de objetivos y metas.

Por ello, el presente trabajo tiene por objetivo mostrar cómo al detectar ciertas características en el comportamiento de un equipo se podrá predecir y comprender la respuesta de los trabajadores ante determinadas situaciones para que eventualmente los jefes de una determinada empresa tomen medidas que beneficien a la organización.

Las características evaluadas o variables fueron seleccionadas con base en los postulados de Stephen Robbins, quien creó un *Modelo del Comportamiento Organizacional* para los centros de trabajo con el que se reflexiona sobre el porqué de las actitudes de los trabajadores tomando en consideración la satisfacción del trabajo, el ausentismo, la productividad, rotación del personal y tensión entre los miembros del equipo.

Durante el desarrollo de esta memoria laboral se analizó la interacción del equipo de trabajo del noticiario *Criterio*, uno de los espacios radiofónico de *Uniradio*, la estación de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) dedicado a la emisión de notas informativas sobre el acontecer al interior de la comunidad universitaria, del Valle de Toluca, la entidad, el País y el mundo.

Durante el periodo de estudio 2009-2011, *Criterio* tuvo como misión informar a la población de manera veraz y oportuna con productos de calidad seleccionados por y para universitarios. Este espacio de noticias es de gran importancia por ser uno de los enlaces de la Universidad con su comunidad interna pero también con la población en general pues a través de *Criterio* la sociedad conoce de los avances científicos y contribuciones sociales que realiza la Máxima casa de estudios mexiquense.

Debido a su relevancia social, el equipo de *Criterio* debe cumplir con estándares de calidad que le permitan satisfacer los objetivos del área, de *Uniradio* y de la UAEM, entre ellos constituir a individuos informados que participen proactivamente con la sociedad y colaboren en la construcción de sociedades humanistas.

No obstante, *Criterio*, al igual que otras organizaciones que se desenvuelven en el ámbito laboral, está susceptible a conflictos entre los trabajadores, tensión, estrés o cambios que desencadenen reacciones positivas y negativas entre los integrantes del equipo.

En este trabajo se describen, a manera de diagnóstico, las actitudes de los integrantes del equipo tras sufrir un cambio en su estructura organizacional que les provocó una resistencia a la adaptación, conflictos, estrés, alteraciones en la productividad, insatisfacción laboral y renunciaciones.

Como se mencionó, cada vez resulta más necesario analizar el funcionamiento de las empresas para hacerlas más competitivas y es de vital importancia detectar fallas entre sus integrantes para generar soluciones.

La memoria laboral está integrada por cuatro capítulos: el primero ofrece un referente teórico en el que se explica la importancia de la comunicación organizacional como una herramienta vital para alcanzar los objetivos de una empresa y los tipos de comunicación al interior de un sistema dependiendo de la dirección en la que viaja el mensaje, de acuerdo a quién lo emite y lo recibe; destaca también el concepto de Comunicación Organizacional y los modelos para estudiarlo que han propuesto diversos autores, entre ellos Stephen Robbins cuyo modelo es tomado en cuenta para este trabajo pues considera variables concisas para saber qué ocurre al interior de una organización a partir del desempeño de los trabajadores. El concepto de cambio organizacional, sus efectos en los miembros de una organización y resistencia también es analizado al igual que el estrés y las repercusiones laborales que desencadena.

En el segundo capítulo se habla del contexto organizacional de *Uniradio*, se ofrece una descripción general, sus inicios, objetivos, misión y visión así como contenidos y programación que es explicada a través de una gráfica que clasifica los programas de acuerdo a sus contenidos ya sea social, cultural, institucional o musical. Una vez descrita la estructura general se describe el funcionamiento de *Criterio*, área en la que me desempeñé como reportera durante el periodo 2009-2011, su composición y organización, las tareas realizadas y los conflictos vividos entre los integrantes del equipo que me llevaron a analizar su comportamiento y reacciones en este trabajo.

En el tercer capítulo se ofrece la experiencia vivida, en este apartado se encuentra la parte central del trabajo pues se realiza un diagnóstico del equipo con base en el *Modelo del Comportamiento Organizacional* de Stephen Robbins en el que destaca cinco variables que

son: satisfacción en el trabajo, ausentismo, rotación de personal, tensión laboral y productividad con las que se detectan modificaciones en la conducta de los trabajadores.

Finalmente, en el último capítulo se ofrecen las conclusiones con base en el diagnóstico elaborado y se plantea como propuesta incluir el estudio del comportamiento organizacional en el *Sistema de Gestión de Calidad de Uniradio* y de la UAEM para identificar y prevenir conflictos futuros entre los trabajadores de la institución quienes son los responsables de brindar servicios y productos a los universitarios y a la población en general y de esta forma se garantice el cumplimiento de los objetivos y metas de cada área de trabajo.

CAPÍTULO 1. EL MARCO DE ANÁLISIS

1.1 - Comunicación Organizacional

Explicar y comprender la comunicación es una tarea obligada para el ser humano pues se trata del acto que naturalmente nos permite intercambiar información sobre el entorno y sobre nosotros mismos; es lo que nos diferencia de otras especies.

Al considerar a la comunicación es primordial entender que tanto en la sociedad como en las organizaciones la comunicación es la base fundamental de toda relación humana pues permite intercambiar pensamientos, ideas o emociones ya que es el “acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea” (González, 1992:12).

Gracias a la comunicación todos los procesos sociales pueden llevarse a cabo pues es el acto a través del cual dos o más seres o grupos se relacionan para evocar en común el significado o sentido de las cosas.

Entendiendo que la comunicación está presente en toda relación humana, la comunicación también se manifestará al interior de las instituciones y será catalogará como comunicación organizacional que es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (Cfr. Nosnik, Sandoval 2004:32).

Uno de los objetivos de toda organización es mantener en la misma frecuencia a sus miembros al compartir significados comunes, objetivos, misiones y visiones para alcanzar de esta forma los resultados deseados por la empresa en cuestión.

El anterior planteamiento, sin duda, puede considerarse como el objetivo central de la comunicación organizacional pues además de sincronizar a sus elementos para alcanzar las metas laborales, el compartir significados en común también les permitirá crear un buen clima laboral y la satisfacción y crecimiento profesional de los trabajadores lo que derivará en

obtener mejores resultados para la organización.

Antonio Lucas Marín confirma esta idea y señala que la comunicación de las organizaciones “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Lucas, 2004: 94).

El mismo autor afirma que ésta disciplina le permite a sus integrantes:

“Discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes” (íbidem:95).

Con base en lo anterior algunos de los objetivos de la comunicación organizacional deberán ser, de acuerdo con Horacio Andrade (Cfr. Andrade, Fernández, 2002:16), los siguientes:

- Motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente.
- Mejorar la calidad de las decisiones.
- Estimula la productividad.
- Incrementa la moral y la satisfacción con el trabajo.
- Capacita a la organización para responder eficazmente a las demandas del medio.

1.2 Tipos de comunicación organizacional

Una vez explicado el concepto de la comunicación organizacional, es necesario considerar que es un proceso que no sólo se lleva a cabo al interior de una agrupación sino también hacia afuera por lo que se ha clasificado, según Fernández (2002), en: Comunicación Interna y Comunicación Externa.

1.2.1 Comunicación Interna

La comunicación interna debe entenderse como el intercambio de mensajes por parte de sus integrantes dentro de un sistema (entiéndase como la organización en su totalidad). Su

correcta emisión de mensajes e interpretación se traducirá en alcanzar los logros de la organización (misión, visión y objetivos) así como en crear un ambiente amigable para los trabajadores y relaciones satisfactorias.

La definición planteada anteriormente es reforzada con el siguiente concepto:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales” (Hernández, 2002:48).

Con base en lo anterior podemos considerar que la comunicación interna permite:

- Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
- Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados.
- Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
- Promover una comunicación a todas las escalas (Martínez, 2009:18).

Al interior de las organizaciones, la comunicación viaja en diferentes direcciones, dependiendo de quién emite el mensaje y quién lo recibe, por ello la comunicación interna se clasifica de la siguiente forma: Comunicación Descendente, Ascendente, Horizontal e Informal.

1.2.1.1 Comunicación Descendente

Como su nombre lo indica es aquella que se transmite de arriba hacia abajo, es decir desde el jefe hasta el subordinado.

Este tipo de comunicación es relevante pues “es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referentes a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño” (Rojas, 2013:8).

De acuerdo con Keith Davis (2003:68), se requieren cuatro aspectos para lograr una comunicación efectiva entre el superior y el subordinado y estas consisten en:

- Desarrollar una actitud de comunicación positiva.
- Estar informado, es decir el superior deberá buscar información pertinente sobre el trabajo para compartirla con su equipo.
- Planear un esquema de comunicación de manera consciente y,
- Desarrollar confianza pues la afinidad entre el emisor y receptor favorecerá la comunicación.

1.2.1.2 Comunicación Ascendente

Los mensajes se transmiten desde el subordinado hasta el eslabón más alto -directores o jefes- y se caracteriza por “ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima de la organización en esos ámbitos” (Cfr. Vargas, Martínez y Nosnik, 2001:23).

1.2.1.3 Comunicación Horizontal

Este tipo de comunicación es la que se propicia entre los empleados que se ubican en la misma jerarquía dentro de la organización, ya sea por puesto de trabajo o funciones a realizar.

“Es directa entre los empleados y está vinculada con la formación de grupos ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la participación de varios trabajadores. Para lograr las metas y objetivos propuestos se requiere cierta convivencia por lo que debe de preservarse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos” (Martínez y Nosnik, 1988:56).

1.2.1.4 Comunicación informal

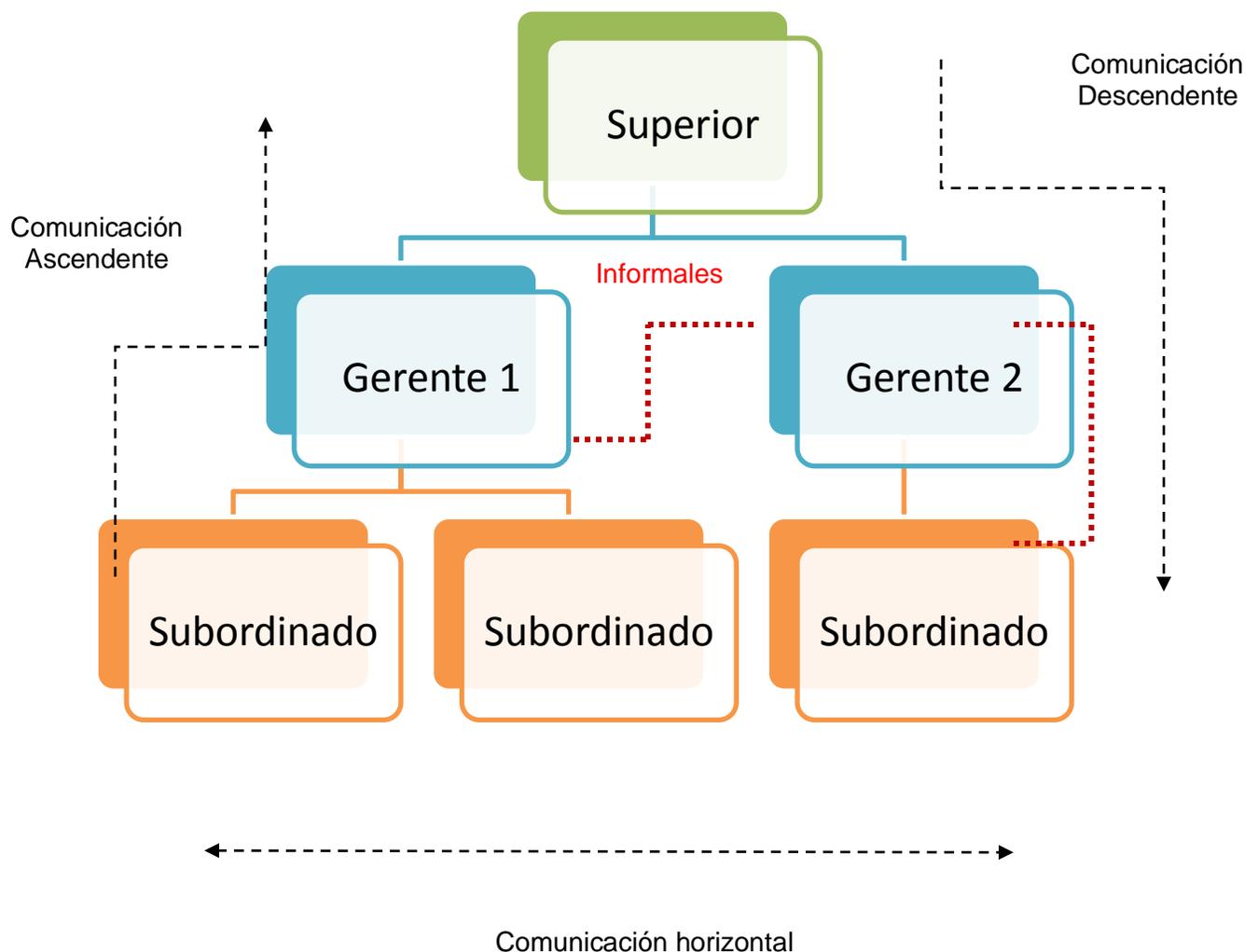
La comunicación al interior de una organización que se lleva a cabo a través de los canales oficiales es conocida como comunicación formal; por ende aquellos mensajes que se transmiten entre los empleados por canales no establecidos es la comunicación informal, aquella que se lleva a cabo entre los empleados sin importar su posición jerárquica y el contenido de la información puede ser ajeno a los temas laborales.

Para Martínez y Nosnik (1988:58) este concepto es definido como “el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Es la que toca elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área”.

De acuerdo con los autores este tipo de comunicación transmite noticias y comentarios pero también rumores sobre eventos de la organización e incluso fuera de ella.

A continuación se presenta la Figura 1 que concentra los tipos de comunicación para una mejor comprensión. Se muestra a través de líneas cómo viaja la comunicación dependiendo de quién emite y recibe el mensaje.

Figura 1. ¿Cómo viaja la comunicación al interior de una organización?



FUENTE: Martínez y Nosnik (1988:62).

1.2.2 Comunicación Externa

La comunicación externa es en cierta forma el pulso o indicador de lo fructífero que puede llegar a ser el intercambio de mensajes al interior de la organización. La comunicación externa es la información, imagen y mensajes que los miembros de una organización transmiten hacia sistemas ajenos.

Este tipo de comunicación puede percibirse en boletines para los medios de comunicación, los programas radiofónicos transmitidos por diferentes canales -una señal de radio frecuencia por ejemplo- e incluso la información compartida con clientes, proveedores, distribuidores y autoridades gubernamentales.

“Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (Hernández, 2002: 134).

1.3 Comportamiento Organizacional

Hoy en día el estudio de las ciencias, tanto naturales como sociales, es raramente analizado de manera aislada pues el estudio multidisciplinario de las ciencias ofrece un panorama más amplio de la realidad y esto permite comprenderla y explicarla mejor. Bajo esta premisa, al explicar la comunicación que se desarrolla al interior de una organización no sólo debemos enfocarnos en los mensajes emitidos o en la dirección en la que viajan los mismos sino también se debe comprender a los actores, a los protagonistas de este intercambio de significados pues son los seres humanos los responsables de la comunicación.

Para este fin es necesario abordar a la comunicación organizacional desde diversas disciplinas como la psicología, la sociología o antropología -por mencionar algunas- pues a través de estas ramas de la ciencia se podrá comprender la intencionalidad de los mensajes que fluyen en una organización, la forma en la que son captados e incluso la respuesta emotiva que tendrán entre los miembros de equipo. Este concepto se le atribuye al Comportamiento Organizacional.

“El campo de estudio que utiliza métodos, teorías y principios de distintas ciencias de la

conducta para analizar tanto la forma en que se comportan las personas y grupos en una organización como el efecto de esas conductas y de la estructura organizacional en la eficacia de las organizaciones” (Roquette y Saleme, 2000:114).

El estudio del comportamiento organizacional se realiza desde el siglo antepasado pero es a partir del siglo XX cuando comienza a resaltarse y estudiarse el valor humano en las organizaciones y los aportes que los trabajadores ofrecen a una institución cuando están motivados y satisfechos con su empleo.

Estudiosos como Hawthorne, Abraham Maslow o Frederick Herzberg destacaron al elemento humano desde diferentes ópticas y realizaron aportes académicos sobre la productividad, factores que influían en el desempeño del trabajador, las condiciones laborales de los empleados y la motivación y satisfacción.

Stephen Robbins sintetiza el comportamiento organizacional como “la habilidad para tratar con otras personas” (Robbins, 1993:8) e incluso afirma que este campo de estudio se enfoca en los individuos, los grupos y las estructuras.

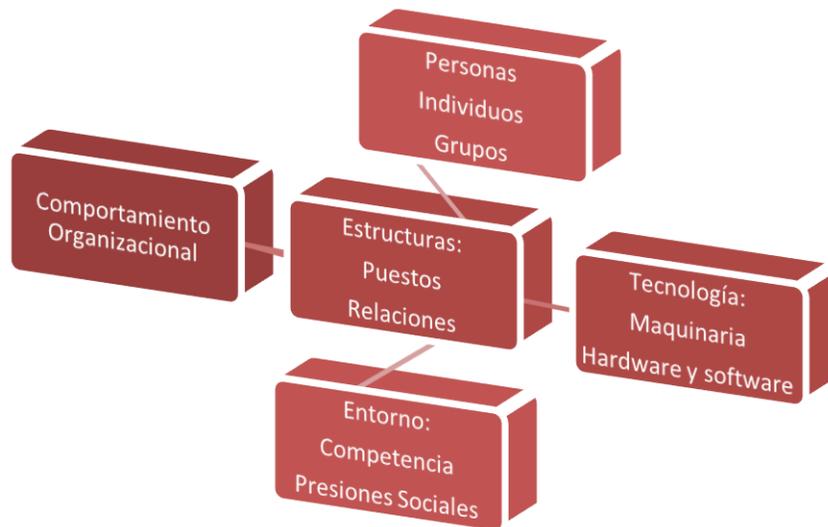
En tanto Keith Davis (2003:10), agrega a la definición de comportamiento organizacional características como la tecnología, que son las herramientas que facilitan la realización del trabajo; y el ambiente laboral, que se entiende como la suma de condiciones que permite al trabajador sentirse satisfecho en el centro laboral.

“Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes” (www.gerencie.com).

Para tener un buen ambiente se consideran factores como la limpieza, seguridad, comodidad y relaciones interpersonales.

Estas dos características, refiere Davis, afectan la naturaleza de las organizaciones actuales. La Figura 2 concentra todos estos elementos.

Figura 2. Características que integran el comportamiento organizacional



FUENTE: (Davis, 2003:12).

Para ambos autores, las personas al interior de una organización son los entes que conforman el sistema interno de una compañía, la estructura está definida como la relación formal entre las personas y sus funciones dentro de la organización; y la tecnología aporta herramientas para agilizar el trabajo mientras que el Ambiente es considerado por Davis como el clima creado por las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo.

Keith Davis (2003:12).también ofrece una serie de conceptos calificados como fundamentales para comprender el comportamiento organizacional y son: la naturaleza de las personas, la percepción y el comportamiento motivado.

- Naturaleza de las personas: es lo referente a las personas, el autor destaca las diferencias físicas, psicológicas y sociales que son inherentes a un individuo y que serán completamente diferentes a la información genética y experiencias que pueda tener otra persona.
- Percepción: todo ser humano tendrá una perspectiva del mundo diferente a los demás, por lo que la percepción es un aspecto fundamental al definir la naturaleza de las personas.

“Los empleados ven el mundo laboral de maneras distintas, por diversas razones. Es factible que difieran en su personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias o que se encuentren en entornos físicos, periodos cronológicos o contextos sociales diferentes” (íbidem:11).

También destaca todas las variables que componen a un individuo -ya sea familia, religión, padecimientos físicos- por lo que propone concebirlo como una entidad compleja y no sólo a través de una de sus facetas como la vida laboral.

- Comportamiento motivado: las personas que se desempeñan al interior de una organización tienen, de manera natural, aspiraciones que los motivan a trabajar ya sea por la recompensa económica, familiar, profesional o personal y de autorrealización es por ello que Davis Keith señala que “la motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones y, sin importar con cuánta tecnología y equipo cuente una organización, esos recursos no pueden usarse hasta que los lideren y guíen personas motivadas” (íbidem:12).

El comportamiento organizacional puede ser comprendido a través de una herramienta nombrada como *Modelo del Comportamiento Organizacional* que, en palabras de Stephen Robbins, permite prever la conducta de los individuos y comprender cómo los trabajadores perciben una situación en particular y cuánta importancia le dan al interior de la organización y tiene por objetivo identificar, comprender y anticipar conductas que pudieran poner en riesgo a la organización para actuar al respecto, ante ello el autor considera que las metas del modelo serán:

- Describir: es el modo en que se conducen las personas.
- Comprender: por que las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir: la conducta futura de los empleados.
- Controlar: al menos parcialmente las actividades humanas (Robbins, 1993:26).

En términos generales el autor dice que “el comportamiento no es obra de la casualidad, es el individuo que causa y dirige su comportamiento hacia un fin que, según piensa, acertada o equivocadamente, le beneficiará” (Ibídem:27).

El *Modelo del Comportamiento Organizacional* de Robbins cuenta con una serie de variables dentro de su modelo de análisis que permiten prever el comportamiento de las personas y se dividen en Variables Dependientes e Independientes.

Las Variables Dependientes corresponden a aquellas conductas que se quieren predecir y que están afectadas por factores externos y por los individuos y entre ellas se encuentra: la productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción en el trabajo y tensión laboral. En tanto las Variables Independientes son las que corresponden a las características del individuo y son la supuesta causa de las variables dependientes y son: las variables del individuo, variables del grupo y variables del sistema de organización.

Variables Dependientes

Productividad: Una organización es productiva cuando alcanza sus metas y cuando lo hace transformando los insumos en productos, al menor costo posible, es decir, es la media del rendimiento que incluye eficiencia está definida como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (www.rae.es); y eficacia que se define como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (Ibídem).

Ausentismo: Las faltas al trabajo, es una variable relevante pues la organización sería incapaz de lograr sus objetivos si los empleados no se presentaran. Ciertas ausencias son legítimas y se deben a males físicos que suelen ser comprobados con un comprobante médico, sin embargo hay algunas que son planificadas ante la oportunidad de hacerlo y que tienen su origen por lo bien que se siente el empleado con su trabajo.

Rotación del personal: Se define como la sustitución del personal que abandona voluntaria o involuntariamente una organización en un lapso promedio de un año (Davis: 2003, 253).

Esta variable suele tener consecuencias negativas pues los compañeros que se quedan en la organización tras un despido o una renuncia suelen encontrarse desmoralizados por la pérdida de un integrante, además, es posible que tengan que alterar sus actividades de trabajo hasta que se encuentre un remplazo por lo que la carga de trabajo será modificada.

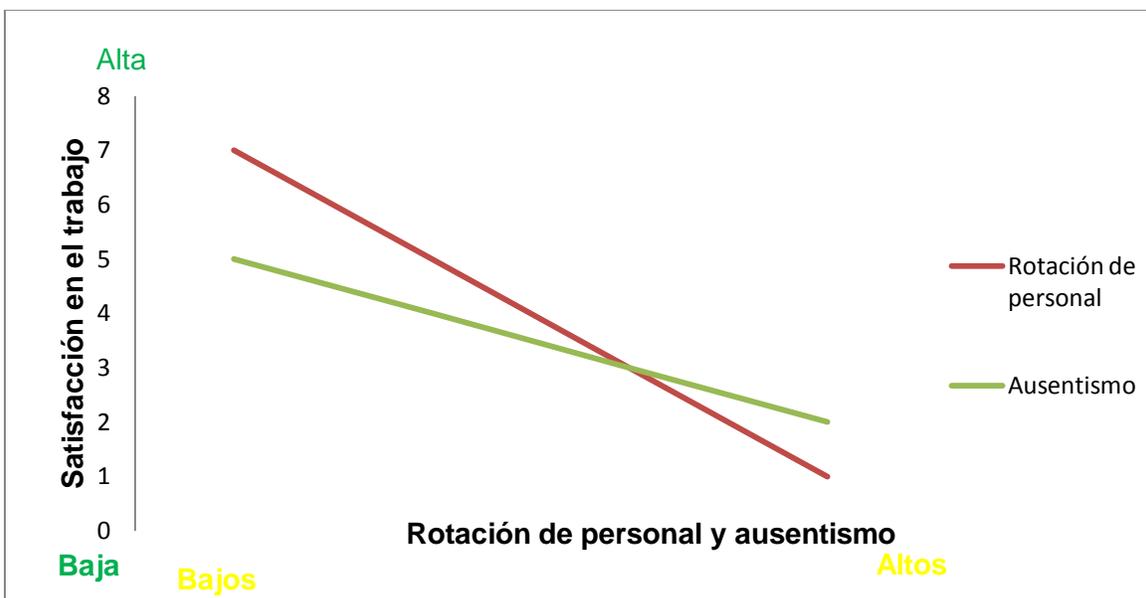
De acuerdo con Robbins “la satisfacción alta en el trabajo se relaciona con los niveles bajos

de rotación de personal, que es la proporción de empleados que salen de una compañía en un determinado periodo” (Robbins,1993:253).

Keith Davis (2003), por su parte, también refiere que la rotación de personal está estrechamente relacionada con la satisfacción en el trabajo pues suele presentarse más en aquellos elementos que no se sienten realizados al interior de la organización, tienen escaso reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos frecuentes con los colegas o han llegado a lo máximo que puede dar su carrera.

En la Figura 3 se explica cómo a medida que un trabajador se siente satisfecho con su empleo, las posibilidades de que falte, renuncie o cambie de giro van a la baja, por el contrario, si la satisfacción es poca, las posibilidades de rotación de personal crecen.

Figura 3. Relación de la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo



FUENTE: (Davis: 2003: 253).

Satisfacción en el trabajo: Es la actitud ante el trabajo. Se define como la “diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y lo que ellos creen que merecen” (Robbins 1993:259).

Por lo tanto un empleado satisfecho será más productivo que los que no lo están y tendrá

una mayor identidad y fidelidad con la empresa.

Keith Davis (2003), resalta esta variable como una de las más trascendentes e incluso le dedica un apartado completo para estudiarla pues afirma que es a través de la satisfacción del trabajo cómo se observan los beneficios para la organización y se pueden prevenir problemas con los empleados.

Robbins (1993), identifica como elementos clave para conocer la satisfacción de los empleados a: la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo, variables que Frederick Herzberg planteó en su Teoría de los Factores en la que se describe que la satisfacción laboral estará relacionada con los logros obtenidos por un trabajador, el reconocimiento, cuán atrayente es el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y las posibilidades de crecimiento.

Sin embargo, existen algunos factores que pueden contraponerse a la satisfacción en el trabajo y entre ellos se encuentran las relaciones interpersonales y el estrés laboral que puede originarse por la carga de responsabilidad que tienen los empleados y la presencia de conflicto.

El estrés puede traer efectos negativos como enfermedades que deriven en ausentismo, reducción de la eficiencia, conflicto entre los compañeros del trabajo y baja satisfacción con el empleo.

Tensión laboral: Esta variable puede darse por algunas experiencias negativas tales como los robos al interior de la compañía o “la violencia laboral que resultan en la insatisfacción de los empleados” (Davis, 2003:45). Esta puede reflejarse en la violencia física o verbal en el trabajo así como entre sus miembros en el mismo nivel jerárquico o del directivo al subordinado.

Variables Independientes

Variables del individuo: se enfocan en aquellas características personales que influyen en el individuo y son las que pueden causar un efecto en las variables dependientes; por ejemplo la edad, el género, estado civil, valores, actitudes, aprendizaje, motivación, percepción y la toma de decisiones.

Variabes del grupo: es la suma de todas las actitudes de los individuos para generar un comportamiento grupal.

Variabes del sistema de organización: consisten en una estructura global del sistema, son las más complejas de la organización pues se suman todos los conocimientos del comportamiento individual y grupal, es decir, los grupos son más que la suma de sus miembros individuales, por lo tanto, también las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran (Robbins: 1993:256).

El modelo para analizar el comportamiento organizacional de los trabajadores propuesto por Stephen Robbins (1993), se suma a los cuatro modelos organizacionales que identificó Keith Davis en 1967, quien clasificó la forma de trabajo a partir de las decisiones y estrategias de los directivos de diferentes empresas en los últimos 100 años de la práctica de la administración y que son: el modelo autocrático, de custodia, de apoyo y colegial.

Los cuatro modelos de comportamiento organizacional esbozan algunas de las realidades que se viven dentro de los centros de trabajo y que permitirán, junto con *el Modelo de Comportamiento Organizacional* de Robbins, ofrecer un panorama más realista de lo que ocurre en las organizaciones.

De acuerdo con Davis (1967), los modelos son de suma importancia pues dependiendo de las decisiones que tomen los jefes se influirá en las personas que los rodean.

En la Tabla 1 se enuncia cada modelo, lo que las autoridades quieren obtener a partir de él, la respuesta y desempeño de los trabajadores, así como las necesidades cubiertas y consecuencias psicológicas que tendrá en los empleados.

Tabla 1. Cuatro Modelos Organizacionales basados en las decisiones de los directivos

Modelo	AUTOCRÁTICO	CUSTODIA	APOYO	COLEGIADO
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Unión
Las autoridades buscan	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo

Respuesta de los empleados	Obediencia	Se inclinan por la seguridad y prestaciones	Influye en su desempeño laboral	Conducta responsable
Consecuencia psicológica de empleados	Dependencia al jefe	Dependencia a la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

FUENTE: Davis (1967:408).

1.4 Cambio en la organización y manejo de estrés

El *cambio* es una variable que no está contemplada dentro del *Modelo de Comportamiento Organizacional* de Robbins, sin embargo tiene un efecto entre los empleados de un centro laboral por lo que es importante vaticinar las respuestas de los trabajadores para hacer del cambio algo positivo en lugar de negativo.

Considerar que en una organización la forma de trabajo puede perdurar sin tener alteración alguna sería inimaginable ya que toda actividad humana es dinámica, cambiante y constantemente se transforma por tanto la vida al interior de una organización es similar. Podemos volvernos mejores en lo que hacemos y así obtener un cambio gradual o simplemente se puede optar por hacer una actividad diferente lo que cambiaría nuestro esquema de trabajo de manera drástica “los cambios son planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente” (Cfr. Fernández, Davis, 2003: 395).

Cada miembro de una organización interpretará los cambios de forma diferente y reaccionará a ellos dependiendo de su actitud o de su historia personal mientras que los grupos tendrán reacciones que estarán influidas por el ambiente del trabajo que, como ya se explicó, se refiere a la suma de actitudes de los trabajadores de una organización.

Davis, señala que el *cambio* puede derivar en costos y beneficios, incluso psicológicos, para la organización y sus empleados.

“En algunos casos, los costos psíquicos del cambio pueden ser tan grandes que afectan la salud psicológica e incluso la salud física de los empleados. El nivel de tolerancia al cambio en un grupo de trabajadores puede variar desde relativamente alto en una persona o relativamente bajo en otra” (Davis: 2003:399).

El *cambio*, dice el autor, en ocasiones suele rebasar la capacidad del individuo para afrontar la situación y es ahí cuando entra el concepto negativo del cambio en el que el individuo se resiste al mismo, busca postergarlo, o desacreditarlo porque se llega a creer que pondrá en riesgo su estabilidad, su zona de confort, interacción con otros, desempeño, competencia o autoestima.

Aunque en ocasiones los empleados se resisten, existe una necesidad de querer vivir experiencias nuevas en el ámbito laboral con la finalidad de incrementar sus conocimientos, es ante esa disposición del trabajador cuando el cambio se percibe como algo positivo.

Con este planteamiento se refuerza la idea de Davis (2003) al señalar que todo cambio dependerá de la habilidad con la que cuentan las personas para manejarlo.

El autor refiere que hay tres tipos de resistencia al cambio y son:

- Lógica: Esta resistencia surge del tiempo y esfuerzo necesario para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que deben aprenderse.
- Psicológica: Es la que se basa en las emociones, sentimientos y actitudes. Es posible que los individuos teman a lo desconocido, desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad o autoestima.
- Sociológica: Esta resistencia también es lógica pues se ponen en juicio intereses, normas y valores del grupo. En el nivel de grupos pequeños existen amistades en el trabajo y las relaciones de estratos que podrían verse alteradas con el cambio.

Estrés

Entre algunas de las consecuencias que trae el *cambio* se encuentra el estrés que genera entre los trabajadores. Se da como un mecanismo de defensa en el cuerpo humano pues “se activa una alarma en el cerebro que prepara al organismo para emprender acciones defensivas” (Kortum-Margot, 2001). Esta reacción física que afecta al organismo también tiene consecuencias en el desempeño de los trabajadores al interior de una organización.

“El cambio rápido e inesperado hace la vida más excitante, pero también provoca el estrés. Por lo tanto, no debería sorprendernos saber que el estrés, el desgaste físico y otros temas similares están dentro de los asuntos más apremiantes en el nuevo mundo del trabajo” (Robbins: 1993: 242).

Desde finales del siglo pasado, el entorno laboral se ha globalizado y ha exigido que las nuevas generaciones de trabajadores se adentren en la adquisición de más conocimientos tecnológicos, multidisciplinarios, con un amplio manejo de idiomas y más capacitados en las relaciones humanas que conceda a las empresas el objetivo capitalista de obtener más ganancias y mantenerse a la vanguardia.

Por ello las empresas tienen un nivel de exigencia muy alto entre sus empleados pues se busca destacar, ser más productivos y utilizar los menores recursos, principalmente humanos.

Estas condiciones de trabajo generan entre los trabajadores una presión para cumplir con sus funciones dentro de las empresas y para satisfacer las metas que las organizaciones desean. Este hecho influye en el estado de ánimo de las personas y en su salud física y emocional y es conocido como *estrés en el trabajo*.

Los estudiosos del comportamiento organizacional han considerado como factor clave en el éxito de las empresas tener una organización sana, concibiéndola como un sistema conformado por trabajadores que, al estar satisfechos en su entorno, podrán cubrir con las tareas asignadas por la empresa y hasta innovar y superar su productividad. No obstante una organización está susceptible al *estrés* entre sus trabajadores que llegan a experimentarlo por las exigencias de la organización, el ritmo de vida y la presión por cubrir metas.

El *estrés* influye en la productividad, de acuerdo con los argumentos de diversos autores (Bertolote, Fleischmann: 2001; Kortum-Margot: 2001; Pearlin: 1989), quienes afirman que este problema de salud ha provocado pérdidas económicas en empresa de todo el mundo. Tan sólo en Estados Unidos se han registrado fugas anuales de hasta \$150 mil millones de dólares a causa del estrés o problemas relacionados con él.

Este problema dentro de los centros de trabajo es comprendido por la Organización Mundial

de la Salud (OMS) como:

“Las reacciones fisiológicas que en su conjunto preparan al organismo para la acción. Considerado desde este punto de vista, el estrés sería una alarma, un estímulo que conduce a la acción, una respuesta necesaria para la supervivencia, respuesta que puede ser coherente con las demandas del entorno, o bien, insuficientes o exageradas” (Domech, 2012).

H. Selye (1973) realiza la conceptualización del fenómeno como “cualquier reacción o respuesta del organismo frente a las demandas del ambiente” (ibídem). Por su parte Pearlin citado en Reyes (2010:8) diferenció los siguientes estresores o motivos de estrés en el ámbito laboral:

- Por sobrecarga de roles: ocurre cuando las demandas exceden las capacidades del individuo; se observan con frecuencia asociados a los roles profesionales y a ciertos roles especializados.
- Conflictos interpersonales: pueden aparecer de diferentes formas pero siempre conllevan a problemas y dificultades que se originan entre personas que interactúan entre sí de manera complementaria.
- Conflictos entre roles: se producen cuando existen exigencias incompatibles en diferentes ámbitos de la vida, como puede suceder entre las demandas laborales y familiares.
- Por cautividad de rol: ocurre en personas que no están dispuestas a llevar a cabo un rol que les incumbe.
- El estrés por reestructuración de rol: se refiere al producido por los cambios asociados a la evolución del propio rol.

Esta realidad en el mundo laboral ha sido sujeto de estudios en los últimos años debido a que un trabajador sometido a estrés suele tener modificaciones en su rendimiento tanto en cantidad como en calidad.

Según la Fundación Europea de Mejoramiento de las Condiciones de Vida y de Trabajo, en Europa el *estrés* fue uno de los padecimientos ocupacionales más importantes de la última década, ya que más del 60% de los trabajadores lo ha padecido; ellos decían que tenían que trabajar muy rápidamente y que nunca tenían tiempo suficiente para terminar sus actividades

(Reyes, 2010: 7).

Los nuevos esquemas de las empresas reclaman mayor número de horas de permanencia en las organizaciones y cada día es más exigente no solamente la actualización de los conocimientos, sino también la experiencia en saberlos usar, estas circunstancias obligan a tener menos dedicación a los asuntos personales y del hogar.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) afirma que el *estrés laboral* es una enfermedad que amenaza a las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo, dado que su productividad resulta afectada al verse comprometida la salud física y mental de los trabajadores (OIT, 1993).

Las condiciones de trabajo estresantes repercuten tanto en la salud física y emocional de los trabajadores y desencadenará ausentismo laboral, rotación de personal, bajo rendimiento y productividad, haciendo el lugar de trabajo un espacio desagradable.

Es de vital importancia para las organizaciones moderen el estrés entre sus trabajadores pues puede desencadenar relaciones conflictivas entre sus miembros y la meta de la institución podría verse mermada.

CAPÍTULO 2. EL OBJETO DE ESTUDIO: UNIRADIO

2.1 Historia

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) se sumó, formalmente, a la lista de instituciones de educación superior con una radio universitaria a partir del 2007, año en el que emitió su primera señal radiofónica a través de la frecuencia modulada.

Pero fue una década antes que el proyecto denominado *Uniradio* tuvo sus inicios con el programa radiofónico “Vinculación Universitaria” que era transmitido a través de la señal de Radio Mexiquense. El espacio radiofónico divulgaba información de la Máxima casa de estudios mexiquense pero con el arribo de Martha Valdespino, egresada de la licenciatura en Comunicación de la UAEM, se realizó una reestructuración del proyecto en 1999.

Valdespino, planteó como objetivo “expandir la divulgación de los productos que genera la UAEM en materia de investigación” (Cruz, 2000), lo que definiría el rumbo de *Uniradio* con la delimitación de una barra programática.

Fue hasta el 2004, durante la rectoría de José Martínez Vilchis, cuando la UAEM presentó ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes una solicitud formal para operar una estación de FM como permisionaria y dos años después, en el 2006, la dependencia federal concedió el “Permiso para usar con fines culturales la frecuencia de radio 99.7 Mhz en Toluca, Estado de México”, con una potencia de 2.67kW.

El permiso señala que la estación de radio “tiene naturaleza y propósito cultural para difundir programación con fines educativos, incluyendo programas culturales e informativos, para fortalecer la integración social, incremento la enseñanza y difusión de valores culturales de la región” (www.uaemex.mx/uniradio).

El 11 de agosto del 2006 se entregó el estudio de predicción de áreas de servicio, el plano de ubicación y las características técnicas de la estación y fue hasta el 5 de octubre de ese año cuando se recibió el equipo de transmisión y cabinas de grabación, mientras que la antena se instala en el predio del Sistema de Radio y Televisión Mexiquense y la estación en el edificio de la Dirección de Educación Continua y a Distancia de la UAEM, en donde permanece actualmente.

El 21 de febrero del 2007, *Uniradio* inició transmisiones en el Valle de Toluca con una potencia radial que cubre 18 municipios del Valle de Toluca, el noreste y sur de la entidad y en todo el mundo a través de la señal de Internet. Con base en el Censo de Población en el 2005 el auditorio potencial superaba los 1.6 millones de personas, mientras que para el 2010 alcanzó los 1.8 millones de personas (www.edomex.gob.mx).

Actualmente, la estación universitaria forma parte de la Red de Radiodifusoras y Televisoras Educativas y Culturales de México y realiza coproducciones con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, así como con el Consorcio de Universidades Mexicanas.

Misión y Visión

Desde su creación, *Uniradio* tuvo como misión convertirse en un vínculo entre la academia y la sociedad y se ha preocupado por “apoyar a la comunidad, vincular el respeto al individuo y a la familia con la estructura social, a partir de la labor de los universitarios que se enfrentan a nuevos retos” (www.uaemex.mx).

Sumada a la responsabilidad social que tiene la máxima casa de estudios, la estación universitaria se impuso como visión convertirse en:

“Una opción informativa, cultural y recreativa diferente con líneas de programación en investigación social, científica, tecnológica, humanística, docencia, difusión de la cultura y de servicio comunitario, que dé respuesta a las demandas de la comunidad universitaria, que difunda los avances y resultados de investigaciones y que informe sobre aquellos aspectos del quehacer universitario” (ibídem).

Con estos parámetros cada área de *Uniradio* se ha propuesto, durante seis años, cumplir su misión y visión y el noticiario *Criterio* no es ajeno a dicho interés ya que es un informativo preocupado por difundir las investigaciones y opiniones de la comunidad universitaria así como informar, con responsabilidad social, sobre los acontecimientos locales, nacionales e internacionales más relevantes.

2.2 Objetivos

Tal y como lo determina el permiso concedido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la estación universitaria tendrá fines educativos y culturales por lo que *Uniradio* estableció entre sus objetivos generales integrar una barra programática cuya línea central fuera la Universidad, las actividades de los centros, dependencias y organismos académicos, así como los avances y estudios de investigación social, científica, tecnológica y cultural.

Sus objetivos particulares señalan:

- Comunicar y divulgar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico de la UAEM.
- Difundir las manifestaciones artísticas del ámbito internacional, nacional, regional y local.

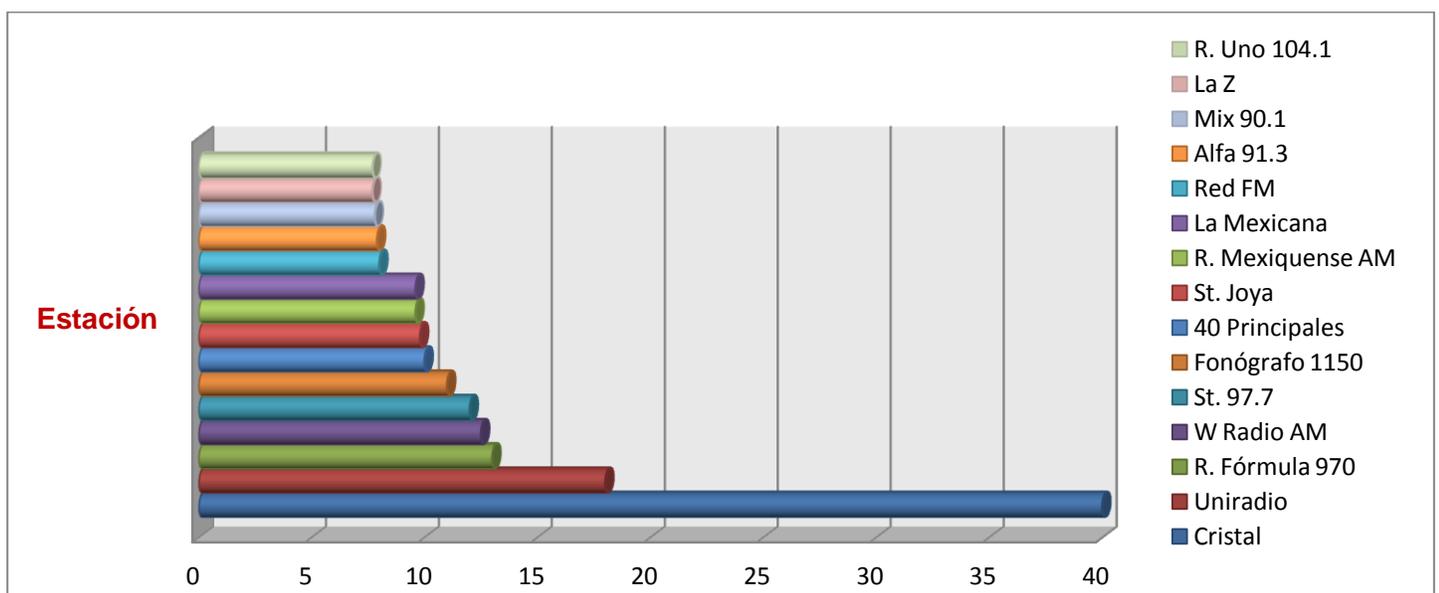
- Fortalecer la identidad universitaria al interior del Estado de México.
- Recoger y difundir las manifestaciones culturales de diversos grupos sociales.
- Promover usos culturales de las nuevas tecnologías.
- Informar a la comunidad de la actualidad mundial, nacional, regional y local.
- Vincular el quehacer de cada uno de los organismos académicos con los diferentes sectores sociales (www.uaemex.mx/uniradio).

Seis años después de iniciar funciones, la estación universitaria se ha consolidado como una alternativa musical e informativa diferente que ha logrado acercar a la comunidad pero también a la sociedad en general a la labor realizada en la UAEM y con ello ha logrado cumplir los objetivos planteados desde su creación.

Muestra de ello y del interés que ha despertado la barra programática de *Uniradio* y sus programas de divulgación científica, difusión cultural, servicio comunitario y del informativo social *Criterio*, la radiodifusora auriverde se colocó, en el 2012, en el segundo lugar de las 15 radiodifusoras del Valle de Toluca en materia de fidelidad entre los radioescuchas, de acuerdo con el estudio de audiencia que realizó la empresa internacional IBOPE AGB México, grupo dedicado a la métrica de audiencias de medios de comunicación.

El estudio revela que los seguidores de *Uniradio* escuchan la programación entre 7 a 8 horas en promedio de lunes a domingo.

Gráfica 1. Fidelidad de la audiencia del Valle de Toluca.



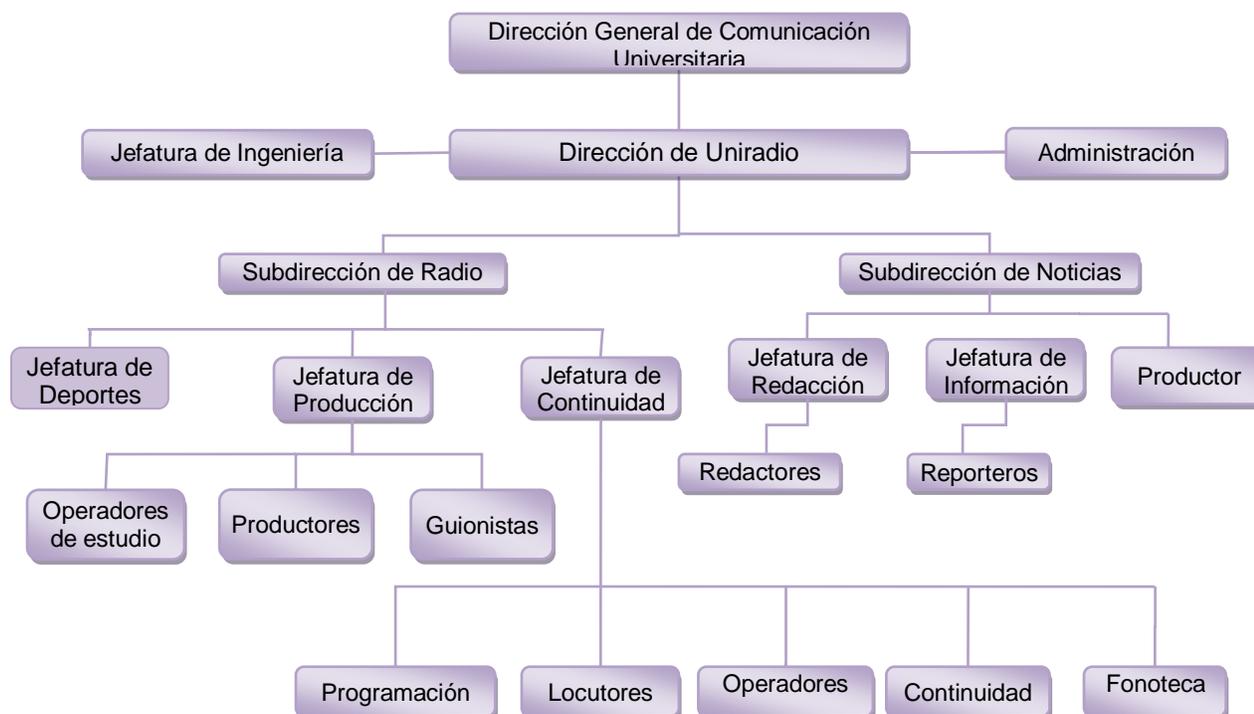
Fuente: México. Radio Audience Measurement. Toluca. Enero-Octubre 2012. Lunes a Domingo de 06:00-24:00. Fidelidad. Personas 18+. IBOPE MÉXICO.

De igual manera, los objetivos y funciones planteadas para la estación universitaria son cubiertos integralmente por el área de noticias que está enfocada a divulgar acontecimientos universitarios, locales, regionales, nacionales e internacionales para fortalecer la identidad de la institución.

2.3 Organigrama

Uniradio, cuenta con seis jefaturas en su estructura organizacional a través de las cuales se supervisan el trabajo de locutores, productores, guionistas, operadores, programadores, continuistas, redactores y reporteros para conseguir objetivos específicos que serán supervisados por dos subdirectores que a su vez rendirán cuentas a un director general. Esta forma de trabajo permite delegar responsabilidades a los jefes de área y así distribuir el trabajo total de la organización para obtener un resultado exitoso. La Figura 4 muestra la estructura de *Uniradio*:

Figura 4. Organigrama interno Uniradio



FUENTE: Elaboración propia con información de la Dirección de *Uniradio*, 2014.

Programación

En *Uniradio* se transmiten 22 programas de distintos contenidos, todos ellos cumpliendo con la misión de la estación universitaria que se ha descrito al inicio de este capítulo; no obstante algunos de ellos comparten características y enfoques que permite clasificarlos en: Informativos, deportivos, institucionales, culturales y musicales.¹

Los programas *Informativos*, por ejemplo, buscan ofrecer información actual del entorno local, nacional e internacional y con relevancia noticiosa para el radioescucha, por ello el noticiario *Criterio* es el único que entra en dicha clasificación y cuenta con dos emisiones al día.

Los contenidos *Deportivos* son los dedicados en transmitir información de la activación física que se realiza dentro y fuera de la UAEM, por lo que el programa encasillado en dicha área es *A todo Galope*.

Para la sección de programas *Institucionales* se clasificó *Horizonte Centro Sur*, *Esquema Emprendedor*, *Aldaba* e *Hibrido al Aire*, programas que comparten el interés de dar a conocer las actividades académicas que se realizan dentro de la Universidad con la finalidad de orientar al radioescucha sobre temas científicos o, simplemente, notificarle los avances de la ciencia en el Estado de México y en el País.

Los programas *Culturales* comparten la visión de transmitir conocimientos literarios, musicales y artísticos nacionales e internacionales acompañados de una serie de melodías que hacen amena la emisión de contenidos.

En tanto, los programas *Musicales* son aquellos cuyo objetivo central es la música en sus diversos géneros, por lo que muchos de ellos se dedican a presentar las piezas musicales más emblemáticas en formato de estudio o en vivo.

Toda la programación se distribuye en una Barra Programática que le permite al

¹ La división de los programas radiofónicos emitidos a través de *Uniradio* fue realizada de forma subjetiva con base en la descripción ofrecida en el portal de Internet de *Uniradio* (www.uaemex.mx) que delimita el propósito final de cada programa.

radioescucha guiarse sobre los horarios y días en los que podrá encontrar los contenidos que sean de su interés. Véase Anexo 1.

La Tabla 2 ejemplifica cómo se dividen la programación de *Uniradio* tomando como base el contenido de cada programa. Por ello, en la base se observan las emisiones radiofónicas de carácter musical que representan 12 de los 22 programas totales por lo que ocupan la base de la pirámide, seguida de los programas culturales e institucionales que cuentan, cada uno, con cuatro emisiones de este tipo. En la punta de la pirámide se encuentran las emisiones de carácter informativo y deportivo que, por ser los únicos en su tipo, sólo cuentan con un programa cada uno. Véase Tabla 2 y Gráfica 2.

Tabla 2. Clasificación de los programas transmitidos en Uniradio

INFORMATIVOS	DEPORTIVOS	INSTITUCIONALES	CULTURALES	MUSICALES
CRITERIO Informativo universitario de cobertura social que, en sus emisiones matutina y vespertina, da seguimiento a las actividades de nuestra Universidad, así como a las de coyuntura en el acontecer estatal, nacional e internacional desde la mirada académica.	A TODO GALOPE El deporte universitario y la actividad deportiva nacional e internacional en un espacio de debate, entrevista, crítica y formación. Con secciones específicas sobre Potros Salvajes, Liga Nacional Juvenil, fútbol universitario, Copa Libertadores, charrería y deporte extremo.	HORIZONTES CENTRO SUR Es el programa de la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior Región Centro Sur, donde se dan a conocer las actividades más relevantes de las universidades que pertenecen a la Región Centro Sur de ANUIES.	SIGNOS EN ROTACIÓN Revista cultural matutina que se caracteriza porque en ella permea el diálogo desenfadado y estimulante con los creadores. Se trata de un espacio abierto a las voces culturales y al registro crítico como ejercicio de reflexión.	PASACALLE Programa cuyo propósito es difundir la mayor cantidad de obras de los diferentes periodos de la música clásica, incluyendo espacios didácticos con la participación de instrumentistas, directores, lauderos, investigadores de música y coleccionistas.
		ESQUEMA EMPRENDEDOR Programa semanal que promueve la cultura del emprendedor a través de casos de éxito para lo cual se apoya de entrevistas a protagonistas que han logrado concretar un proyecto.	CONTRASTES Un programa con recetas, consejos, música, arte, historia, cultura, y mucho sabor.	FRASEO BOP Es el programa que en sus cinco emisiones a la semana, difunde todos los géneros del jazz brindando datos de interés sobre la historia de este género musical y contextualizando los momentos históricos de este género.
		ALDABA El programa de vinculación de Uni Radio, es un producto radiofónico que difunde y promueve la comunicación entre la UAEM y la sociedad, difundiendo los servicios de nuestra casa de estudios, y ofreciendo orientación sobre diferentes temas a la comunidad.	EN EL CAMINO Cine, música, literatura y buen humor. Chacota cultural sin catequesis.	PERIFERIA Dedicado a la difusión de la cultura musical urbana por lo que en él tienen cabida las producciones de bajo presupuesto que están alejadas del circuito comercial, abriendo micrófonos a los expositores de este género alternativo, en el que la protesta y crítica social son la constante.

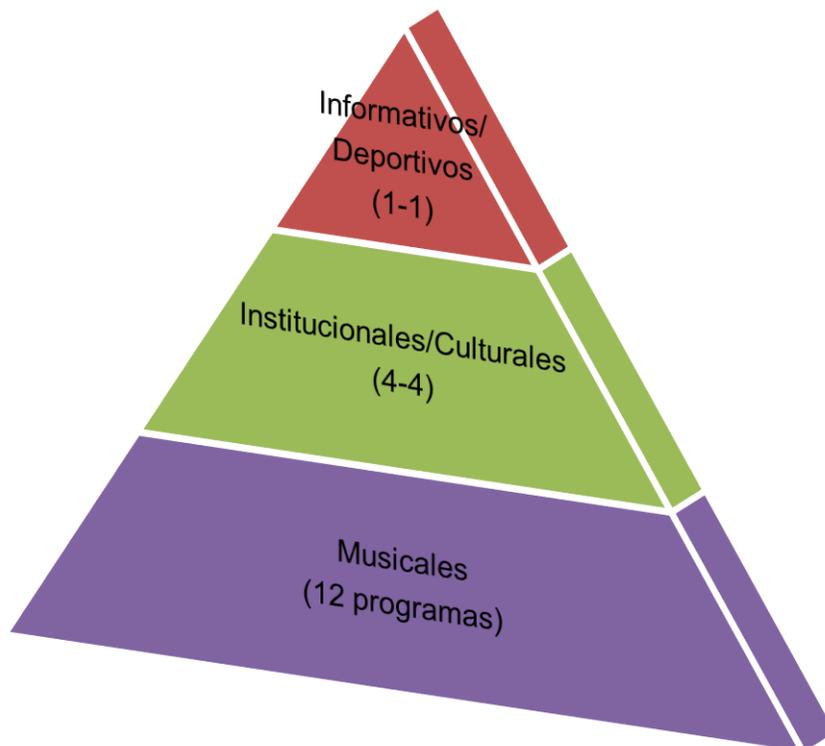
		<p>HÍBRIDO AL AIRE Laboratorio radiofónico producido y conducido por estudiantes de la Licenciatura en Comunicación, se trata de una emisión semanal, donde los jóvenes aborda temas de actualidad desde su punto de vista.</p>	<p>PIN PON PAPAS Espacio radiofónico donde emprendemos divertidos viajes hacia temáticas y realidades que ocupan a niños y niñas, compartiendo con los radioescuchas su visión del mundo.</p>	<p>MÚSICA PÚBLICA Es un taller radiofónico donde el escucha comparte con Uni Radio sus intérpretes, compositores y géneros favoritos, bajo una propuesta de locutor libre por una hora. Es el programa de geografía sonora a través del cual, el radioescucha guía por el disfrute de los ritmos más variados del universo musical.</p>
				<p>TODAS LAS MÚSICAS DEL MAÑANA Espacio radiofónico dedicado a la música independiente. Nace con la idea de ofrecer al radioescucha música nueva y fresca que ningún espacio en la FM del Valle de Toluca se atrevía a poner, por lo tanto, y quitándole la etiqueta "independiente", es un programa propositivo que desea dar a conocer propuestas, más allá de sólo disqueras y ventas altas mundiales.</p>
				<p>ELEPÉ Programa que retoma la idea de escuchar un disco como fue originalmente pensado y creado, o sea, una pieza y su totalidad.</p>
				<p>SLIDE Un delicado recorrido por las vertientes del Blues, de lo clásico a lo contemporáneo, con grandes maestros, históricos, anecdóticos y propuestas musicales.</p>
				<p>ARCOIRIS EN LA BRUMA El metal encuentra espacio en este programa que introduce al escucha en los subgéneros de esta corriente musical, como metal gótico, folk metal, black y death metal, entre otros. Bajo un formato interactivo, en el que los aficionados a los ritmos pesados arman la programación durante una hora.</p>
				<p>RECUERDOS AL AIRE Espacio musical dedicado a los grandes compositores, música y cantantes de la Época Dorada.</p>
				<p>¡ VIVA LA SALSA! Programa especializado en el género de la Salsa.</p>

				EFFECTO DOPPLER Programa que difunde las grabaciones de creadores, locales y nacionales comprometidos con sus propuestas y que son realizadas en el estudio de Uni Radio.
				EN VIVO - CONCIERTO El mejor estado de un artista es en el escenario. Conciertos completos de grandes músicos que en directo muestran su valor interpretativo, no siempre reflejado en producciones de estudio. La selección se hace, por su calidad.

FUENTE: Elaboración propia con información de www.uaemex.mx/uniradio, 2013.

Gráficamente la programación se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Gráfica 2. Distribución de programas de Uniradio



FUENTE: Elaboración propia con información de www.uaemex.mx/uniradio, 2013.

Una vez descrita la estructura de *Uniradio* así como el tipo de programas que divulga, es necesario explicar cómo opera el departamento de noticias pues de dicha área se realizó el diagnóstico del comportamiento organizacional que es el eje principal de este trabajo de investigación.

2.4 Criterio

El departamento de noticias de *Uniradio* es el único espacio informativo de su tipo al interior de la estación y es una propuesta de divulgación universitaria y periodística con un enfoque social que, en sus emisiones matutina y vespertina, da seguimiento a las actividades de nuestra Universidad, así como a las de coyuntura en el acontecer del Valle de Toluca, estatal, nacional e internacional desde la mirada académica.

Este espacio nombrado *Criterio* se crea a la par que la estación universitaria con el interés de ofrecer a la comunidad universitaria una alternativa de noticias internas -relacionadas con la contribución de la UAEM a la ciencia- pero también externas de lo ocurrido en su valle, Estado y País.

Con un equipo guiado por Francisco Ledesma Ibarra, el noticiero *Criterio* fue lanzado al aire después de abrirse la frecuencia de la estación universitaria con una entrevista realizada al entonces Gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto.

En aquel momento el área fue conformada por un Subdirector de Noticias, Jefe de Información, Jefe de Redacción, Productor, dos redactores y tres reporteros. Esta estructura, así como su nivel jerárquico, se encuentra vigente en *Criterio*.

De acuerdo con la información recabada dentro del área, el encargado de evaluar la relevancia noticiosa y periodística de los temas propuestos por los reporteros es el Jefe de Información. Este trabajador es quien ofrece las propuestas para una *Agenda Setting* sobre los temas que serían relevantes en un determinado tiempo y entorno social.²

² “La Agenda-Setting es la noción de que los mass media son capaces de transferir la relevancia de una noticia en su agenda a la de la sociedad” (cfr. McCombs, Rodríguez: 2004).

En la misma jerarquía que el Jefe de Información se encuentra el Jefe de Redacción, cuya responsabilidad se centra en crear la estructura del noticiero, le da forma, decide qué información debe ir antes que otra y verifica la correcta estructura gramatical y sintáctica de las notas periodísticas que se emiten.

A su cargo se asignaron a dos redactores que, al interior de *Criterio*, son los responsables de recolectar la información nacional e internacional relevante utilizando herramientas como Internet y la televisión por cable.

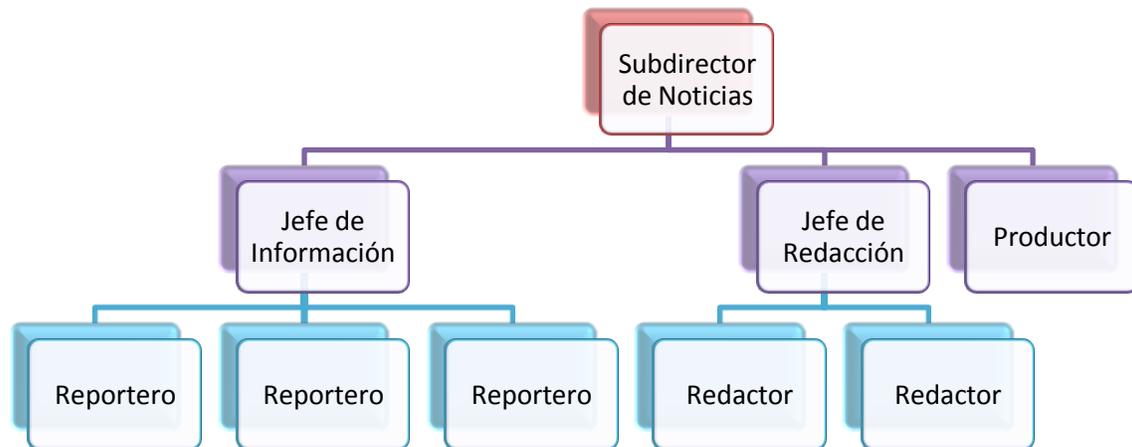
El Jefe de producción se encarga de la calidad sonora de todos los mensajes que deseen emitirse; es el responsable de la preproducción, producción y postproducción de cápsulas informativas. Su papel es fundamental pues al tratarse de un noticiero radiofónico la producción es el elemento clave para que el mensaje recabado por todo el equipo de trabajo llegue exitosamente -técnicamente hablando- al radioescucha.

En *Criterio* los reporteros son los responsables de recolectar la información periodística relevante para llevarla al público y deberán obedecer a su discernimiento y olfato noticioso para elegir contenidos de calidad e impacto social.

Es en estos trabajadores en quienes recae la responsabilidad, en un inicio, de lo que escuchará el público. También fungen como la imagen externa de la corporación pues representan al medio de comunicación en la labor de campo, son el ente que conecta a la organización interna con otras organizaciones al interactuar con personalidades, instituciones, dependencias, líderes políticos, sociales o investigadores.

Todo este equipo de trabajo es guiado por un Subdirector de Noticias quien coordina y verifica que todos los elementos cumplan con su función y es el vínculo con otras áreas al interior de Uniradio y el rostro -junto con los reporteros- que enlaza a *Criterio* al exterior. Véase Figura 5.

Figura 5. Organigrama de Criterio



FUENTE: Elaboración propia con información interna de Criterio, 2014.

CAPÍTULO 3. LA EXPERIENCIA

3.1 Experiencia Laboral

Luego de realizar prácticas profesionales en el espacio de noticias Criterio, me incorporé al equipo de trabajo de *Uniradio*, como reportera de información general durante el periodo 2009-2011.

Durante mi estancia en *Uniradio*, uno de los aspectos característicos del equipo de trabajo fue que la estructura se encontraba incompleta en todo momento.

Por diversas razones -entre ellas la búsqueda de nuevo horizontes laborales, factores personales o conflictos en la estructura- la rotación de personal siempre fue una constante e incluso al incorporarme al equipo se carecía de Subdirector de Noticias lo que significaba que el equipo estaba acéfalo y por ende con una falta de dirección y supervisión en el cumplimiento de objetivos.

El equipo de trabajo era guiado provisionalmente por el Jefe de Información quien tenía que cumplir con más funciones de las ya asignadas mientras que los reporteros y el resto del equipo debían participar más en la planeación de contenidos.

Fue durante este proceso de cambio en el que se experimentó una tensión laboral y conflicto

entre los integrantes del equipo ya que se debían cumplir con más obligaciones de las previstas -principalmente por el Jefe de Información- quien tenía que orientar a los redactores, reporteros y al productor sobre los temas a tratar, el tratamiento que debía dársele a la información, la estructura que debería llevar el noticiero, verificar que todas las áreas cumplieran con su función e incluso conducir las dos emisiones del noticiero.

Esta carga de trabajo derivó en rencillas con algunos integrantes del equipo que se mostraban inconformes con algunas decisiones del jefe provisional y su supuesta inexperiencia para guiar al equipo.

Los trabajos de investigación realizados en este lapso no tuvieron la supervisión y orientación necesaria pues la comunicación con el Jefe de Información, quien se encargaría de la revisión del trabajo, era poca y confusa debido a sus múltiples ocupaciones.

El proceso de aprendizaje para redactar con el estilo que la institución deseaba y ofrecer productos con los estándares deseados fue difícil pues el equipo se enfrentaba a una nueva forma de trabajar y en lo personal la exigencia de trabajo era mayor que la solicitada durante mi periodo de prácticas.

Esto traía como consecuencia errores propios de un reportero sin experiencia tales como fallas en la redacción y en la jerarquización de los datos por lo que el producto final entregado no satisfacía la petición del responsable en turno.

El desempeño era pobre pues no estaba guiado con las especificaciones de un superior lo que repercutía en el trabajo final presentado a la audiencia y afectaba la motivación hacia el trabajo y generaba estrés.

Había reprimendas por las fallas cometidas en el trabajo final lo que generó tensión entre los integrantes y desaprobación ante la actitud del Jefe de Información quien obtuvo la crítica de los trabajadores de acuerdo con la información compartida en los canales informales de comunicación. Esto afectó el desempeño del jefe en turno que ya cargaba con responsabilidades adicionales.

Eventualmente las tareas solicitadas se satisficieron tras poner en práctica los comentarios de los trabajadores en el mismo nivel jerárquico (entiéndase reporteros) hasta lograr un crecimiento y aprendizaje de las lecciones difíciles.

La generación de propuestas para trabajos especiales, el mejoramiento en cuanto a la locución y el trabajo en equipo fueron características que evidenciaron un mejor desempeño personal dentro de la empresa.

Posteriormente el puesto de Subdirector de Noticias fue ocupado; sin embargo, el equipo ya registraba conflictos internos que fueron trasladados hacia el nuevo integrante quien fue recibido con desconfianza y prejuicios.

Este nuevo elemento enfrentó una resistencia al cambio por parte de los integrantes de *Criterio* tal y como lo describió Keith Davis (2003) manifestado en sus tres tipos:

- *Lógica*: Reporteros, redactores y jefes en turno temían que el arribo de un nuevo directivo provocara una modificación en sus labores, la nueva forma de trabajar y las nuevas tareas que pudiera establecer el nuevo líder causaban incertidumbre pues se desconocía las exigencias que tendrían que cubrir.
- *Psicológica*: El nuevo Subdirector de Noticias tenía una reputación y currículum que le precedía -conocida a través de canales informales de comunicación- en los que se anunciaba una personalidad negativa por lo que, sin tener la certeza, se temía generar una antipatía con el nuevo miembro quien era visto como un líder que podría perjudicar la estabilidad laboral de los trabajadores.
- *Sociológica*: Algunos trabajadores habían generado lazos de amistad por lo que se temía que estas manifestaciones fueran percibidas como negativas y por lo tanto limitadas.

La convivencia con el Subdirector de Noticias estuvo enmarcada por diferencias con los empleados pues intentó modificar el trabajo que el equipo venía realizando desde años atrás

sin tomar en consideración la opinión de los trabajadores o los problemas previos que había enfrentado el equipo.

El desempeño del equipo no era el deseado por lo que el nuevo jefe comenzó a imponer posturas y decisiones con lo que el comportamiento organizacional de *Criterio* comenzó a tornarse autocrático en el que el director buscaban autoridad y obediencia por parte de los empleados lo que ocasionó estrés en el desempeño, dependencia hacia los jefes, no se proponían nuevos temas por temor a ser desacreditados y una baja en la productividad.

3.2 Diagnóstico

A continuación ejemplificaré cada una de las variables dependientes propuestas por Stephen Robbins (1993) ya que es a través de ellas como se puede predecir el comportamiento de los trabajadores y ofrecen un panorama de lo que ocurría en el equipo de trabajo. Las variables independientes no son tomadas en cuenta para el diagnóstico pues son más subjetivas ya que corresponden a lo que cada individuo vivía así como su historia de vida, aspiraciones, formación y valores.

Con estos elementos se pretende explicar el comportamiento organizacional que tenía el equipo de trabajo de *Criterio* y de esta forma analizar cómo se percibió el ingreso de un nuevo jefe y comprender las reacciones de los trabajadores.

Es importante resaltar que Rodríguez Mansilla, citado en Zúñiga Pazarán (2010), menciona que el diagnóstico constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. En esta explicación el observador deberá de darse cuenta adecuadamente del operar de la organización.

Herramientas del Comportamiento Organizacional Dependientes

✓ *Productividad:*

SITUACIÓN: Durante el periodo analizado, cada reportero de *Criterio* debía generar para las emisiones matutina y vespertina tres notas informativas -cuota estandarizada diaria- que

permitiría que el noticiario contara con 18 minutos de información, de los 60 minutos que duraba, pues cada nota emitida al aire tenía una duración de 2 minutos.

Esta cuota de notas se estableció desde la creación de *Criterio* por lo que continuó durante el periodo estudiado. Sin embargo, al ingresar el nuevo Subdirector de Noticias se solicitó que el equipo fuese más eficiente y produjera, al menos, una nota adicional con las mismas características que las notas estándar (mil 200 caracteres de extensión con dos extractos de audio del entrevistado) o una en la que se prescindiera de audio.

Con esta premisa el equipo debía producir más con los mismos recursos, no obstante, aunque la medida se cumplió el desempeño del equipo no fue eficaz pues la información generada en ocasiones no era de calidad, de acuerdo con los comentarios informales proporcionados por los jefes.

Durante este periodo el equipo de trabajo fue eficiente pues todos los integrantes cumplieron con la solicitud; pero no eficaz, ya que mucha de la información entregada carecía de valor informativo pues era entregada sólo para cubrir una cuota, por lo que la Productividad sí se vio mermada.

“La productividad en las empresas y las instituciones se encuentra íntimamente ligada a la salud mental del empleado...Se ha comprobado que aún cuando pueda existir una sobre carga de trabajo, si el ambiente es el adecuado, el trabajador tendrá menos posibilidad de padecer estrés” (Reyes: 2010,42).

Aunado a esta determinación, la resistencia al cambio hacia el nuevo miembro de trabajo se incrementó pues, como se suponía, su incorporación trajo cambios en la dinámica de trabajo y representó para el equipo nuevas tareas.

Para el caso de los jefes directos (entiéndase Jefe de Información y Jefe de Redacción) su productividad también se vio afectada pues previo a la entrada del líder del equipo cumplían más tareas ajenas a su función lo que desencadenó que descuidaran las funciones propias y tuvieran más roces con el resto del equipo debido a la carga de trabajo.

✓ *Ausentismo:*

SITUACIÓN: La jornada laboral de *Criterio* se conformaba de lunes a viernes, con una guardia dominical realizada por cada uno de los integrantes una vez al mes.

En este apartado el equipo no recurría a las inasistencias y las que se registraban se debían a enfermedades o problemas personales. Pero uno de los aspectos que evidenciaron los conflictos al interior del equipo eran las visitas que se realizaba a la redacción de *Criterio*. Aunque para los reporteros la asistencia a la redacción no era obligatoria se sugería acudir para escribir las notas en este inmueble en donde se dotaba de herramientas para facilitar el trabajo (teléfono, internet, impresora, computadora).

Una vez ahí se solicitaba apoyar en las labores de planeación del noticiario. Previo al ingreso del nuevo Subdirector de Noticias la asistencia de los reporteros a la redacción en promedio era de entre tres y cuatro veces a la semana, sin embargo con los conflictos entre trabajadores las visitas se redujeron a dos o ninguna asistencia semanal, esta situación comenzó a registrarse a un mes del ingreso del nuevo jefe.

El factor principal era la incomodidad que generaba convivir con los jefes directos y con el nuevo jefe, de quien se esperaba desaprobación debido a la resistencia psicológica al cambio explicada con antelación.

Este ausentismo en la redacción de noticias era justificado con argumentos como “Tengo entrevistas pendientes y eventos que cubrir” o “no me dio tiempo de acudir”.

Posteriormente se impuso una medida disciplinaria en la que se obligó a los reporteros a acudir diariamente a la redacción para escribir en este espacio, si la medida no era acatada los trabajadores eran reprendidos con el argumento de no tener un compromiso serio con la institución. Esta determinación tornó más tensa la relación entre reporteros y el nuevo líder pues no se cuestionaron los motivos por los que no se asistía al lugar de trabajo, que de ser considerado, se pudo llegar a un acuerdo que beneficiara a todos o resolviera los conflictos interpersonales.

✓ *Satisfacción en el trabajo:*

SITUACIÓN: Muchos problemas se registraron en el equipo de trabajo de *Criterio* del 2009 al 2011, la tensión entre los miembros del equipo ya no sólo se debía a las nuevas determinaciones de los superiores para hacer un área más productiva -aumentando la cuota de notas y obligando al equipo a asistir a las instalaciones diariamente (para el caso de los reporteros)- sino que el conflicto trastocó las relaciones interpersonales de los trabajadores. Los reporteros y redactores comenzaron a tener roces con los jefes directos quienes por

mandato del Subdirector de Noticias debían supervisar el trabajo realizado de manera minuciosa para evitar errores, situación que fue malinterpretada por los empleados ya que se consideró que su desempeño era ineficiente y tenía que ser corregido. En un inicio, los jefes directos no explicaron a los trabajadores que la supervisión tenía como fin último evitar errores en el producto entregado al público sino hasta meses después se informó que era necesario para mejorar la calidad de la información divulgada. Fue la falta de comunicación entre jefes directos con trabajadores lo que ocasionó una desconfianza adicional hacia las medidas emprendidas por el líder.

Los reporteros, redactores y jefes directos buscaban el reconocimiento del nuevo jefe dependiendo de lo que creían bien realizado pero, en este caso, el trabajo era criticado debido a que supuestamente no cumplía con los estándares solicitados. Cuando los trabajos entregados no tenían observaciones negativas tampoco se hacían comentarios positivos que motivaran al reportero o redactor para seguir en ese camino.

No había incentivos por el trabajo bien hecho lo que ocasionó una desmotivación y estrés entre los empleados pues a pesar de esforzarse para no ser reprendidos y entregar trabajos de calidad su esfuerzo no era reconocido y cuando el desempeño no era suficiente había un regaño pero no una sugerencia para mejorar.

“El estrés está asociado también al sentimiento de frustración que desarrollan los trabajadores al no satisfacer sus necesidades de sentirse útiles, esto se da regularmente por la imposición de metas laborales poco realistas y el planteamiento de falsas expectativas en el desarrollo laboral” (Reyes: 2010: 26).

La falta de motivación y la mala relación laboral con los superiores llevó a tener una baja satisfacción por el trabajo pues no se obtenían comentarios enriquecedores para mejorar la redacción, la entrevista o locución por lo que los trabajadores no estaban adquiriendo conocimientos nuevos que enriquecieran su experiencia laboral.

Respecto a la posibilidad de crecimiento al interior de la estructura organizacional, ésta era posible, sin embargo si se recibían comentarios negativos sobre el trabajo se infería que no había crecimiento profesional que permitiera acceder a un mejor puesto.

El hombre necesita que lo motiven, que lo reconozcan y que lo escuchen para sentirse satisfecho dentro de una organización y este es uno de los principales retos de la empresa:

motivar a su personal para tenerlo satisfecho obteniendo la organización como recompensa una mayor productividad. (Salazar: 1998: 161).

En cuanto al salario, en aquel momento, la retribución económica para los reporteros de *Criterio* se encontraba por encima del promedio de sueldo que se otorgaba al gremio en el Valle de Toluca, situación que era un aspecto positivo pese al contexto de cambio interno, asimismo las condiciones laborales eran adecuadas pues los trabajadores contaban con un espacio específico para desempeñarse el cual estaba dotado de la tecnología necesaria y las condiciones de limpieza, ventilación e iluminación estaban cubiertas.

✓ *Tensión laboral:*

Uno de los factores que ocasionó tensión laboral fue la forma en la que el directivo evidenciaba los errores de los trabajadores frente a todo el equipo. Esta medida más allá de ser una estrategia correctiva para evitar equivocaciones a futuro se convirtió en un estresor para los trabajadores que estuvo vinculado con el ausentismo.

La participación de los reporteros y redactores fue decreciendo por lo que con el tiempo las propuestas para mejorar su trabajo o elaborar productos creativos se observaban cada vez menos; había un clima tenso en el que cada semana se esperaba un conflicto.

“Poco ayudan a una buena convivencia las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar” (www.universia.cl/noticias).

En un año, en al menos tres ocasiones, se presenciaron discusiones verbales entre el Subdirector de Noticias con reporteros, redactores e incluso con los jefes directos.

✓ *Rotación del personal:*

SITUACIÓN: Tras la imposición de nuevas reglas en *Criterio*, la satisfacción del trabajo y el compromiso de los empleados con la institución se vieron trastocados lo que dio lugar a la

rotación voluntaria de personal. Este fue el caso de uno de los reporteros que decidió renunciar ocho meses después del ingreso del Subdirector de Noticias y que, a través de los canales informales de comunicación -entre ellos comentarios con compañeros y redes sociales- explicó que su salida se debió a los conflictos internos con los superiores.

Tras la salida de este trabajador, un redactor más salió diez meses después por los mismos factores solicitando su cambio a otra área de trabajo. Su motivo principal: el clima laboral tenso que se vivía en la redacción.

Un mes después de la salida de este último miembro, decidí separarme del equipo de trabajo ante una nueva oferta laboral que fue aceptada sin objeción ya que el conflicto seguía vigente en el equipo de *Criterio*. Los tres trabajadores habían colaborado con el medio de dos a tres años, en promedio.

Con tres salidas en tan sólo un año y medio, la rotación voluntaria del personal motivada por los conflictos entre el equipo de trabajo señaló la baja satisfacción en el trabajo y un comportamiento organizacional tenso.

Como se describió, *Criterio* había modificado todas las variables explicadas por Robbins, ante ello se deduce que el comportamiento organizacional era negativo inicialmente de manera individual lo que posteriormente afectó la dinámica grupal.

El trabajador respondía a la defensiva ante el cambio ya que este le ocasionaba estrés, falta de motivación y desgaste por los conflictos entre los integrantes del equipo.

Los trabajadores se enfrentaban a una insatisfacción ante la asignación de nuevas tareas y aunque se les pedía una propuesta de trabajo los subordinados debían cumplir con el deseo del superior por lo que el trabajo en equipo era percibido como una simulación.

Las medidas correctivas, que se enfocaban a producir, no consideraron la opinión de los empleados, se percibía una falta de liderazgo y un estancamiento en la adquisición de nuevos conocimientos pues no existía retroalimentación sobre el trabajo realizado.

El comportamiento individual se trasladó en el comportamiento grupal que, en general, estaba desmotivado y el compromiso con la institución comenzó a perderse, los trabajadores no se sentían tomados en cuenta por lo que no estaban dispuestos a dar un esfuerzo adicional por entregar productos de buena calidad.

“El trabajo es una transacción mutua: cada empleado realiza ciertas inversiones en la compañía y espera recompensas adecuadas a cambio; la empresa también invierte en el

individuo y espera que su inversión sea rentable. La relación de rentabilidad se deteriora cuando alguna de las partes deja de actuar con responsabilidad en lo concerniente a las necesidades de la otra” (Davis: 2003; 298).

La percepción que tenían los trabajadores sobre el liderazgo de los jefes era negativa pues se consideraba que no se interesaban por las necesidades u opiniones de los empleados ya que no se les cuestionaba sobre las nuevas disposiciones ni se les sugería cómo resolver problemas. De acuerdo con Keith Davis no hay mejor modo de influir en el desempeño de los empleados que con el apoyo de un líder que intente preparar a su equipo de trabajo ante problemas futuros.

Los líderes transformacionales son quienes inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la empresa en el futuro...Intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén mejor preparados para los retos desconocidos del futuro. (Davis: 2003; 405)

A continuación la Tabla 2 concentra un resumen del comportamiento del equipo *Criterio* durante el periodo 2009-2011 considerando las variables dependientes del *Modelo de Comportamiento Organizacional* de Stephen Robbins.

En la tabla se aborda el motivo por el que se modifica la conducta de los empleados y la respuesta obtenida que se denominó comportamiento organizacional.

Tabla 2. Diagnóstico del comportamiento organizacional de Criterio

	MOTIVO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PRODUCTIVIDAD	Pese a llegar a un equipo con conflictos por la falta de dirección y liderazgo -ante la ausencia de un jefe- el nuevo Subdirector de Noticias de <i>Criterio</i> arribó al área y solicitó al equipo ser más productivo y generar una nota informativa adicional a las tres que se entregaban diariamente.	La resistencia al cambio que enfrentó el equipo por la entrada de un nuevo jefe se hizo más fuerte pues, como se suponía, el nuevo líder trajo cambios en la dinámica de trabajo y representó para el equipo nuevas tareas, entre ellas producir más. El nuevo líder buscaba elevar la productividad con los mismos insumos; sin embargo, descartó el trabajo motivacional y de acercamiento con los trabajadores

		<p>para que la medida fuera aceptada y comprendida.</p> <p>La petición de aumentar la cuota de notas informativas se cumplió pero no a cabalidad pues, en ocasiones, la información entregada no era de calidad.</p> <p>En tanto, el equipo reforzó su rechazo al nuevo jefe de quien se esperaban nuevas determinaciones que les cambiarían su dinámica de trabajo.</p>
	MOTIVO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
AUSENTISMO	<p>En <i>Criterio</i> el equipo no se caracterizaba por faltar al centro de trabajo; sin embargo la visita a la redacción de noticias se sugería a los reporteros, quienes no estaban obligados a presentarse pues su trabajo era de campo y no de oficina.</p> <p>Esta también es catalogada como una ausencia, breve, al lugar de trabajo, al igual que las llegadas tarde.</p> <p>Como medida correctiva por las inasistencias de los reporteros a la redacción de noticias, los superiores tomaron una medida autocrática e hicieron obligada la visita a la redacción.</p>	<p>Al crecer el descontento de los trabajadores por las decisiones del nuevo jefe, la inasistencia a la redacción de noticias comenzó a crecer al pasar de entre cuatro y cinco días a dos o ningún día de asistencia por parte de estos empleados.</p> <p>Tras imponer una medida obligatoria de asistencia, creció el descontento de los reporteros, con los que se tenía mayor conflicto, por lo que la situación se tornó más tensa entre superior y subordinado.</p> <p>Los trabajadores se sentían obligados a cumplir con tareas que no les representaban un reconocimiento pero sí una reprimenda por no acudir.</p>
	MOTIVO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
ROTACIÓN DEL PERSONAL	<p>Luego de que los superiores de <i>Criterio</i> impusieron nuevas reglas como la asistencia obligada a la redacción de noticias así como entregar más notas periodísticas diarias, los conflictos entre miembros del equipo comenzaron a crecer, principalmente, con el Subdirector de Noticias quien era el responsable de</p>	<p>En el lapso de un año y medio se registró la rotación voluntaria de tres trabajadores relacionada con los conflictos en el equipo. Este comportamiento habló de un equipo de trabajo con conflictos y baja satisfacción en el trabajo.</p>

	<p>las nuevas determinaciones.</p> <p>Uno de los trabajadores decidió renunciar ocho meses después del ingreso del nuevo Subdirector de Noticias.</p> <p>Tras la salida de este trabajador, un redactor más salió diez meses después pues solicitó su cambio a otra área de trabajo. Un mes después de la salida de este último miembro, un reportero se separó del equipo ante una nueva oferta laboral que fue aceptada sin objeción ya que el conflicto seguía vigente.</p>	<p>Los trabajadores, que tenían entre uno y dos años colaborando con el medio, manifestaban una falta de motivación por lo que el compromiso con la institución comenzaba a perderse y el centro de trabajo ya no ofrecía una alternativa de crecimiento profesional.</p>
	MOTIVO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	<p>Las relaciones interpersonales entre el equipo de <i>Criterio</i> se convirtieron en un estresor pues había diferencias de opinión entre las nuevas determinaciones del jefe quien fijó medidas correctivas.</p> <p>No había incentivos por el trabajo bien hecho.</p> <p>La posibilidad de crecimiento al interior de la estructura organizacional de <i>Criterio</i> era posible, sin embargo los comentarios para mejorar el trabajo eran nulos.</p>	<p>La falta de motivación y la mala relación laboral con los jefes llevó a tener una baja satisfacción por el trabajo pues no se obtenían comentarios enriquecedores para mejorar el desempeño en redacción, entrevista o locución y las reprimendas generaban estrés entre los reporteros.</p> <p>Se infería que entre más reprimendas se recibían, la posibilidad de acceder a un mejor puesto estaba cada vez más lejos. Por lo que la posibilidad de crecimiento se hacía inalcanzable.</p> <p>El estrés laboral se hizo presente pues la presión por cumplir metas y satisfacer las demandas del superior era constante.</p>
	MOTIVO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
TENSIÓN LABORAL	<p>Las juntas semanales fueron los escenarios en los que se registraba más tensión laboral.</p> <p>Los superiores evidenciaban los errores de los trabajadores frente a todo el equipo y se cuestionaba la capacidad de los trabajadores para cumplir con las metas.</p> <p>Se solicitaban propuestas para enriquecer</p>	<p>Al menos, en tres ocasiones, se presenciaron discusiones verbales entre el Subdirector de Noticias con reporteros, redactores e incluso con los jefes directos (Jefes de Información y Redacción).</p> <p>Esta medida más allá de ser una estrategia correctiva para evitar equivocaciones a futuro causó</p>

	<p>los contenidos del noticiario las cuales en ocasiones eran desechadas por no satisfacer al jefe.</p>	<p>relaciones interpersonales conflictivas, poca participación de los reporteros para proponer trabajos de investigación y un clima tenso en el que se avistaba cada semana un conflicto con los superiores.</p>
--	---	--

4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Tras el diagnóstico realizado en el equipo de trabajo de *Criterio* se concluyó que omitir el diálogo directo con los trabajadores para conocer su nivel de satisfacción en el trabajo y su opinión sobre las nuevas disposiciones del jefe, puede generar más conflictos entre los integrantes de una organización, por lo que la productividad deficiente, ausentismo o llegadas tarde y la rotación voluntaria de personal pueden ir en aumento.

Si un equipo de trabajo tiene conflictos entre sus integrantes y estos no son resueltos, como ocurrió en *Criterio*, es probable que los problemas sean trasladados hacia las personas nuevas que se integren a la organización lo que afectará la satisfacción del trabajador al encontrarse inmerso en un trabajo estresante que, aunque ofrezca un salario adecuado, no garantizará condiciones aptas para su desempeño.

El no escuchar las opiniones de los trabajadores puede ser contraproducente pues esto impide identificar problemas como la falta de motivación, tensión laboral y estrés que son factores que pueden afectar la productividad de una empresa.

Los trabajadores tendrán más resistencia al cambio si registran previamente conflictos en su estructura y los cambios serán percibidos como negativos si se carece de un líder que ayude al equipo a ser capaz de resolver problemas por sí mismo.

Una vez enunciadas las conclusiones se propone que para prevenir conflictos futuros dentro de una organización, ya sea *Criterio*, *Uniradio* o la UAEM, se evalúe el comportamiento organizacional como un mecanismo que anticipe problemas al interior de la estructura laboral para no perjudicar la calidad en los productos que ofrece la institución.

Es importante recordar que el objetivo de la UAEM se ha centrado en generar individuos críticos, responsables con su entorno y su persona, propositivos en las tareas sociales, con

el compromiso de formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz y de la defensa de mejores formas de existencia y convivencia humana (uaemex.mx).

La misión con la que camina la institución vuelve de vital importancia que al interior de la misma, de sus dependencias, organismos, áreas y departamentos de trabajo se replique este mandato en el que los trabajadores se desempeñen con calidad en sus áreas de trabajo de modo que logren elevar la productividad al interior de la UAEM pero al mismo tiempo obtengan satisfacción y crecimiento profesional en aras de poner en práctica el humanismo que desde el rectorado del Dr. Eduardo Gasca Pliego y ahora en el presente -a cargo de Jorge Olvera García- se ha difundido.

Uniradio, como un organismo dependiente de la Máxima casa de estudios mexiquense, no puede ser la excepción en el análisis del comportamiento organizacional ni tampoco las áreas que lo conforman entre ellas el departamento de noticias denominada *Criterio* que durante el periodo 2009-2011 experimentó conflictos en las relaciones interpersonales de los trabajadores que desencadenaron una actitud negativa ante el trabajo. Esta situación repercutió en el producto entregado a los radioescuchas y por ende dificultó que se cumplieran los objetivos de *Uniradio* y de la UAEM.

Actualmente la UAEM cuenta con encuestas internas que permiten evaluar cada año el clima organizacional a través del portal de Internet de la UAEM, en el apartado de Sistemas de Gestión de Calidad, sección *Great Place to Work* y buzón de quejas, en donde los empleados pueden dejar sus sugerencias sobre las condiciones internas de trabajo.

Esto luego de que en 2013, nuestra Universidad recibió por segunda ocasión el reconocimiento de *Great Place to Work* que la certifica como uno de los mejores lugares para trabajar por ser una institución más productiva, con menos ausentismo y menos indicadores que la afecten.

Sin embargo más allá de analizar el clima laboral en su generalidad, es necesario estudiar al trabajador en particular, sus actitudes y desempeño.

Será necesario agregar un apartado en el que cada área y centro de trabajo interactúe cara a cara con su personal para conocerlo, escucharlo, motivarlo y hacerlo consciente de que

también tiene una responsabilidad con su empresa por lo que debe participar y opinar sobre las condiciones laborales para mejorarlas.

El trabajo es una transacción mutua: cada empleado realiza ciertas inversiones en la compañía y espera recompensas adecuadas a cambio; la empresa también invierte en el individuo y espera que su inversión sea rentable. “La relación de rentabilidad se deteriora cuando alguna de las partes deja de actuar con responsabilidad en lo concerniente a las necesidades de la otra” (Davis: 2003; 298).

También se propone fortalecer las habilidades gerenciales de los jefes de área para que colaboren en un trabajo de reconversión en la mentalidad de los empleados respecto al valor de su participación pues será a partir de ella como la institución adquirirá la información primaria para predecir el comportamiento futuro de las personas.

Con el apoyo de los jefes de área o directivos deberán darse a conocer de manera profunda y personalizada las acciones que la UAEM emprende para mejorar las condiciones de trabajo (entiéndase las encuestas en línea de *Great Place to Work*) y no sólo a través de las redes sociales y portales de Internet, pues entre más informados estén los empleados sobre su centro de trabajo mayor será la identidad con la institución.

Si bien actualmente las encuestas para evaluar el clima laboral de la institución son públicas, estas tendrán más impacto si los líderes las divulgan, se involucran y demuestran interés por las condiciones de trabajo de sus subordinados, además de que también la conocerán y podrán ponerlas en práctica.

De esta forma los trabajadores sabrán a dónde acudir en caso de detectar algún conflicto y se sentirán respaldados por la institución que se preocupa por su bienestar pero también permitirá a la organización, y a cada una de sus área, detectar y prevenir futuros problemas que podrían interferir con la productividad pero sobre todo con la posibilidad de que la Universidad cumpla con su misión humanista al emplear individuos satisfechos y plenos con su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- González Alonso, C. (1992), "Principios básicos de la comunicación", México, Trillas.
- Fernández Collado, C. (2002), "La comunicación en las organizaciones", México, Trillas.
- Andrade, H. (2003), "Definición y Alcance de la comunicación organizacional". Artículo condensado en La Comunicación en las Organizaciones, México, Trillas.
- Lucas Marin, A. (2004), "La participación en el trabajo: El futuro del trabajo humano", Buenos Aires, Lumen.
- Davis, K. (2003), "Comportamiento humano en el trabajo", México, McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. (1967), "Human relations at work: The dynamics of organizational behavior", Nueva York, McGraw-Hill Book Company.
- Robbins, S. (1993), "Comportamiento organizacional", México, Prentice Hall Hispanoamericana: Pearson Educación.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (2001) y (1988), "Comunicación organizacional práctica Manual Gerencial", México, Trillas.
- Sandoval Téllez, M.J. (2004), "El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla", Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación, Universidad de las Américas en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf. Fecha de consulta 04 de noviembre 2013.
- Hernández López, C.; López Estrada, J. C. (1997), "Estrategia de comunicación Externa para el Centro de Calidad Productividad A.C.", Tesis de Licenciatura en Comunicación, Universidad de las Américas en www.udlap.mx, Fecha de consulta 04 de noviembre 2013.
- Rojas Vázquez, H. (2013), "Comunicación humana en las organizaciones", Tesis de Licenciatura Comunicación, en www.bibliotecadigital.uson.mx/bdg_tesisIndice.aspx?tesis=18930, Fecha de Consulta 17 de noviembre 2013.
- Zúñiga Pazarán, M.E. (2010), "Memoria Laboral Diagnóstico Organizacional del Hotel Fiesta Inn Toluca y Propuesta de Solución al Conflicto Organizacional", Memoria Licenciatura Comunicación, Universidad Autónoma del Estado de México.

- Bertolote, José M. y Fleischmann, A. (2001), "Desgaste del personal" Departamento de Salud Mental y Dependencia de Sustancias. Organización Mundial de la Salud. GOHNET (Red Mundial de Salud Ocupacional). No.2, Invierno.
- Kortum-Margot, E. (2001), "Factores psicosociales que influyen en el trabajo" Programa de Higiene del Trabajo. Organización Mundial de la Salud. GOHNET (Red Mundial de Salud Ocupacional. No. 2, Invierno.
- Rubio Navarro. E. (1996), "Reglas de oro de un buen clima laboral: los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa", en Semanario de Economía Familiar, Consumo y Empleo, España, Fecha de Consulta 27 de diciembre 2013 en www.razonypalabra.org.mx.
- Martínez Posadas, S. (2009) "Comunicación Organizacional", artículo en <http://www.academica.mx/blogs/comunicaci%C3%B3n-organizacional>. Fecha de consulta 27 de diciembre 2013.
- Rouquette, J.O. y Saleme, M. (2000), "Estadística y comportamiento organizacional, en Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, núm. 13, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México.
- Sánchez Gutiérrez, S. R. (1996), "El trabajo del comunicador organizacional", en Razón y Palabra, No. 4, Año 1, México. Fecha de consulta 17 de enero 2014 en www.razonypalabra.org.mx
- Rodríguez Díaz, R. (2004), "Teoría de la Agenda-Setting Aplicación a la enseñanza Universitaria" en Observatorio europeo de tendencias sociales, España. Fecha de consulta 17 de enero 2014 en http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/2297/1/Agenda_Setting.pdf
- García, V. M. y Gutiérrez, L.M. (2011), "Manual de géneros periodísticos", Colombia, Editorial Ecoe Ediciones, Universidad de la Sabana. Fecha de consulta 17 de enero 2014 en http://books.google.com.mx/books?id=Ak0zv4wk6NAC&pg=PA264&lpg=PA264&dq=generos+periodisticos+piramide+invertida&source=bl&ots=1DMKlq0SK_&sig=TKhfyvnlI27vfOTuyEeopRtvddw&hl=es&sa=X&ei=Leu8Uri9LMKA2gWlnYHgBA&ved=0CGIQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false
- García, L.M. (2012), "Psicología y Estrés", en DOMENCH, Argentina. Fecha de consulta 18 de enero http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/060_estadistica1/material/archivos/psico_estres.pdf

Revistas electrónicas

- http://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf. Fecha de consulta

20 de enero 2014

- http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/081102negocios_paez.html. Fecha de consulta 20 de enero 2014
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>. Fecha de consulta 17 de enero 2014
- <http://www.5campus.com/leccion/comui>. Fecha de consulta 4 de noviembre 2013
- <http://dorganizacional.pbworks.com/f/c1+comport+organiz.pdf>. Fecha de consulta 20 de enero 2014
- www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm. Fecha de consulta 20 de enero 2014.
- <http://psicologiayempresa.com/el-ambiente-de-trabajo-influye-en-el-rendimiento-motivacion-y-lealtad-a-la-empresa.html>. Fecha de consulta 4 de noviembre 2013.
- <http://www.noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>. Fecha de consulta 2 de mayo 2014.
- <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>. Fecha de consulta 2 de mayo 2014.

ANEXOS

ANEXO 1. Barra Programática

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo					
6:00	Música					Música	Música					
6:15	Corte Informativo											
6:20	Música											
6:45	Corte Informativo											
6:50	Música											
7:00	Criterio Emisión Matutina					Horizonte C/S	CUMEX					
8:00						Música					Música	
9:00	Signos en Rotación					Pin Pon Papas	El Programa					
9:30	Pasacalle					Recuerdos al Aire						
10:00	Aldaba					Música						
10:30									Música			
11:00	Esquema Emprendedor	Fraseo Bop				Música						
11:30		Música										
12:00	Música					Contrastes	Música					
12:30								Música				
13:00	Música				Música							
13:30	Música					Música						
14:00	Música					¡Viva la Salsa!	Música					
14:30	Música					Música						
15:00	Periferia	Música Pública	Música	Música Pública	Periferia							
15:30	A Todo Galope											
16:00	Música											
16:30	Todas las Músicas del Mañana											
17:00	Criterio Emisión Vespertina					Elepé	Concierto					
18:00	Música					Música	Música					
18:30	Música					Música						
19:00	Música							Música				
19:30	Música								Música			
20:00	Elepé	Slide	En el Camino	Música	Híbrido al Aire					Efecto Doppler		
20:30	Música									Música		
21:00	Música										Música	
21:30	Música						Música					
22:00	Música					Música						
22:30	Música							Música				
23:00	Música								Música			
23:30	Música											Música
00:00	Himno Nacional Mexicano											
06:00	Música											

Fuente: www.uaemex.mx/uniradio, 2013.