



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias sociales y humanidades

## **MAESTRIA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Tesis para obtener el grado en Maestría en Estudios Organizacionales

**CAMBIO ORGANIZACIONAL y CULTURA**: respuestas al  
cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad

**Alumna: Rosario Castro Córdova**

**Asesor: Dr Adolfo Mir Araujo**

**México, D.F. Diciembre de 2003**



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias sociales y humanidades

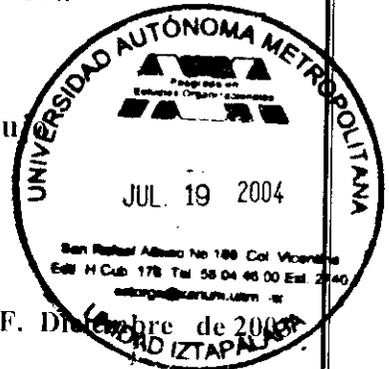
## MAESTRIA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Tesis para obtener el grado en Maestría en Estudios Organizacionales

CAMBIO ORGANIZACIONAL y CULTURA: respuestas al  
cambio tecnológico. El caso de Radio Concierto Universidad

Alumna: Rosario Castro Córdova

Asesor: Dr. Adolfo Mir Araujo



México, D.F. Diciembre de 2003  
UNIDAD IZTAPALAPA



**AGRADECIMIENTOS:**

Al Dr. Adolfo Mir Araujo, por su asesoría, por su enorme paciencia, por compartir tan generosamente su saber, tiempo, experiencia y sobre todo su pasión por la Investigación.

Al M.C. Vicente López Portillo Rector de la Universidad de Occidente, por su loable esfuerzo por engrandecer la calidad académica de su planta docente. Por impulsarnos hacia estudios de postgrado.

A todos los trabajadores de Radio Concierto Universidad, por haberme permitido entrar a sus mundos. A la dirección y delegación sindical por su autorización oficial.

A mis maestros de la Maestría en Estudios Organizacionales: Dr. Antonio Barba Dra. Teresa Páramo, M.C. Irene Guillen, Dr Luis Montaña, Dr. Luis Hinostroza y Dr. Raúl Conde por ayudarme a darle sustancia a mis sueños.

A mis amigos y compañeros de postgrado, por esas inacabables conversaciones sobre nuestros respectivos proyectos y por todos los gratos momentos compartidos. En especial a Oscar, Tere, Angel y Cecilia por su cercanía.

A José por regalarme su ayuda y su tiempo.

A las Roldos: Diana, Martha y Sofía por su enorme apoyo y compañía.

A mis amigos de la UAM por hacer más divertida mi estancia en Ciudad de México.

Y de nueva cuenta a mi familia por ese enorme soporte tan profundo y gratificante como el mar.

<b>INDICE.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1 Desafíos del cambio Organizacional. Disposición y resistencia.</b>	
1.1 Cambio Organizacional .....	9
1.2 Cambio planeado.....	13
1.3 Resistencia al cambio ....	19
<b>CAPÍTULO 2 Cultura y cambio Organizacional. Un estudio desde la perspectiva de Edgar Schein.</b>	
2.1 Algunos antecedentes del estudio Cultural en las organizaciones.....	27
2.2 Cultura como patrón de significados compartidos.....	33
2.3 Modelos empírico de Cultura y sus niveles de análisis.....	35
2.4 Subculturas Ocupacionales.....	39
2.5 Adaptación Externa e Integración Interna.....	43
2.6 Descripción de los supuestos .....	55
2.7 Cultura y cambio Organizacional.....	64
2.8 Tecnología.....	68
<b>CAPÍTULO 3 El estudio de caso. Su contexto y Metodología</b>	
3.1 Breve panorama de las Radios Universitarias en México.....	75
3.2 Radio Concierto Universidad, la organización.....	77
3.3 Metodología.....	83
<b>CAPÍTULO 4 El proceso de cambio en la organización y sus grupos ocupacionales</b>	
4.1 Descripción de las culturas o grupos ocupacionales.....	91
4.2 Descripción de los cambios... ..	109
<b>CAPÍTULO 5 NIVELES DE CULTURA EN LAS SUBCULTURAS OCUPACIONALES</b>	
5.1 Artefactos.....	117
5.2 Valores.....	160
5.3 Supuestos básicos.....	183
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>220</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>234</b>

## **INTRUCUCCIÓN:**

En opinión de Ford y Ford (1994) el cambio organizacional es central en la administración y en el pensamiento organizacional, en la literatura de la adaptación organizacional, la administración estratégica y la estrategia del cambio, con mayor fuerza por influencia de los nuevos entornos. De tal forma que como producto de estas nuevas sociedades, las organizaciones ya no sólo responden al cambio, sino además lo generan.

Variadas formas de organización viven transformaciones constantes, no sólo aquellas que están bajo las enormes presiones de los mercados internacionales. En este contexto, variados tipos de organizaciones se transforman continuamente y las Radios Universitarias no son la excepción, sobre todo en los últimos años bajo la gran influencia del avance tecnológico.

En este sentido, Lawrence (1978) anota que en nuestra sociedad la aceleración del cambio tecnológico y cultural, así como los vertiginosos cambios en las telecomunicaciones, motivan a un estudio más profundo de cómo las organizaciones se enfrentan a estas condiciones de cambios económicos y sociales.

Bajo este panorama, desde la década de los 80's del siglo pasado, las evoluciones en el entorno económico, político y social han influido cada vez con mayor fuerza, en la transformación de las organizaciones. En este contexto, los viejos esquemas tayloristas-burocráticos han sido confrontados por los nuevos modelos organizacionales que ponen en tela de juicio el "one best way" (Montaño:1993), donde ya no parecer haber únicamente una sola manera de hacer las cosas. En contraste se plantea la necesidad de un mayor acercamiento a las realidades locales, para el desarrollo de los procesos organizacionales.

Lo anterior quedó al descubierto tras la relevancia que fueron cobrando los modelos japoneses, donde se descubrió, entre otras cosas, que la cultura es también un elemento

trascendental en el análisis y la práctica organizacional (íbid) y como explicaremos renglones más adelante, también es un factor que no puede soslayarse para entender los procesos de cambio organizacional tema que se convierte en el punto central de esta investigación: el cambio organizacional que procede de un cambio tecnológico que se desarrolló en la organización que seleccionamos para el presente estudio o caso, Radio Concierto Universidad<sup>1</sup>.

El acercamiento a esta emisora se dio por un interés personal por las radios universitarias, como medios de comunicación que consideramos, tienen un enorme potencial por desarrollar frente a los retos que el entorno les impone, dada la riqueza académica, científica y artística que procede de las instituciones a las cuales pertenecen, las Escuelas e Institutos de Educación Superior, donde su principal función es extender la voz la universidad en la sociedad. No obstante, según la opinión de algunos autores, estos medios son con frecuencia, subutilizados, incluso varias de estas emisoras están en constante lucha por su sobrevivencia (Romo:1990).

En este contexto, el interés central era conocer cómo éstas se enfrentaban a sus problemáticas organizacionales, sin duda un tema muy basto y ambiguo por explorar. Paulatinamente, la búsqueda teórica nos orientó hacia los estudios de cambio organizacional, mismos que nos fue posible desarrollar dada la naturaleza de la organización que seleccionamos, ya que esta emisora inició un proceso de cambio a partir de la actualización tecnológica mediante el uso de sistemas de cómputo para la grabación y transmisión de los formatos radiofónicos. Es decir, la renovación tecnológica consistió básicamente en el cambio de sistemas analógicos a digitales a través del uso de una nueva herramienta: la computadora, lo cual se convierte en el problema central a explorar en el

---

<sup>1</sup> Seudónimo que utilizaremos para respetar la confidencialidad de la organización y de sus integrantes.

presente trabajo, donde, desde un enfoque cualitativo nuestros principales objetivos es dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las respuestas al cambio tecnológico entre los distintos grupos involucrados?

¿Qué implicaciones simbólicas tiene para los actores organizacionales el uso de las nuevas herramientas tecnológicas?

¿Si se da la resistencia al cambio, qué relación tiene la cultura de cada grupo tecnológico?

¿Qué relación tiene la estructura organizacional y las respuestas al cambio?

Nuestros fundamentos teóricos se sustentaran de esta manera en dos vertientes principales dentro de la Teoría de la Organización: el Cambio Organizacional y los estudios de Cultura Organizacional. Bajo el contexto particular de la organización que seleccionamos consideramos que una perspectiva cultural planteaba a nuestro juicio, una óptica muy interesante por explorar. Para tal propósito, dentro de las distintas alternativas teóricas, elegimos la propuesta de Edgar Schein (1996) quien define a la cultura como propiedad de grupo, como resultado de su aprendizaje histórico en la resolución de sus problemáticas. Problemas que en este caso específico, se referirán al cambio tecnológico, es decir, el reto a resolver que procede del entorno. Tomando en cuenta esta premisa, elegimos este investigador porque juzgamos que, tanto por su propuesta metodológica como por su argumentación teórica, sus aportes representan a nuestro juicio, el marco más adecuado para la indagación del fenómeno que pretendemos describir en este estudio. Dicha propuesta, su modelo empírico mediante el cual la cultura puede ser observada, se convierte en el eje fundamental de esta investigación, donde bajo su perspectiva cultural, se analizará a las distintas subculturas o grupos ocupacionales en la institución objeto de estudio, en relación a la manera en cómo éstas responden al cambio tecnológico.

Para tal efecto, en primer término, como parte del marco teórico, abordaremos brevemente algunos temas respecto al cambio organizacional general y el cambio planeado

en particular, así como algunas temáticas relacionadas con la resistencia al cambio. En segundo término plantearemos también de manera breve algunos antecedentes del estudio cultural en las organizaciones.

Finalmente, retomaremos el tema de cultura organizacional desde la propuesta de Edgar Schein (1996), para desarrollar como parte medular de los fundamentos teóricos de la presente investigación, las implicaciones que la cultura tiene en los procesos de cambio organizacional y cambio tecnológico.

Así, después de nuestro planteamiento teórico, procederemos a la interpretación de resultados, desarrollados fundamentalmente a través de la categorización que propone el investigador a través de la observación y análisis de artefactos, valores y supuestos básicos. Bajo tales antecedentes, en el transcurso de este texto iremos describiendo las características de cada cultura ocupacional y su relación con el cambio tecnológico.

Desde esta visión, en la parte final de este trabajo a manera de conclusión, describiremos las respuestas que encontramos ante cambio tecnológico desde la visión de los actores y su relación con la vida organizacional que se desarrolla en Radio Concierto Universidad.

## **CAPÍTULO 1 Desafíos del cambio Organizacional. Disposición y resistencia.**

### **1.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Para Hath (1996), el tema del cambio ha sido un tema rico en historia dentro de la teoría de la organización, donde los cambios en los mercados en las últimas décadas, rompieron con la visión de estabilidad que predominó en la visión clásica de la administración, la cual, en opinión de esta investigadora, estuvo basada en tópicos como la estabilidad, la rutinización y racionalización del conocimiento organizacional, elementos que pretendían volver más eficientes a las organizaciones.

En esta orientación hacia la estabilidad, el cambio es visto como una forma de hacer mejor las cosas, dentro de esos mismos parámetros de racionalidad y eficiencia. De esta forma, recalca la misma autora, el cambio centrado en esta perspectiva fue gradualmente llevado al punto de vista centrado en la estabilidad. Para Barba (2001), desde esta visión, se puede percibir que primordialmente el cambio es orientado a resolver los grandes arreglos estructurales de las organizaciones, donde la visión racional normativa no consideraba el entorno organizacional como un elemento sustantivo para el cambio (ibid).

En contraste cuando la visión de cambio se vuelve más implícita, como en la época actual desde esta segunda visión, el contexto es considerado como un elemento central del cambio organizacional. Desde esta perspectiva, no basta el mejoramiento de los procedimientos intencionados: lo que se requiere es la institucionalización del cambio con el propósito de hacer frente a la violencia del entorno (ibid:53), de tal forma que el interés del cambio se ha incrementado desde diferentes ángulos de análisis, según Hath (1996) como parte del debate acerca de las sociedades postindustriales, donde muchos teóricos de

la organización consideran que las recientes transformaciones, económicas, tecnológicos, sociales y culturales ocasionaran nuevas formas organizacionales (ibid: 352)

Dentro de este mismo contexto, la tecnología se ha convertido sin duda en uno de los principales motores para el cambio, ya que ha sido uno de los elementos más trascendentales que han permitido los avances de la globalización ( Butteris:2001), debido a que estas transformaciones han potenciado el conocimiento y aceleración de los procesos organizacionales. En consecuencia, se ha incrementado también la automatización, manufacturación e importación de productos y tecnologías (Huber et al: 1996). Todos estos cambios han influido en el cambio organizacional, ya que los cambios externos confrontan constantemente, las estructuras y procesos al interior de las organizaciones para lograr una mayor adaptación a las demandas externas.

*“Las organizaciones están cambiando constantemente. Movimientos en las condiciones externas, como la competencia, la innovación, demandas del público y políticas gubernamentales requieren que se diseñen nuevas estrategias, métodos de trabajo y productos para que la organización continúe su actual nivel de operaciones” (Child y Kieser: 1981: 28 citado por Hall: 1996: 200).*

De esta manera, el interés por el cambio organizacional obedece a estas grandes modificaciones a nivel macro, que sugieren una continua adaptación y ajuste a nivel micro, es decir, al interior de las organizaciones. En una etapa que Weick y Quinn (1999) califican como una época de divergencias descritas con expresiones como “Revolución”, “Cambio profundo” y “Transformación”. De esta forma, explicando como las organizaciones se transforman, el cambio se ha convertido en un tema central para el estudio de las organizaciones (Van de Ven y Scott:1995). En este mismo sentido los autores explican que para el análisis del cambio, se han tomados prestados muchos conceptos, metáforas y teorías de otras disciplinas. Donde muchos estudios de la organización predominantemente, han adoptado la metáfora del crecimiento orgánico como un dispositivo heurístico, para

explicar el desarrollo de una entidad organizacional, desde su creación hasta su terminación (ibid). Por ello, es que frecuentemente se hace referencia a los ciclos de vida de las organizaciones. En otras palabras, mediante esta metáfora se dice que las éstas tienen ciclos de vida, que consisten en su nacimiento, maduración y muerte (ibid: 513).

Por otra parte, la discusión sobre el cambio es un tema complejo que comprende un fenómeno muy amplio a través del cual se pueden estudiar variados aspectos de la vida organizacional. Según explica la literatura, hay variados factores que deben tomarse en cuenta respecto a la aplicación del cambio organizacional, dado que este implica ver como las organizaciones funcionan, como son sus miembros y sus líderes, o como ellos utilizan sus recursos (Huber et al: 1993) para estos autores, hay dos factores que particularmente motivan el estudio del cambio:

- 1.-El cambio es importante tanto para los empleados como para los managers, porque afecta el ambiente de trabajo y sus relaciones sociales.
- 2.-El segundo tema que ha motivado el estudio del cambio, según Huber et al, es que el fenómeno de organización como un todo ya no es también entendido. El énfasis se pone ahora en los aspectos cualitativos del trabajo, como la vida organizacional de sus miembros.

En otras palabras, el énfasis se pone en la importancia de la comunidad organizacional, pensada en cuanto a las características y relevancia que tiene los miembros de la organización.

*“El principal error que se comete cuando se manejan problemas de cambio organizacional, tanto a nivel práctico como a nivel teórico, es no tomar en cuenta las propiedades sistémicas de la organización y confundir el cambio individual con las modificaciones ocurridas en las variables organizacionales” (Kats y Kanh: 1990: 429)*

En este sentido los investigadores enfatizan en la importancia que tiene en este tema el enfoque individual, donde en su opinión la debilidad central ha sido centrarse en los

individuos, pero sin tomar en cuenta las relaciones que estos juegan en el sistema social al que pertenecen. Es decir, se suele tomar al individuo como ente aislado dejando de lado la complejidad de las interacciones sociales que el cambio organizacional plantea. Dando por hecho, que al individuo pueden imponérsele numerosos conocimientos y pasando por alto, lo que los autores califican como el largo y difícil eslabonamiento que ello requiere. Por lo que en su opinión, los problemas del cambio organizacional resultan demasiado complejos para aplicar soluciones sencillas, ya que siempre es probable que se presente la resistencia al cambio en los individuos. Como podemos notar, el cambio organizacional sugiere un análisis en diversas direcciones ya que en opinión de Schein:

*“... la complejidad del cambio organizacional se deriva no sólo de calcular la probabilidad de lograr un cambio específico en las actitudes de un individuo, sino también en la dificultad de orquestar el cambio en varias personas para producir un cambio organizacional”. (1982: 227)*

Dicho en otros términos la complejidad del cambio, se deriva de que no sólo constituye una influencia del medio ambiente externo, sino que además demanda la adaptación del mismo al interior de la organización. Razón por la cual podemos entender al cambio, como un fenómeno que obedece a múltiples factores, que toman formas particulares de acuerdo a la naturaleza o tipo de organización, lo mismo que de acuerdo a las características del entorno.

En este sentido Stoner (1988:364) explica citando a su vez Leavitt que por ejemplo en una organización puede cambiar alterando su estructura, su tecnología o su personal. Es decir las organizaciones se componen de elementos interdependientes que actúan recíprocamente bajo la influencias de fuerzas comunes. De tal forma, que el variar la tecnología por las influencias del medio ambiente, como en el caso específico de la presente investigación, se altera también el equipo técnico, los procesos de ingeniería y se crean nuevas interacciones entre los miembros implicados. Así, un cambio en cualquier

variable estructural repercutirá al interior de la organización y debe ser considerado como un cambio organizacional porque influye en todo el sistema.

Por su parte Child y Bate (1987:43) explican que hay muchos temas importantes concernientes a procesos y modelos de cambio en la investigación organizacional: los cuales se entienden como algún tipo de innovación en los procesos como el cambio intencional o cambio “planeado” o “no planeado”: “impuesto” o “negociado”, “inductivo” o “deductivo”; o bien si es “continúo” o “discontinúo”, “evolutivo” o “revolucionario” etc. Para efectos de nuestro trabajo, hemos elegido dadas las características de nuestro objeto de estudio, el cambio intencional o cambio planeado, el cual describiremos a continuación.

## **1.2 CAMBIO PLANEADO**

En opinión de Ford y Ford (1994) el cambio organizacional es central en la administración y en el pensamiento organizacional, de tal forma que las organizaciones ya no sólo responden al cambio, sino además lo generan (ibid). En este sentido Hubert et al (1993) expresan que en reacción a las turbulencia del medio ambiente, ahora las organizaciones se explican en términos de sus estrategias, estructuras, tecnología y prácticas de negocios.

Es decir, el cambio ya no se plantea sólo en términos de evolución natural dentro de los ciclos de vida organizacional, si no que es producido de forma planeada e intencionada al interior de las organizaciones.

El cambio planeado o intencional (Alvensoon: 1993) o dirigido como lo llama Crozier y Friedberg (1990) requiere de un proceso que es deliberadamente preparado. En base a lo anterior, el cambio constituye un reto para la organización, dado a que este tipo de transformación no puede ser consecuencia únicamente del hecho de reemplazar un modelo antiguo por uno nuevo. Sino que es un proceso colectivo a través del cual se movilizan,

incluso se crean nuevos recursos y capacidades de los participantes (Ibid). De tal forma que el cambio dirigido según Crozier y Friedberg (1990) se construye mediante el aprendizaje y el aprendizaje a su vez, no puede lograrse sólo con la imposición de nuevas pautas. El aprendizaje se convierte simultáneamente en una negociación entre actores. En palabras de este investigador; el cambio corresponde ante todo, a un conjunto de condiciones materiales y sociales donde este se logra hasta que se afirma una nueva capacidad para resolver los problemas de la acción colectiva (ibid: 322).

Es decir, el cambio planeado desde su postura ideal, ocurre cuando se establecen deliberadamente las circunstancias y condiciones para que se de un nuevo acuerdo, pensado en una serie de acciones, entre los miembros de una organización (Ford y Ford: 1994: 543). Dicho en otros términos, el cambio es producido intencionalmente dentro de la organización, con el fin de producir resultados específicos; poniendo atención a las condiciones necesarias o estados que deben ser presentados para que se de el cambio esperado.

En este orden de ideas, Kast y Rosenzweig (1988) explican que el cambio es generalmente estimulado por alteraciones en el medio ambiente de las organizaciones, pero el cambio deriva también de fuerzas dentro de los subsistemas organizacionales. Es decir, como explicábamos renglones atrás, para que el cambio sea producido se requiere también de influencias internas, y en este sentido estos autores sugieren que otro ímpetu para el cambio proviene de los objetivos de la organización. Así los cambios en valores son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos. O si los objetivos permanecen constantes, será complicado transformar los valores, de lo que es “deseable” o “no lo es” para los distintos grupos en la organización (ibid). Por tal motivo, los procesos,

de comunicación, información y negociación resultan ineludibles para crear consensos sobre el cambio.

En este sentido, el cambio es usualmente visto como sinónimo de crecimiento y las estrategias de cambio organizacional requieren de una amplia participación e involucramiento de los empleados (Dunphy y Stace: 1988). Sin embargo con mucha frecuencia, se suele hablar del cambio planeado, sólo en cuestión de lo anterior, es decir de crecimiento, mejoramiento, efectividad y eficiencia, pero se omite una parte trascendental de este proceso. Se ignora el involucramiento previo de los empleados y todo lo que ello implica, dicho en otros términos, se habla de enfoques de cambio sin considerar la situación organizacional particular donde es muy significativo el papel que juegan los individuos y la estructura organizacional (Kast y Rosenzweig :1988).

A partir de esta premisa, el concepto clave para el cambio planeado es partir de un diagnóstico completo (Alvensoon:1993, Kast y Rosenzweig :1988) y profundo de la situación organizacional , teniendo como foco de atención primordialmente los problemas que esta enfrenta o podría enfrentar respecto al cambio. Con la finalidad de diseñar posteriormente una postura realista sobre las posibilidades de cambio en la organización.

Esto es lo que Kast y Rosenzweig (1988) llaman un enfoque contingente donde es importante entender:

- 1) La perspectiva histórica con respecto a pasados esfuerzos de cambio
- 2) El clima general de innovación en la organización
- 3) El plan de acción específico (propósito, mecánica y consecuencias)

Respecto a este proceso, los autores señalan que un análisis completo de la situación debe ofrecer la oportunidad de diseñar un medio de aplicación que tenga mayor probabilidad de éxito (ibid). Es decir, sugieren reconocer la necesidad del análisis situacional para las

propuestas, diseños y aplicación del cambio organizacional, donde sólo a partir de una imagen profunda del presente, se podrá obtener una imagen clara de la situación deseada. Bajo la propuesta de estos autores, el cambio planeado es visto desde un enfoque sistémico, que acentúa la necesidad que tiene las organizaciones de adaptarse a su medio ambiente. Sin embargo, Kast y Rosenzweig expresan que es común subrayar la importancia del cambio sin reconocer la necesidad, mantenimiento y estabilidad del sistema. Por tal razón, la administración, remarcan los autores, debe mantener un equilibrio dinámico por medio del diagnóstico de situaciones y el diseño de ajustes que son apropiados para enfrentar las nuevas condiciones. Dicho en otros términos, todo proceso de cambio organizacional requiere de un ciclo de adaptación.

En palabras de Schein (1982: 215), esto consiste en una secuencia de actividades que inician con un cambio en algún aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontarlo. Para entender este ciclo, el autor propone 5 etapas conceptualmente separables, que sin embargo, pueden presentarse de manera más o menos simultánea, dado que la organización siempre está en interacción dinámica con todos sus medios:

5 etapas del ciclo de adaptación:

- 1.- *Percepción de un cambio en el medio interno o externo.*
- 2.- *Entrega de información pertinente sobre el cambio a las partes de la organización implicadas en el cambio: comprensión del alcance de las implicaciones de esa información.*
- 3.- *Cambio en los procesos de producción o conversión de la organización de acuerdo a la información obtenida, a medida que se reducen o se manejan los efectos indeseables en otros sistemas relacionados y se estabiliza el cambio.*
- 4.- *Exportación de nuevos productos y servicios más acordes con los cambios percibidos en el medio.*
- 5.- *Seguimiento del éxito que el cambio haya tenido, en virtud de la exploración adicional que se haga para determinar el estado del medio externo y el grado de integración del medio interno. (Ibid:215)*

Es decir, el cambio planeado requiere de una serie de procesos, pasos que son necesarios para que se de la adaptación a los nuevos requerimientos, sobre todo si partimos de la

postura que el cambio planeado debe estar pensado inicialmente en las personas o miembros de la organización a quienes está dirigido. Dicho en otros términos, no podemos pensar integralmente acerca del cambio — por ejemplo de estructuras organizacionales o de tecnologías — si no consideramos a quienes están inmersos dentro de estos procesos. Es decir el cambio sólo es posible a través de las personas, ya que son quienes hacen posibles los procesos organizacionales. A este respecto, Huse y Gummings (1989) expresan que se han hecho muchos intentos por definir modelos de desarrollo para el cambio planeado, como el de Lippitt, Watson y Westley (1958) que más tarde fue modificado por Kolb y Forman (1970). Donde se parte de una perspectiva de desarrollo organizacional trabajando directamente con los miembros de una organización. Y los dos principios básicos en torno a los cuales gira este modelo se describen a continuación:

- 1.- Toda la información debe ser libremente compartida a través de la organización
- 2.- La información es útil sólo si es directamente trasladada a la acción (Huse y Gummings:1989: 47).

En opinión de estos autores es que el cambio planeado es dinámico y puede darse bajo los siguientes pasos, según el modelo de Watson y Westley:

- 1.- Exploración
- 2.- Entrada
- 3.- Diagnóstico
- 4.- Planeación
- 5.- Acción
- 6.- Estabilización y Evaluación
- 7.- Terminación.

Huse y Gummings explican que este modelo propone que los pasos anteriores se desarrollen mediante la ayuda de un consultor externo. En este contexto, al igual que Kast y Rosenzweig (1988) destacan la importancia del diagnóstico y además añaden, que la estrategia del líder debe de ser una comunicación abierta con los miembros de la

organización, donde las estrategias de cambio se basan en diagnósticos continuos y rediagnósticos de los problemas que enfrenta la organización. Donde el consultor mediante la observación y entrevistas semiestructuradas realizadas a los miembros de la organización lleva a cabo un diagnóstico, que se confrontan al interior de los grupos y de los grupos con el consultor en una retroalimentación constante. De tal manera, que se da un proceso entre los datos obtenidos, la retroalimentación y la validación de los grupos para el diagnóstico.

Es decir, se propone un proceso de comunicación y retroalimentación constante en torno a los procesos implicados en el cambio, para proceder simultáneamente con la planeación y la acción. Aquí el consultor y el manager deciden que acciones se realizarán, así comienzan la fase de cambio, es decir, la fase en como la organización decide alcanzar el estado de cuasi-equilibrio. Este estado específico para la acción depende de la cultura, la tecnología, los recursos y el medio ambiente de una organización; así como del diagnóstico del problema y el tiempo que se necesite para la intervención (ibid:50). Desde esta propuesta se parte de una comunicación abierta sobre el cambio, donde los miembros de la organización son cuestionados sobre el mismo y sobre la realidad que vive la organización, donde se da una retroalimentación constante, una negociación y persuasión sobre el cambio.

De tal forma que, una vez identificados los problemas, se proceda a la acción y posteriormente al reforzamiento de los nuevos comportamientos, los cuales serán evaluados continuamente a través de diagnósticos y la retroalimentación correspondiente, que servirán para subsecuentes reestructuraciones dentro de los procesos de cambio organizacional.

### **1.3 RESISTENCIA AL CAMBIO**

El cambio sin duda implica un ajuste entre las nuevas circunstancias y las características particulares de la organización, por lo que sería muy arriesgado emitir una respuesta única y universal para los procesos de cambio planeado en todas las organizaciones. En tal contexto, las transformaciones en las entidades organizacionales, suelen resultar complicadas ya que con frecuencia las organizaciones son inerciales y el cambio es más bien infrecuente y discontinuo (Weick y Quinn: 1999). Para estos autores el cambio es una interrupción ocasional o una divergencia desde el desequilibrio, por esta razón, explican que el cambio tiende a ser dramático y como suele ser manejado como una influencia del exterior, se puede convertir en fracaso cuando no se puede adaptar la estructura a los cambios del medio ambiente.

A este respecto Font, Gudiño y Sánchez (2001) citando a otros autores como Hellicgek, Slocum (1998) señalan que el cambio busca alcanzar objetivos interrelacionados: entorno a la adaptación de la organización a su entorno y la modificación del comportamiento de sus integrantes. De tal forma, que el cambio planeado o intencional, no es una reacción inmediata sino que requiere de negociaciones y distintos procesos entre los integrantes de la organización y las características estructurales de la misma. Por esta razón es que varios autores proponen que para que se presente efectivamente un cambio planeado, se requiere también un cambio en el balance de fuerzas al interior de la organización.

Para Kast y Rosenzweig (1988) en cualquier circunstancia hay fuerzas que promueven el cambio, es decir lo impulsan, así como fuerzas que lo limitan o lo restringen. De tal forma que si las fuerzas se neutralizan completamente entre sí, se logra el equilibrio o status quo. Y en base a este argumento, el cambio sólo puede ser producido si se incrementan las

fuerzas impulsoras y se reducen las fuerzas de restricción; y en caso contrario, se obstaculiza si se incrementan las fuerzas de restricción.

Este enfoque contempla la inclusión de gran variedad de factores, como la tecnología, la estructura y el ambiente psicosocial. A partir de esta postura es primordial anticipar el antagonismo que probablemente surja en la aplicación del cambio planeado (ibid: 676). Donde es necesario delimitar ambos tipos de fuerzas al interior de la organización, las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas. Al respecto Schien (1982) anota que el problema de iniciación del cambio es de particular importancia, debido a que es frecuente que la gente se resista al cambio, aún cuando los fines sean altamente deseados, lo que se explica en su opinión en base a varios supuestos:

*1.-Cualquier cambio en el procesos implica no sólo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya esta integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo.*

*2.-Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirlo puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio.*

*3.- Los cambios organizacionales tal como las nuevas estructuras, procesos sistemas de incentivos, etc. Ocurren sólo a través de cambios que se operan en los miembros claves de la organización; por lo tanto el cambio organizacional siempre esta mediatizado a través de cambios individuales.*

*4.- La mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de si misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona esta acostumbrada a dar a estas áreas es, al principio, inherente doloroso y amenazante.*

*5.- El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación (...) y todas las etapas se tienen que negociar en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio de ha dado (1982: 224)*

Por estos factores se puede decir que en todo proceso de cambio, cómo lo mencionábamos en capítulos anteriores, siempre está latente la posibilidad de la resistencia de los individuos, misma que puede presentarse de diversas formas: estructurales, ideológicas, cognitivas, actitudinales y de comportamiento (Child y Bate: 1987: 41).

En este contexto, Mas y Raimo (1997:255) escriben que las causas de la resistencia al cambio raramente responden a situaciones simples de causa y efecto, debido a que la resistencia, con frecuencia se explica entorno a los que los autores llaman una mezcla compleja de temas históricos emocionales y de hechos. Fenómeno que ellos explican puede originarse por varios factores:

- 1) Miedo a lo desconocido
- 2) Falta de información
- 3) Desinformación
- 4) Factores históricos
- 5) Amenazas al estatus
- 6) Amenazas al poder
- 7) Beneficios no percibidos
- 8) Clima de bajo confianza organizativa
- 9) Relaciones pobres
- 10) Miedo al fracaso
- 11) Resistencia a experimentar
- 12) Poca flexibilidad organizativa.

Bajo estas premisas, los autores añaden que la literatura especializada explica, que cualquier cambio genera una reacción contraria como una parte inherente al proceso de evolución organizativa. Sin embargo, añaden que la resistencia al cambio vista desde un esquema muy general, depende del tipo de cambio y de la información que se disponga (Ibid:256:257).

Ya que para ellos una de las causas más importantes para la resistencia es la falta de información, lo cual en términos más amplios comprende la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva (ibid). Dentro de este mismo panorama de falta de información podríamos incluir lo que Kast y Rosenzweig (1992:67) mencionan sobre los malos entendidos en los propósitos o mecanismos del cambio. En este sentido, los autores explican que los malos entendidos generalmente se derivan de la ilusión de la comunicación. En este sentido, explican que mientras los individuos no

entiendan claramente el propósito, los mecanismos o consecuencias del cambio, lo más probable es que se resistan a él. Ya que la desinformación genera incertidumbre, especulación y rumor, es decir consecuencias negativas que pueden presentarse típicamente como parte de los procesos de cambio. Sobre todo cuando la información es escasa, explican Kast y Rosenzweig (1992) la gente especulará entorno a las peores consecuencias, y como consecuencia la respuesta será en su opinión, una oposición vigorosa a los cambios propuestos.

Otro de los elementos importantes, retomando a Mas y Raimo (1997) que influyen en la resistencia al cambio son los factores históricos, ya que este factor hace referencia a la experiencia pasada de la dimensión subjetiva de los empleados. Donde como veremos más adelante, Schein (1996) afirma que los grupos e individuos tenderán aplicar las mismas respuestas que les resultaron exitosas, en la resolución de sus problemas pasados a los problemas actuales. Dicho en otros términos, las personas tenderán a repetir viejos esquemas que les han sido útiles en sus tareas organizacionales. Es decir, el comportamiento que ha legitimado su experiencia, lo que también puede relacionarse con el *miedo a lo desconocido* o *amenazas al estatus*, otros de los factores que incluyen los autores antes mencionados en los factores de resistencia al cambio.

Lo anterior se explica según Mas y Raimo (1997) ante la oposición que los individuos pueden presentar a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Por lo que un nuevo método de trabajo o una máquina, influyen por ejemplo sobre las relaciones ya establecidas con los otros miembros de la organización, o sobre el curso habitual en el que se desarrollaban los procesos. Por tanto el cambio significa una amenaza a lo conquistado en sus experiencia histórica dentro de la organización (Mas y Raimo:1997: Schein: 1996).

Con respecto a la *amenaza al poder*, los autores añaden que en las organizaciones hay un tejido informal muy complejo, diseñado entorno al grado de poder que poseen los distintos actores o grupos. Por tal motivo, cuando el cambio organizativo rompe ese tejido surge el temor de los actores a perder el poder ya consolidado. Por tanto, los procesos de cambio suelen convertirse en pugnas internas entre los distintos grupos de poder. Con mayor razón según Mas y Raimo cuando el cambio es percibido como una imposición unilateral de la dirección, donde los actores más poderosos de la organización informal frecuentemente se enfrentaran al mismo (Ibid:260). Entorno al tema, Hall (1996) señala que los procedimientos formales de operación son difíciles de cambiar y que sí existen coaliciones poderosas éstas intentarían bloquear cualquier cambio, si no se favorece a sus intereses. Por lo que los programas de cambio pueden entrar en acción satisfactoriamente, siempre y cuando se tenga el respaldo de figuras claves dentro de la organización. Como puede inferirse a partir de lo anterior, la resistencia al cambio puede ser entendida, no sólo como un fenómeno, individual, sino también como una respuesta, que procede de los diferentes grupos o de la organización en su conjunto.

En este contexto destaca el autor Katz y Khan (1978) sugieren que hay seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio:

- 1.- *Las organizaciones están “sobre determinadas” esto significa que hay múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad. La selección y capacitación del personal y el sistema de recompensas están diseñados para llevar la estabilidad.*
- 2.- *Las organizaciones cometen el error de suponer el determinismo local, o creer que un cambio en un sitio no va a tener efectos en toda la organización.*
- 3.- *Hay inercia individual y de grupo. Es muy difícil sobreponerse a la fuerza de los hábitos.*
- 4.- *El cambio organizacional puede amenazar a grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Algunas especialidades pueden anticipar que más adelante no serán necesarios si se implantan determinados cambios.*
- 5.- *El cambio organizacional puede amenazar el sistema de poder.*
- 6.- *El cambio organizacional puede amenazar a quienes se benefician de la distribución actual de recompensas y recursos. Esto puede ocurrir de manera horizontal entre las unidades organizacionales, así como sobre el eje vertical (en Hall:1996:202)*

El punto central destaca el autor es que las organizaciones son conservadoras por naturaleza, donde el personal de las mismas puede ser un fuerte potencia de inercia. Sobre todo en organizaciones más grandes y antiguas (Hall:1996) dado que en cuanto más antigüedad tenga el modelo de organización en trance de cambio, mayores serán las resistencias, ya que será más fuerte la necesidad de mantener la organización como estaba de acuerdo a las diferentes posiciones y competencias de las subunidades ( Mas y Raimo:1997:259). Esto lo explican Hannan y Freeman (1989) en términos de lo que ellos denominan inercia estructural, donde consideran bajo un enfoque de ecología de poblaciones, que los grupos o poblaciones de una organización no pueden cambiar a la misma velocidad que los procesos organizacionales. En otras palabras, en una organización se pueden implantar rápidamente por ejemplo, cambios en las tareas y lo que no significa que los miembros involucrados responderán con la misma velocidad de respuesta esperada para la eficiencia organizacional

Desde esta perspectiva, las distintas poblaciones raramente cambian tan rápidamente en relación con los procesos de interés. Y en este sentido explican que hay niveles de inercia estructural, donde las fuerzas de la inercia varían de acuerdo al tamaño organizacional y a la complejidad de la misma. Debido a que en las organizaciones hay muchas presiones en la estructura como producto de arreglos internos y del medio ambiente. De esta forma en opinión de estos autores, no considerar la estructura implica ignorar características muy importantes de la vida organizacional, por lo que es preciso tomar en cuenta las siguientes consideraciones que los autores proponen:

- 1.- Una organización esta inmersa dentro de un equipamiento y especialización de personal no fácilmente transferible a otras tareas y funciones.*
- 2.- Las decisiones organizacionales se ven limitadas por la información que se recibe.*
- 3.- Las políticas internas contribuyen a la inercia. Es decir la alteración de las estructuras provoca alteración o trastorno en el equilibrio interno de la organización. Ya que el cambio organizacional requiere*

*de una reubicación de recursos dentro de las subunidades y además estas probablemente pueden resistirse a la reordenación.*

*Si la resistencia es fuerte, esta puede bloquear el cambio completamente. O bien una resistencia parcialmente menor, puede provocar que los cambios sean excesivamente lentos (Hannan y Freeman: 1982:67).*

En este sentido, los autores añaden que investigaciones recientes muestran que los individuos tienden a dar mayor peso al potencial de pérdida que al de ganancias en el proceso de toma de decisiones. Lo que puede ser considerado como parte de los costos ocultos según Kast y Rosenzweig (1992). Es decir, según estos autores, causas que no son del todo visibles, pero que pueden impedir el desarrollo de procesos de cambio organizacional. Por ejemplo, los miembros de mayor edad, según estos autores, por consiguiente con una historia más larga de costos ocultos, puede considerar que tienen más que perder que la gente joven. Lo que se explica en términos de *Miedo al fracaso y resistencia a experimentar* (Mas y Raimio:1997:260), donde con frecuencia algunos empleados de acuerdo a su edad y preparación, se resisten al cambio porque temen no “*estar a la altura de las circunstancias*” (ibid).

Estos son sólo algunos de los antecedentes o factores que algunos autores atribuyen a la resistencia al cambio. Fenómeno ante el cual los investigadores sugieren anticiparse a él, es decir, darle soporte al cambio anticipándose a la resistencia. Lo que en opinión de Kast y Rosenzweig (1988) requiere un interés por canalizar las capacidades en todos los niveles. En otras palabras, es prioritario considerar tanto al grupo como a la organización, pero sin ignorar la relevancia que el nivel individual requiere:

*“Necesitamos crear condiciones aún dentro de las grandes organizaciones para posibilitar que los individuos tengan el poder para experimentar crear, desarrollar, probar e innovar. Mientras que la productividad a corto plazo puede ser afectado por un sistema puramente mecánico, la innovación requiere de un esfuerzo intelectual. Y eso a su vez significa gente. Toda la gente, en todos sus frentes” (Ibid: 673 )*

Considerando lo anterior, los autores dicen que la resistencia al cambio puede ser reducida si los miembros implicados logran sentirse realmente involucrados en los procesos de resolución del problema. Es decir, para una respuesta cabal, los individuos requieren sentirse parte del proceso, lo que puede lograrse en su opinión mediante una comunicación amplia con todos los participantes sobre la naturaleza exacta del propósito y las consecuencias potenciales de un cambio propuesto. Todo esto con el fin de reducir la confusión, la ansiedad y simultáneamente este proceso también contribuye a que se genere nuevo conocimiento mediante el aprendizaje organizacional y en consecuencia se cree también un clima de confianza y compromiso (ibid:666).

En este mismo contexto, anticiparse a la resistencia requiere también en opinión de Schein (1996), realizar un mayor acercamiento a las características de cada grupo dentro de la organización. Dicho en otros términos, anticiparse a la resistencia significa tomar en cuenta las implicaciones culturales que puede tener el cambio para los miembros involucrados, lo que representa al mismo tiempo una manera más profunda de entender como se desarrolla la vida organizacional. Se trata de ampliar el nivel de análisis hacia una visión más crítica y holística de entender a las organizaciones, es decir desde una perspectiva más integral, que no se concrete sólo aspectos funcionales (Alvesson:1993), tal como describiremos en el capítulo siguiente, donde después de mencionar brevemente algunos antecedentes del estudio cultural en las organizaciones, mostraremos el papel fundamental que juega la cultura desde la perspectiva de Edgar Schein (1996) en los procesos de cambio organizacional.

## CAPÍTULO 2

### **Cultura y cambio Organizacional. Un estudio desde la perspectiva de Edgar Schein.**

#### **2.1 ALGUNOS ANTECEDENTES DEL ESTUDIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Todos los seres humanos somos semejantes en cuanto a nuestras características biológicas, no así en nuestras formas de concebir el mundo. Esas maneras de interpretar y significar, han creado un vasto, interesante y apasionante mosaico de manifestaciones culturales. De formas particulares de lenguaje, de vestido, de ritos o ceremonias, creencias religiosas... Incluso de relaciones laborales y formas organizacionales: las organizaciones tienen y son una cultura (Smircich: 1983).

Y aunque todavía no existe un acuerdo en torno a la metodología de análisis y del propio concepto de cultura en los estudios organizacionales, autores como Alvesson (1993:2) sugieren que las distintas definiciones y enfoques sobre cultura pudieran iluminar a su vez variados aspectos de la vida organizacional, creando un campo de estudio más amplio en comparación con la ortodoxia tradicional. Para muchos autores, las recientes tendencias del tratamiento cultural de las organizaciones pueden ser tomadas como una moda. Para otros representan en cambio, la oportunidad para dirigir una mirada más profunda a los procesos organizacionales, ya no sólo desde la perspectiva mecanicista, de tipo económico (Alvesson:1993, Hach:1997). Acercarse desde esta óptica cultural a los estudios de las sociedades en general y de las organizaciones en particular, es buscar realidades que antes fueron ignoradas por análisis funcional de eras pasadas:

*“El triunfo del positivismo y del cientificismo a lo largo del siglo XIX hizo soñar a los teóricos en la necesaria transferencia del prototipo de las ciencias exactas a los campos de las ciencias humanas, las cuales prisioneras de su propia técnica, se convirtieron cada vez más en ciencias y fueron cada vez menos humanas” (Barba y Solís: 1997:15)*

En opinión de estos autores, la visión cultural de la organización plantea nuevas posibilidades para el análisis más profundo de los procesos organizacionales y sus implicaciones humanas, mismas que durante la mayor parte del siglo pasado fueron apenas tratados por la teoría de la organización. A este respecto, Trice y Beyer (1993) explican que la perspectiva cultural revela muchos aspectos de la vida organizacional ignorados predominantemente en las teorías racionales de la organización, debido a que un análisis organizacional sólo pensado en categorías racionales puede perderse en simplificaciones de la complejidad y la diversidad. En cambio la investigación cultural intenta acercarse a realidades más amplias. *“En efecto se trata de abarcar más de las complejidades y el desorden de la vida real, incluyendo los aspectos no racionales” (1993:xiii-xiv)*

Como apuntan Barba y Solís (1997), la teoría de la organización se ha caracterizado por una orientación instrumental más que explicativa. Esto puede advertirse debido a que durante casi un siglo, tanto el análisis como las prácticas organizacionales, fueron planteadas principalmente a través de las metáforas mecánica y orgánica. Fue hasta las últimas décadas del siglo pasado cuando comienza abiertamente el planteamiento de la metáfora cultural. En este sentido, Allaire y Firsirotu (1992) explican que la metáfora cultural, surgió como una necesidad de ampliar la perspectiva, hacia mayores alcances en relación a las metáforas precedentes, que relacionaban a la organización con una máquina o un organismo, partiendo de una nueva analogía que consiste en comparar a las organizaciones con sociedades en miniatura:

*“ La metáfora que dice que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así como de normas y estructuras sociales, ha resultado útil a buen número de autores. Es precisamente dentro de este contexto amplio donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura entonces deben tener característica culturales” (ibid:4)*

A partir de esta visión que estudia a las organizaciones como culturas, agregan estos autores, hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, donde se engendran valores, creencias y significados (ibid). Por su parte Smircich (1983) afirma que el uso de cultura como metáfora es realmente distinto a las analogías entre organización y organismo u organización y máquina, debido a que representa un cambio desde la comparación con objetos físicos, por la comparación que se hace ahora con fenómenos sociales, donde a su criterio, esta nueva comparación va más allá de la visión instrumental que precedió a las metáforas anteriores:

*“La cultura como metáfora promueve el punto de vista de organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana.”* (Smircich: 1983 :347). Como recalca esta autora, con esta postura las organizaciones pueden ser entendidas y analizadas primordialmente, no en términos económicos o materiales, el énfasis recae en cambio, en términos de su expresividad ideacional y sus aspectos simbólicos. Por consiguiente se pretende explorar los fenómenos y experiencias subjetivas de la organización, así como los modelos de acción posibles (ibid). Con base en ello, se explica la aproximación antropológica a los estudios organizacionales, que consiste en estudiar los sistemas de representación, o los distintos lenguajes simbólicos en relación con los actores y la acción organizada.

Hoy con mayor énfasis se habla de estudio de los mitos, las historias, el lenguaje, los rituales, como hechos o artefactos culturales en torno a los cuales se construye la acción social dentro de las organizaciones. Entorno al este tema Morgan (2001 :109) argumenta:

*“... las organizaciones son mini sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura(...)Tales patrones de creencias compartidos, divididos o integrados y soportados por varias normas operativas o rituales pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización”.*

Por tanto, el reconocimiento de estas “mini sociedades” (Allaire y Firsorotu: 1997) o de organizaciones como culturas, nos lleva a un entendimiento más amplio del fenómeno organizacional (Barba :2002). Ya que la realidad organizacional como explica Morgan (2001) implica significado, comprensión y sentidos compartidos. De esta manera los estudios culturales amplían las dimensiones del análisis convencional por ello, la cultura en estudios organizacionales ha sido descrita como “un código de muchos colores” Smircich, Hirsch y Jelinek (1983: 331). Ya no desde una única perspectiva a partir del análisis ortodoxo organizacional. En este sentido estos autores escriben: *“A diferencia de un análisis monocromático, nosotros sugerimos una interpretación más como un arcoiris ”* (ibid). En torno a esa gran variedad de colores, han surgido diversas controversias respecto a la dimensión cultural de la organización; al concepto de cultura organizacional, y a la orientación teórica metodológica. Ya que todavía no existe un punto de encuentro entre muy diversas perspectivas: antropológicas, simbólicas, semióticas, instrumentalistas, sociológicas, psicológicas etc.

La sola idea de aproximarse al concepto de cultura organizacional parece una tarea arriesgada. “Cultura Organizacional es probablemente el concepto organizacional más difícil de definir” (Hact: 1997: 202). En este sentido Smircich (1983) explica que el concepto de cultura es altamente subjetivo y promisorio, dado que en su opinión hay una larga lista de supuestos acerca del estatus de la realidad social en las organizaciones.

Sólo por citar algunos ejemplos, para Martín (1982) y Pettigrew (1979), la cultura es formada y transmitida por historias, mitos y símbolos; Schein (1982,1983) ve a la cultura como modelos de “supuestos básicos” que se comparten a través de vehículos simbólicos entre los miembros de un grupo, mientras que Schwartz y Davis (1981) prefieren el término de “expectativas”. Van Manen (1976,1977, 1983) y Louis (1983) frecuentemente escriben

de cultura como un marco de “entendimientos” compartidos, ”interpretaciones” o “perspectivas” (Barley: 1983: 393). En efecto como escribe Martin (1992) se vive un especie de caos conceptual en torno a cultura organizacional, por lo que todavía no existe una definición clara en torno a la metodología empírica para el análisis cultural de las organizaciones. Al igual que Czarniawska-Jeorges (1992), Alvesson (1993) dice que el término cultura puede tomarse como una “sombrija de conceptos” que se explica debido naturaleza ontológica de los estudios culturales. A pesar de ello dentro dentro de este “código de muchos colores”, como veremos renglones adelante a partir del trabajo de Smircich (1983); el concepto de cultura y el tipo de análisis dependerá del tipo de análisis que se desee realizar. La autora explica que hay diferentes concepciones de cultura y organización que han sido desarrolladas por varios autores, así como distintos métodos de análisis, dentro de los cuales se pueden hacer dos grandes planteamientos. El primero que proyecta el estudio la cultura como una variable, y el segundo que aborda el estudio de la cultura como una metáfora organizacional, como se muestra en el gráfico número uno.

<p><b>Grafico1</b>  <b><u>CULTURA COMO VARIABLE</u></b></p> <p><b><u>VARIABLE INTERNA</u></b></p> <p>Cultura corporativa: la cultura que es creada dentro de la organización para otorgar identidad y sentido de compromiso en los actores organizacionales.</p> <p><b><u>VARIABLE EXTERNA</u></b></p> <p>Denominado el análisis del <i>Croos Cultural o management comparativo</i> que aborda las diferencias que existen en la manera en que por ejemplo, los líderes de unas latitudes actúan en comparación con otros.</p> <p>Fuente: Smircich (1983)</p>	<p><b><u>CULTURA COMO METÁFORA</u></b></p> <p><b><u>COGNICIÓN ORGANIZACIONAL</u></b></p> <p>La cultura es considerada como un sistema de conocimientos compartidos.</p> <p><b><u>SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL</u></b></p> <p>Comprende a las organizaciones como modelos de discursos simbólicos.</p> <p><b><u>PSICODINAMICA</u></b></p> <p>Donde se considera a la cultura como una proyección de la mente humana, y de sus procesos inconscientes.</p>
---	---

Dentro de la primera perspectiva la cultura es vista como una variable más dentro del enfoque contingencial de la teoría la organización, ya sea una variable interna que comprende el estudio de la cultura corporativa, es decir, la cultura que es creada dentro de la organización para otorgar identidad y sentido de compromiso en los actores organizacionales. O bien como una variable externa, ello comprende lo que se ha denominado el análisis del *Croos Cultural o management comparativo* que aborda las diferencias que existen en la manera en que por ejemplo los líderes de distintas latitudes actúan en comparación con otros. En otras palabras, se trata de estudiar las influencias que las culturales nacionales producen en las organizaciones, con el fin de hacer comparaciones con fenómenos similares entre distintas naciones.

Asimismo, la segunda visión considera a la cultura como una metáfora para los estudios de la organización, donde la autora incluye tres temas de investigación. El primero se refiere se dirige a la cognición organizacional, donde que la cultura es considerada como un sistema de conocimientos compartidos. Desde este enfoque la mente humana genera a la cultura a partir de la creación de significados y de un infinito número de roles. El siguiente tema de investigación se refiere al que simbolismo organizacional, que comprende a las organizaciones como modelos de discursos simbólicos.

Desde esta visión las organizaciones funcionan de acuerdo a la interpretación de distintos lenguajes. Se trata de una visión simbólica e interpretativa que busca incursionar en los procesos colectivos de significación y construcción de la realidad organizacional, mediante el estudio de las interacciones entre símbolos y los actores organizacionales.

Por último Smircich al hablar del estudio de organización como metáfora, explica que otro de los temas de investigación se refiere a los procesos inconscientes y a la organización, es decir la psicodinámica. Donde se considera a la cultura como una

proyección de la mente humana, y sus procesos inconscientes, desde la perspectiva universalista de Levi- Strauss.

En este contexto, la autora expone que provenientes de estas perspectivas, algunos teóricos investigadores dan prioridad a la generalización y control es decir, al estudio de cultura como variable y otros a los procesos de significación que se presentan en la vida organizacional. Dicho en otros términos, hablaríamos de un enfoque funcionalista en el primer caso y un enfoque interpretativo en el segundo. Y en el caso de la presente investigación partiremos de este último enfoque.

## **2.2 CULTURA COMO PATRÓN DE CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS**

Retomando a Smircich (1983) nuestro punto de partida para la presente investigación, será el estudio cultural como metáfora de organización: ya que nos permite de acuerdo a nuestro caso, hacer una aproximación más cercana a las respuestas al cambio organizacional. Y de este enfoque a su vez, elegimos la segunda corriente teórica que plantea esta autora: La cognición organizacional, corriente que se refiere al conocimiento organizacional, tal como explicábamos anteriormente, donde la cultura es considerada como un sistema de conocimientos compartidos. Sucesivamente dentro de esta perspectiva elegimos las propuestas de Edgar Schien (1996), quien define a la cultura como propiedad de grupo, como resultado de su aprendizaje histórico en la resolución de sus problemáticas. Es decir, la cultura es formada entorno al aprendizaje colectivo y se convierte a su vez en un modelo de significados que guían el comportamiento y la asignación de roles. Tomando en cuenta esta premisa, elegimos este autor porque juzgamos que tanto por su propuesta metodológica, como por su argumentación teórica, sus aportes representan el

marco más adecuado para la exploración del fenómeno que pretendemos describir en este estudio, dado que bajo las premisas de este autor:

*“La cultura debería de ser vista como propiedad de una unidad social interdependiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en la resolución de sus problemas internos y externos, puede asumirse que tales experiencias importantes con el tiempo han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él”*( Schein:1988:24 en Aguirre:199:29).

Así, la propuesta de este investigador nos será útil para entender el desarrollo de los grupos o subculturas entorno a la adaptación externa e integración interna, procesos que en este caso específico se remitirán a explorar las respuestas al cambio tecnológico. Es decir, no partimos de la visión unidireccional, sino de una visión de conjunto, que pretende ahondar en la complejidad del cambio organizacional a través del estudio de la cultura de los grupos implicados en el proceso.

En este sentido Pedersen y Sorensen (1989) consideran que Edgar Schein es uno de los pocos investigadores que ha intentado establecer un coherente modelo teórico para el estudio cultural de las organizaciones, mismo que permite en su opinión una interpretación más profunda y acabada en el análisis e interpretación de resultados que ha influido en el trabajo empírico de varias investigaciones en cultura organizacional.

Por su parte Aguirre (1999) expresa que las propuestas metodológicas de Schein plantean una visión más profunda de los estudios culturales, ya que en su opinión su obra es más reflexiva y se dedica con mayor profesionalidad al estudio cultura de las organizaciones, mismo que rompe con la visión unidireccional de la cultura que plantea el estudio de cultura como variable. Según este autor, su visión sugiere que la cultura no debe ser vista como una moda norteamericana inspirada en el manegement japonés, sino como un instrumento para entender y encausar la gestión organizacional sobre todo es cuestiones de cambio (ibid:55).

Por tal razón, dado el peso teórico que este autor representa para nuestro trabajo, gran parte de lo que resta del presente marco teórico se centrará en las aportaciones de este investigador, en el desarrollo de su propio modelo que posteriormente será el instrumento que emplearemos para analizar las respuestas al cambio tecnológico. Es decir, partiremos de su concepto de cultura para el desarrollo del presente trabajo.

*“Llamaré ‘cultura’ a un modelo de presunciones básicas,-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y , en consecuencia , se enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (Schein: 1988:25-26 en Aguirre: 1999: 61 )*

En opinión de este autor, la enseñanza que aporta su concepto, es que no se pueden entender profundamente los fenómenos organizacionales si no se considera la cultura tanto como una causa, como un medio para explicar los fenómenos (Schein:1996). Ya que bajo su visión, la cultura se desarrolla en torno a los problemas externos e internos que los grupos afrontan y se abstrae gradualmente en presunciones o supuestos básicos. En dicho contexto, la cultura puede entenderse como soluciones estables que los grupos crean antes los problemas de adaptación externa e integración interna, y al mismo el tiempo, el desarrollo de cada subcultura en sus distintos niveles le da a cada grupo su carácter específico, es decir se desarrolla cada subcultura.

Por tal motivo, Schein (1996) define a la cultura como un conjunto de supuestos básicos que son compartidos larga e implícitamente dentro de un grupo que los sostiene; mediante los cuales se determina como se percibe, piensa y reacciona ante lo retos del entorno. Es decir, los grupos responden a sus problemas de acuerdo al desarrollo de su propia experiencia, es decir el desarrollo de su propia subcultura el interior de la organización (Schein:1996). De esta manera Schien(1988) propone una definición clara y práctica de

cultura a partir del desarrollo de un modelo conceptual del funcionamiento de la cultura, bajo la interacción de sus tres niveles. Modelo que tiene como intención mostrar a la cultura, como un instrumento conceptual, que puede aclarar el comportamiento organizacional de sus miembros (Aguirre:1999:58).

### **2.3 MODELO EMPIRICO DE CULTURA Y SUS NIVELES DE ANALISIS**

Para entender este proceso, en cómo la cultura puede ser analizada en su modelo Schein (1996) propone tres niveles.

1. Artefactos
2. Valores
3. Presunciones o Supuestos Básicos

#### **ARTEFACTOS**

En el nivel más superficial se encuentran los artefactos, los cuales incluyen fenómenos que pueden ser vistos, oídos o sentidos, al observar un grupo que posee una cultura en común. De tal forma que cualquier observador externo puede notarlos (Schein:1996).

Por su parte Sorensen y Pendersen (1996) explican que Schein se refiere a este nivel como “*El constructo del medio ambiente físico y social*” que puede ser tecnológico, artístico, y también se refiere a los modelos de comportamiento físicos y audibles. A su vez Gudiño y Sánchez (2000) comentan que los artefactos abarcan aquellos elementos que sirven para describir y definir a la cultura e incluyen estructuras y procesos visibles de la organización, es decir pueden escucharse o sentirse y a partir de ellos se pueden conocer las características de una cultura. Los artefactos pueden incluir productos visibles de un grupo y los procesos organizacionales dentro de los cuales el comportamiento se vuelve rutina. Asimismo los artefactos pueden incluir, la arquitectura del ambiente físico, el lenguaje del grupo, su tecnología, sus productos; así como los mitos y las historias de la organización

(Schein:1996:18). Donde lo más importante de este nivel de cultura es que los artefactos son fáciles de observar, pero difíciles de interpretar (ibid). Esto se debe a la ambigüedad de los signos, ya que cualquier cosa puede volverse un signo, objetos físicos, lenguajes. Es decir, los signos tienen significados específicos de acuerdo al uso que cada grupo u organización haga de ellos (ibid).

## **VALORES**

El siguiente nivel corresponde a los valores: en el que Schein (1996) incluye estrategias: metas filosofías. Los valores expresan un nivel mayor de conciencia que los artefactos y los supuestos básicos (ibid) Los valores son las convicciones, las ideas, las aspiraciones, los cuales son los suficientemente aceptadas para considerarlas válidas (Ibid )

En este sentido el investigador aclara, que el proceso siempre inicia con las creencias que representan predicciones acerca de cómo las cosas son, que el denomina específicamente “*creencias*” a “valores en uso” y las concepciones de cómo las cosas deberían de ser, a las cuales denomina “*valores*” o “valores en expuestos”. De esta manera explica, se obtiene la validez de grupo, es decir los valores son originalmente transformados cognitivamente en presunciones o supuestos básicos. Por esta razón los valores envuelven las relaciones internas de un grupo, donde se determina cual es la “forma” en que el grupo trabaja confortablemente y libera su ansiedad. Además la validación se aplica también a diversos valores que comprenden la relación de la organización con su medio ambiente (Ibid).

Al respecto, el autor explica que inicialmente el grupo aprende los valores que imponen los líderes, más adelante en la interacción con sus tareas se logra gradualmente transformarlos en sus propios valores y posteriormente en supuestos. Todo ello soportado en un conjunto de creencias, normas y roles que regulan su comportamiento (Ibid). En este

sentido, los valores expuestos que son congruentes con los supuestos, pueden brindarle cohesión al grupo o bien convertirse en un recurso de identidad.

### **PRESUNCIONES O SUPUESTOS BASICOS**

Los supuestos básicos representan desde su propuesta, la esencia o el núcleo de la cultura. Ya que se refieren al nivel más profundo de análisis, según Schein son formas en que de manera inconsciente se toman como grandes creencias, hábitos de percepción, pensamientos y sentimientos (1996:252). Y son producto de la interacción de los dos niveles anteriores. Los supuestos básicos se forman cuando la solución a un problema se presenta repetidamente, cuando una idea o percepción comienza a ser considerada fuertemente, a “tomarse por grande”. Es decir, sólo una idea soportada por el valor de que continuamente tiende a ser tratada y legitimada, comienza a ser considerada como una realidad, como parte de su realidad. (Ibid)

Para este investigador, la realidad comprende todo aquello que a la luz de la experiencia de un grupo resulta funcional. Los supuestos son tomados por grandes hasta que se puede encontrar una variación mínima en una unidad cultural. Dicho en otros términos, los supuestos se obtienen tras resolver de manera similar repetidas veces un mismo problema. Por ello, es que son fuertemente mantenidos por miembros de un grupo y se convierten en una premisa ineludible para su comportamiento organizacional ya que tienden a ser todo aquello que un grupo ya no confronta ni debate, lo da por hecho (Ibid:22) .

Por dicha razón, los supuestos básicos comprenden aspectos muy profundos que tienen que ver con la vida de los grupos, y como se ha mencionado con el pensar y sentir de sus miembros en torno a la resolución de sus problemas. En torno a estos elementos principales gira la concepción de Schien (1996) acerca de la cultura, donde al llegar a su núcleo los supuestos describen la naturaleza de los seres humanos, de sus relaciones entre si; de la

naturaleza del tiempo o del espacio; la naturaleza de las relaciones de la organización y su entorno. En otras palabras, el análisis describe la esencia fundamental del pensar y actuar de un grupo que posee una cultura en común.

Para desarrollar ampliamente los supuestos, Schein define 6 problemáticas que deben ser resueltas por cada cultura en cada periodo histórico, y sugiere que se debe de poner atención en como las subculturas resuelven cada uno de estos problemas. Por lo que dichos supuestos pueden ser analizados considerando las siguientes dimensiones y en base a las cuales ciertas interrogantes pueden ser contestadas:

- 1.- La naturaleza de la realidad y la verdad
- 2.- La naturaleza del tiempo
- 3.- La naturaleza del espacio
- 4.- La naturaleza del género humano
- 5.- La naturaleza de la actividad humana
- 6.- La naturaleza de las relaciones humanas

Bajo esta propuesta el académico enfatiza en la importancia de estos supuestos, mismos que describiremos ampliamente después de los siguientes apartados ya que como anotaremos más adelante están profundamente relacionados con los procesos de adaptación e integración. Por lo que los supuestos deben ser entendidos en el nivel más profundo, por ello es que él los denomina la esencia de la cultura. Ya que permiten comparar dentro de la organización las distintas subunidades o culturas ocupacionales, donde posiblemente se observen supuestos muy diferentes entre las distintas subculturas. Es decir, un grupo construye sus experiencias comunes en constante interacción en el nivel de los artefactos, estas experiencias se transforman en valores y estos a su vez en supuestos o presunciones básicas (Ibid), de tal manera que a partir de las categorías anteriores, se pueden describir variados aspectos sobre la vida organizacional, si partimos de la premisa

de que su cultura es una de las principales fuentes que los miembros de una organización poseen para resolver sus problemas comunes.

#### **2.4 SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES**

La cultura de una organización es considerada bajo la anterior perspectiva como un conjunto de subculturas o grupos ocupacionales, en torno a las cuales se desarrollan los procesos organizacionales. El interés se centra en las culturas ocupacionales, en las cuales la tradición ejerce influencia en las acciones organizacionales (ibid). La cultura entonces es propiedad del grupo y como explicaremos más adelante, al describir a los grupos ocupacionales, cada uno de estos grupos puede tener diferentes interpretaciones. La cultura vista como un marco de referencia a partir del cual cada grupo legitima su comportamiento y explica su realidad organizacional. La cultura organizacional está formada entonces, a partir de la experiencia de las subculturas de sus grupos, por lo que no se trata de una cultura única como proponen las corrientes de cultura corporativa. Lo que no significa que el autor niegue la existencia de una cultura organizacional propia que distingue a una organización de otras (Aguirre:1999). Dado que aunque los miembros de cada grupo comparten una subcultura en común, también pueden compartir percepciones o valores con los miembros de otras unidades ocupacionales como parte de una cultura más global al interior de la organización (ibid ).

En opinión de Hatch (1997: 200) la cultura de una organización procede de largos procesos asociados con la organización y su medio ambiente. Cada organización expresa aspectos de su cultura nacional, regional, industrial, ocupacional y cultura profesional. Según comenta esta autora, cada organización es formada en parte a través de procesos culturales establecidos. Expone que el más inmediato recurso de influencia externa al interior de la organización procede de la influencia de sus empleados. Debido a que cuando

estos entran en contacto con la organización ya han sido influenciados por múltiples instituciones culturales, como la familia, la comunidad, nación, estado, iglesia, sistema educacional y otras organizaciones, como los sindicatos. De cuyas asociaciones se derivan actitudes, comportamientos e identidades organizacionales. (1996: 200). Bajo esa perspectiva entendemos a la cultura de una organización, como un conjunto de subculturas.

En este sentido Alvensoon (1993) al referirse a la propuesta de Schein explica que es una categoría de estudios que se centra en cultura organizacional y el desempeño cultural de sus empleados, a través de un diagnóstico instrumental que puede servir como guía para acción organizacional. Sin que se trate de una manipulación de la cultura.

*“No se puede presumir que la cultura puede manipularse como otros asuntos que están bajo el control de los directivos. La cultura controla al directivo más de lo que el directivo controla a la cultura...A medida que la cultura se forma y cobra vigor, se vuelve omnipresente y pasa a determinar lo que el directivo hace” (Schein;1988:395 en Aguirre:1999:86).*

En ese sentido Schein (1996) explica que ya que una organización cuenta con una historia significativa propia, su cultura pasa a ser más una causa que un efecto. Dado que según sus propuestas teóricas en esta materia, la cultura determina ahora la estrategia, los procedimientos y las formas en como los miembros de los distintos grupos se relacionan entre sí. Dicho en otros términos, la cultura determina la percepción y sentimientos de los miembros. De tal forma que los supuestos que se forman en este proceso, a la par con las nuevas circunstancias que pudieran presentarse influyen en la conducta de los mismos. Es decir, la cultura permanecerá afianzada incluso, si se vuelva disfuncional (Schein:1988:310 en Aguirre:1999:99).

En contextos similares, el modelo de cultura de Schein, como lo mencionábamos plantea la posibilidad de un diagnóstico basado explica el autor, en los distintos valores y supuestos básicos que se crean al interior de cada uno de sus grupos de la organización; creencias

inconscientes o medianamente conscientes, en torno a los objetivos organizacionales; Las relaciones con el mundo externo y las relaciones internas, con sus respectivos efectos en las normas de trabajo, roles, prioridades y otros artefactos. En otras palabras, bajo la propuesta de Schein (1985) la cultura se analiza en términos de colectividad y de las distintas características de cada cultura ocupacional.

*“La manera más útil de pensar reflexionar acerca de la cultura, es contemplarla como la acumulación de aprendizaje compartido que se da dentro de un grupo. Y que comprende el comportamiento, las emociones, el conocimiento...” (Schein:1996:10)*

Sin embargo, aclara el investigador no todos los grupos desarrollan cultura y en este sentido explica que para que un grupo posea una cultura en particular tiene que compartir entre sus miembros una historia en común. Desde esta perspectiva, la cultura puede verse como un modelo de integración. De tal forma que la cultura de un grupo es la acumulación de su aprendizaje. (ibid) Y este ocurre no sólo a nivel de comportamiento, sino que también comprende niveles más abstractos y profundos, de ahí se desprende la relevancia de los supuestos básicos. Por tal razón, la forma en que cada grupo resuelva sus problemas externos e internos, se deriva a su vez de la forma en cómo ellos delinearon sus supuestos. Por lo que compartir supuestos también tiene connotaciones de poder, ya que estos comienzan a operar fuera de la conciencia. Ya que han sido tomados por grandes y permiten a un grupo diferenciarse claramente de otros. Todo ello soportado por un cúmulo de experiencias compartidas, que consideran fuertemente los remedios de acción que han sido de éxito en el pasado, lo cual implica a su vez estabilidad y membresía de grupo (ibid:10) .

*“Cultura en cualquiera de sus significados es propiedad del grupo humano”*  
(Schein:1996:247) En este sentido el autor explica que lo más importante es el contenido

que cada grupo da a la cultura. En su opinión los distintos grupos tienen distintas culturas, se enfrentan a diferentes problemáticas.

En este sentido, para Alvensoon (1993) la cultura de cada organización puede ser funcional o disfuncional; funcional, cuando da sentido a los objetivos de y facilita el consenso y el control. O disfuncional cuando crea contradicciones de intereses ya que las distintas profesiones o grupos ocupacionales pueden tener distintos puntos de vista acerca de lo que es bueno o apropiado para la organización. De esta manera, la cultura es un conjunto complejo de elementos que se pueden encontrar en distintas direcciones (Ibid:30)

La cultura implica los aspectos de la vida de los diferentes grupos que Schien y otros autores nombra a su vez como subculturas o grupos ocupacionales. Dicho en términos de Schein, esta comprende las culturas ocupacionales que conforman una organización, dado que las personas encuentran un consenso en la subcultura a la que pertenecen. Donde cada grupo comparten actitudes y comportamientos en común, por ejemplo, una subcultura de operarios, o de ingenieros en el interior de una fábrica. En otras palabras, la misma división de las tareas propicia la creación de subculturas ocupacionales, pequeños grupos que comparten sus propios conceptos, sus propias elecciones.

*“Un conjunto de miembros de la organización que interactúan regularmente con otros, se identifican ellos mismos como grupo distinto dentro de la organización, comparten un grupo de problemas comúnmente definidos como problemas de todos y rutinariamente realizan acciones sobre la base de la comprensión colectiva” (Van Maanem y Barley:1985: en Aguirre:1999:21)*

Bajo esta concepción la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal (Schein:1996) Esta concepción de cultura explica el autor, se deriva de una perspectiva social, cognoscitiva y de psicología dinámica. Donde cada organización y los grupos que la forman enfrentan su propia problemática y sus propias posibilidades de respuesta. En este sentido, el autor recalca que la adaptación e integración son parte central del aprendizaje y

en su opinión, lo más importante, es el contenido que los grupos dan a su cultura. Si hablamos de la organización como un todo, lo importante a su vez, es resaltar que cada grupo posee su propia cultura, o su propia manera de responder a las posibilidades de adaptación (Schein: 1996).

## **2.5 ADAPTACIÓN EXTERNA E INTEGRACIÓN INTERNA**

En este sentido dice Hath (1996) explica que Schein propone que los supuestos básicos tienen la capacidad de influir en como los miembros de se comportan. Explica que sin embargo, la cultura no es simplemente un conjunto de creencias y supuestos, si no que es también un conjunto de interrelaciones, no necesariamente consecuentes entre los distintos niveles de cultura y entre los distintos grupos. La autora señala que en la descripción de los supuestos se pueden encontrar muchas formas distintas de organización. Y añade, que para profundizar más en el análisis la propuesta metodológica de Schein se concentra tras el análisis de estos supuestos, en la forma en como cada uno de lo grupos responden o se adapta a las influencia externas, así como en la asimilación interna de estos problemas.

Es decir, la dimensión de los supuestos es llevado a un nivel más profundo de análisis, al examinar de qué manera estos influyen en la forma en como cada grupo se adapta a las necesidades que el medio ambiente impone y la manera en como estos procesos al mismo tiempo desencadenan en una asimilación interna de nuevos aprendizajes. En otras palabras se profundiza aún más a partir de los supuestos considerando las siguientes categorías:

**a) adaptación externa:** que se refiere a la sobrevivencia y adaptación a su medio ambiente externo.

**b) integración interna:** la integración de sus procesos internos para continuar su capacidad de sobrevivencia y adaptación (Schein:1996: 52).

En opinión de Schein, para entender la dinámica de la cultura se debe desarrollar un modelo de supuestos básicos que a su vez se centren en la distinción fundamental de cómo los grupos se enfrentan a sus problemáticas. Es como si a través de una lente que tuviera como punto central la cultura de una organización, entendiéramos, como los distintos grupos se adaptan a las influencias exteriores e interiorizan los nuevos aprendizajes. Entonces la cultura de un grupo es producto de ambos procesos, “adaptación” e “integración”, en un proceso interdependiente, dado que ambos procesos pueden desarrollarse al mismo tiempo por la influencia recíproca correspondiente. Desde este planteamiento teórico, cada grupo responderá a sus problemas de acuerdo a sus propios niveles de cultura.

Donde las organización suelen enfrentar las influencias de su medio ambiente, como la actualización tecnológica, pero lo anterior, sólo es el paso inicial de un proceso que debe concluir en la interiorización, es decir, la adaptación no únicamente de nuevas herramientas, si no también de nuevas habilidades que los miembros de la organización deberán asimilar. En otras palabras, el segundo proceso se convierte en la forma en cómo los miembros de cada grupo integran a su quehacer organizacional y a sus procesos de grupo los retos que el entorno impone.

### **ADAPTACIÓN EXTERNA**

En este contexto, los problemas del medio ambiente se pueden convertir en un problema cuando los valores no son formados, compartidos y consensuados entre los diferentes grupos o al interior de cada grupo. Ya que estos valores se convierten desde este esquema cultural en la manera correcta de definir la “nueva situación” o el problema por resolver (ibid). De tal suerte, que cuando no hay consenso en los valores habrá también maneras

muy distintas desde la óptica de cada grupo, de definir la situación, por tanto de resolver el problema.

En este sentido el autor explica que los problemas de adaptación y sobrevivencia se logran en un ciclo que cualquier grupo debe de mantener en relación a estos cambios del medio ambiente, cómo por ejemplo, ante el cambio tecnológico. Y aunque cada paso es presentado en orden secuencial por el investigador, él explica que éste es un proceso en el que todos sus elementos pueden desarrollarse al mismo tiempo.

**1.- Misión y estrategia:** *se refiere al hecho de compartir y lograr la misión principal de la organización en relación a su medio ambiente, su primera tarea, es decir, su misión principal.*

**2.-Metas:** *que se dan como producto del desarrollo de un consenso que se derivan del centro de la misión.*

**3.-Significados:** *también se desarrollan bajo consenso y el significado obtenido. Es el que se usa en el logro de las metas, que a su vez forman parte de la estructura organizacional, la división del trabajo, el sistema de recompensas o el sistema de autoridad.*

**4.- La medida:** *se refiere al criterio en que debe ser usado en la medición de resultados. Es como una revisión que el grupo hace sobre el cumplimiento de sus metas, como un sistema de información y de control.*

**5-Corrección:** *se da a partir del desarrollo de consenso, para designar las estrategias que deben ser usadas si las metas no son logradas. (Schein:1996:Hath:1996)*

De esta manera, la adaptación de las influencias externas se da en base al ciclo anterior, donde la codificación corresponde a las experiencias de cada grupo. Es decir, cada grupo percibe, responde e interpreta de acuerdo a sus propias experiencias. Bajo este ciclo cada grupo debe desarrollar y compartir un concepto sobre los problemas de sobrevivencia, a partir del cual se desarrollan otras definiciones acerca de la misión, la primera tarea, o razón de ser (Schein:1996:54). Dentro de este contexto anota el investigador, cada grupo suele preguntarse ¿Cuál es su función dentro de un esquema abundante de elementos? El problema esta en que algunas organizaciones pueden tener múltiples funciones (ibid:54). Dentro de las mismas los miembros reconocen o seleccionan las más importantes para su

propia sobrevivencia. Lo que al mismo tiempo se convierte en un reflejo de su identidad, es decir, las funciones se jerarquizan en función del orden que sugiere la identidad de cada grupo. De esta manera las definiciones de los anteriores conceptos serán un reflejo de la visión cultural de cada subcultura. Como en una especie de jerarquía de valores, donde los miembros de cada grupo eligen cuales serán sus tareas prioritarias, dentro del amplio margen que puede existir. Entonces, los debates internos comienzan a existir entre los integrantes, cuando las prioridades difieren, forzando a la organización a una confrontación colectiva que puede asumirse en todas las direcciones jerárquicas. Donde según el autor, los procesos de formulación de metas frecuentemente revelan problemas no resueltos o la falta de consenso en asuntos relevantes para la organización (ibid:56).

Por tal motivo, para este autor el elemento central de la cultura serán los supuestos que los miembros de una organización comparten acerca de su propia identidad, funciones y misión. Y destaca la importancia del consenso en torno a la misión y las metas, ya que estas pueden ser definidas en varios niveles de abstracción y en diferentes horizontes de tiempo. De tal forma que un grupo no puede lograr exitosamente sus metas o definir su misión, si no ha logrado obtener un consenso claro sobre los significados por medio de los cuales, las metas deben de ser cumplidas. En este sentido, el autor explica que el significado es usado día con día en el comportamiento organizacional, por esta razón requiere de un alto nivel de consenso. A partir de este análisis que comprende niveles abstractos porque explora el pensar y sentir de los grupo, se puede entender también aspectos formales de la vida organizacional. De esta manera, añade el autor, la división de tareas, la estructura organizacional, la tecnología y el conocimiento que un grupo adquiere en su esfuerzo por enfrentar al medio ambiente, también se vuelve parte de su cultura. En la que cada grupo debe encontrar un consenso con el cual se identifique. Como en el caso

de la tecnología, donde cada grupo construye su propio concepto, su conocimiento de acuerdo a la idea, percepción y experiencia que tengan sobre la misma. En otras palabras de acuerdo a la construcción de sus propios significados, y en este desarrollo de significados por medio de los cuales los grupos desarrollan sus metas, muchos de sus problemas deben de ser resueltos, donde el total del grupo establece un conjunto de políticas comunes lo suficientemente validas, para reforzar la existencia, de sus propios modelos de legitimización. Esto significa que los integrantes del grupo en un trabajo conjunto basado en experiencias pasadas establece un conjunto de premisas en común, lo suficientemente significativas para ellos, que a fuerza del reforzamiento constante se convierte en modelos propios para validar la acción colectiva (ibi:60). Por ello, la interpretación de significados que cada grupo haga sobre sus problemas, sobre los retos del medio ambiente cobra gran importancia para el desempeño organizacional. Es decir, el criterio en como es percibido el medio ambiente y las correcciones que el grupo aplica cuando no se han cumplido sus metas.

Sin embargo, como denuncia el investigador, muchos de los programas de cambio en las organizaciones, no contemplan la importancia que tienen el consenso. Debido a que en los mismos con frecuencia sólo se considera un elemento de la cultura, el que se refiere a la medición de resultados: calidad del producto, ahorro de costos, autoridad y control etc., donde suelen soslayarse otros elementos de la cultura organizacional. Puesto que estos procesos son pensados con mayor énfasis hacia la eficiencia y la eficacia, que hacia la naturaleza de la población organizacional. Es decir, se trata de organizaciones que dejan de lado la identidad organizacional y la misión (ibid:61). De tal forma que si sólo los signos referentes a los resultados, al desempeño de la organización son cambiados, sin la preocupación, por la misión, las metas y los significados, los programas de cambio pueden

resultar limitados. De esta forma explica el autor, el consenso debe ser logrado en ambos criterios: en significados y medición de resultados, donde es muy importante considerar los significados que se desprenden de los procesos o medios en cómo la información es distribuida. Por tal motivo, si el consenso deja de ser desarrollado y fuertes subculturas se forman alrededor de diferentes supuestos, la organización se encontrará en serios conflictos que puede potencialmente limitar su habilidad para adaptarse en su interés por afrontar los retos que su medio ambiente demanda (Ibid).

Dicho en otros términos, es muy importante considerar los supuestos de cada grupo, ya que estos son relevantes para que cada subcultura decida sus estrategias de acción. De esta manera organizaciones que no tienen continuos problemas de sobrevivencia pueden no tener un estilo de responder a este tipo de problemas. En opinión de Schein no cualquier persona sabe responder cuando la organización entra en crisis, así que por naturaleza responderá reflejando los elementos más profundos de su cultura.

Bajo esta propuesta teórica, los supuestos culturales envuelven todos los aspectos de un grupo y su relación con el medio ambiente externo. Por tal motivo, la misión más reciente del grupo, sus metas, significados, medición del desempeño y las estrategias correctivas requieren de un consenso de grupo. De tal suerte, que si hay conflicto entre los subgrupos dentro de una misma subcultura, este conflicto puede impedir o mermar el desempeño.

En base a lo anterior, según la propuesta de Schein las organizacionales deben de ser consideradas como sistemas sociales en los cuales la adaptación externa y la integración como lo decíamos renglones atrás, son procesos interdependientes que ocurren simultáneamente

## **ASIMILACIÓN INTERNA**

Entorno al tema, el autor explica que si un grupo tiene que cumplir una tarea y es capaz de adaptarse a ese medio ambiente, el mismo tiene que mantener y desarrollar un conjunto de relaciones internas entre sus miembros. Como producto de estas interacciones Schein explica que se desarrolla un proceso paralelo al de la adaptación externa, que cómo escribimos renglones atrás el denomina integración interna. Y que podríamos describir como la codificación que los miembros hacen a partir de sus problemáticas. Es decir, los grupos definen la “nuevas circunstancias” de acuerdo a sus experiencia pasadas. En este proceso los integrantes tienen que interactuar en la resolución de sus problemas y el cumplimiento de sus tareas. Hecho por el cual la cultura de un grupo refleja ambos procesos la adaptación y la integración. Es decir, los nuevos retos que plantea el entorno provocan también que el grupo confronte entre sus miembros las nuevas circunstancias y desarrollo a su vez, sus propias acciones y resoluciones. Proceso que el autor describe en las siguientes fases:

- 1.- *La creación de un lenguaje común y de categorías conceptuales propias.*
- 2.- *Definición de los límites de grupo por inclusión y exclusión. El grupo debe definirse a si mismo determinando cuales son los criterios de membresía.*
- 3.- *Distribución del poder; cada grupo trabaja en base al orden que debe de establecerse, su criterio de roles y la perdida de poder.*
- 4.- *Desarrollo de normas de intimidad, amistad y amor: donde el grupo plantea sus roles de juego para sus relaciones interpersonales, integración entre sexos.*
- 5.- *Definición de la asignación de recompensas y castigo: cada grupo debe de determinar lo que reconocible, celebrable o bien lo recriminable en cuanto a formas de comportamiento que deben de ser condensadas a través de castigos y recompensas.*
- 6.- *Explicación de lo inexplicable- ideología y religión: ante los eventos inexplicables cada grupo debe de dar significados a los mismos con el fin de reducir la ansiedad de sus miembros y darle sentido a lo inexplicable (ibid:1996:70-71)*

Como punto inicial de este proceso el autor expone que a partir de las nuevas circunstancias el grupo deberá desarrollar un nuevo sistema de comunicación y lenguaje que la permita la interpretación de lo que esta pasando. Estas nuevas categorías de significado eligen entre lo que es importante y lo que no lo es. Lo que al mismo tiempo,

según Schein no sólo ayuda a la reducción de la ansiedad, sino que también produce una precondition para cualquier coordinación de la acción. Ya que a su vez comprende valores que dotan de significado a los distintos roles que un grupo tienen que cumplir. Ello se explica porque desde su nivel más abstracto, hasta el formal, el lenguaje envuelve, la visión, la misión, las metas. El lenguaje da cuerpo a las expectativas del grupo. (ibid:75)

En este sentido Trice y Beyer (1993: 148) explican que un tipo en particular de lenguaje se desarrolla en cada subcultura. Es el “habla organizacional” que se construye en cada territorio. Así cuando un nuevo miembro entra a un grupo, este debe aprender el lenguaje usado para hablar del rol de los actores, el vocabulario común, los signos de competencia la jerga correspondiente etc. Esto dentro del área formal, pero en la otra cara de la moneda también se desarrolla el lenguaje informal, donde por ejemplo el habla obscena según estos autores puede interpretarse en términos de agresión, negatividad y mostrar signos de hostilidad etc. También en este rubro se pueden encontrar como formas de expresión el humor y los chistes, por medio de los cuales se puede dar de forma tácita la expresión de la propia identidad e ideología del grupo (Trice y Beyer: 1993, Schein:1996). Es decir, el humor es desarrollado a partir de su propio lenguaje, sus propios términos, su jerga específica, por lo que con frecuencia sólo tiene significado para sus integrantes y denota al mismo tiempo la forma en como ellos responden a sus problemáticas

Por ejemplo, especifica Schein (1996), los fundadores bajo la influencia de sus supuestos, emplean su propio lenguaje para hablar de la nueva situación, es decir el problema que el grupo enfrenta. Posteriormente, ya cuando el proceso de cambio o los retos del medio ambiente son vividos por el grupo, este comienza a experimentar su propia problemática. Comienza a experimentar bajo sus circunstancias particulares y como producto de ello, desarrolla un lenguaje común bajo el cual define bajo sus categorías

conceptuales el nuevo problema, entonces es el grupo quien define como responder a las demandas externas. Este lenguaje común, aclara el autor, es fundamental para cualquier clase de consenso y para que sea establecido cualquier tipo de comunicación y entendimiento. Este lenguaje dota al grupo de palabras comunes con especiales significados que se derivan de sus propios supuestos y dan vida a sus rituales. En este contexto, el lenguaje formal no expresa con suficiente precisión lo que las cosas significan, el lenguaje de grupo es más específico en este sentido (ibid:1996:90).

Otro de los criterios que los grupos consideran en el proceso de integración es la definición de quien esta dentro y quien esta afuera de su grupo. Es decir, los criterios de inclusión o pertenencia que cada grupo manifiesta de acuerdo a sus necesidades y se convierte en una reflexión muy importante de su propia identidad, de la forma en cómo ellos se definen a si mismos. Por tal motivo, para Schien la inclusión no sólo es importante para procesos decisorios sino que comprende además significados simbólicos (ibid:77). Porque la membresía de un grupo implica también el acceso a recompensas, beneficios, confianza, que el grupo únicamente otorga a sus integrantes. De tal forma, que para un grupo, una de las áreas más importantes para el consenso es la percepción de quien esta adentro y quien esta afuera. En este sentido, explica que los límites iniciales de los grupos se producen como una respuesta emocional compartida: *“Todo aquel que haya compartido la respuesta está por definición, en el grupo a algún nivel, mientras que quienes no hayan compartido la experiencia, se hallarán en un principio fuera del grupo”* (Schein:1988:192 en Aguirre:1999:64)

Además la inclusión también se relaciona con el criterio de asignación de roles, porque como puede entenderse, la exclusión restringe la acción para otros miembros y por consiguiente los beneficios. Dado que los miembros que están fuera de estos grupos no

sólo no reciben beneficios similares, sino que además están propensos a los estereotipos y a la hostilidad, como la defensa que cada grupo hace de sus propios beneficios.

Este proceso de asimilación interna, también tiene efectos más particulares en las habilidades y el conocimiento que un grupo adquiere en su esfuerzo por enfrentar su medio ambiente. Como puede inferirse a partir de lo descrito, en el nivel más profundo del análisis de la adaptación e interiorización que cada grupo hace de sus problemas se encuentra la influencia de los supuestos básicos, en base a los cuales se construye la misión, metas, significados, detección de resultados y mecanismos de corrección. En un conjunto de dimensiones alrededor de las cuales se puede estudiar la cultura (ibid:1996: 91).

En este rubro, el autor reitera la importancia del consenso, dado que este será usado para crear regularidades del comportamiento, así como también influirá en la creación de muchos artefactos que identifican o hacen visibles manifestaciones de la cultura. De tal forma que una vez que esas regularidades o modelos tienen lugar, eso se vuelve un recurso de estabilidad para las subculturas y la organización en su conjunto (Schein:1992:64).

Por ello, es que el grupo una vez conformado, debe tener un consenso para enjuiciar su propio desempeño y encontrar cuando las circunstancias lo requieran, su forma particular de responder a los problemas o como lo llama el autor un “*remedio de acción*” cuando las actividades dentro de la organización difieren de las habituales. Es decir su propio consenso les es útil para responder a la incertidumbre que deriva, por ejemplo de las demandas que el medio ambiente provoca al interior de la organización (ibid). Ya que cuando existe un alto nivel de consenso es posible que las personas se encuentren confortables con concretar su primera tarea y así cumplir cabalmente con sus objetivos dentro de la organización. Pero si la problemática interna no es resuelta, si las personas están preocupadas con su posición y su identidad, si están inseguras sobre sus roles, sin poder predecir, ni entender la nueva

situación, ellos sólo podrán concentrarse sus problemas de sobrevivencia. En este mismo contexto, la confrontación de los problemas de sobrevivencia frecuentemente estimula rápidos consensos alrededor de los temas de integración. De ahí se desprende la interdependencia entre ambos procesos, adaptación e integración, donde ambos procesos reciben una influencia recíproca. De tal forma, que ante los retos que el medio ambiente impone a la organización, donde el mismo entorno puede plantear varias alternativas, no todas las soluciones pueden trabajar de igual forma. Ya que las soluciones más factibles para la organización pueden ser limitadas por las características del grupo.

De esta manera, la cultura que envuelve a una organización en particular, en opinión del autor es el resultado complejo de las presiones externas y las potencialidades internas, de las respuestas de sus miembros a los eventos críticos; y en ciertos casos es producto también del desconocimiento de las oportunidades y retos reales de su medio ambiente. En base a lo anterior, en los procesos de cambio el investigador sugiere identificar las problemáticas comunes de cada grupo y ver de qué manera estas problemáticas pueden ser tratadas. Lo que desde su perspectiva implica considerar primordialmente las distintas dimensiones en que los supuestos pueden ser analizados, ya que éstos a su vez, describen profundamente variados aspectos de la vida organizacional en relación con la naturaleza del género humano, del tiempo, el espacio, la relaciones y las actividades humanas. Dimensiones que describiremos a detalle a continuación.

## **2.6 DESCRIPCIÓN DE LOS SUPUESTOS**

### **1.-Naturaleza de la realidad y la verdad**

¿Qué es lo real y la verdad? ¿Cómo se determina lo real?

Al contestar estas preguntas, esta primera dimensión se convierte en uno de los supuestos más importantes, debido a que al mismo tiempo incluye otras presunciones revelando aspectos muy profundos de hacer y pensar de los individuos, que giran alrededor de la verdad, lo real y el uso que se hace de la información, donde lo más importante es determinar como la naturaleza de la realidad, la verdad y la información son construidas.

Al respecto (1996:98) afirma que lo real corresponde a los hechos. Y la verdad se refiere al juicio que cada colectivo hace de lo real. Estas consideraciones son una parte fundamental de cada cultura y se refieren a un conjunto de supuestos o creencias acerca que es lo real y cómo se descubre lo que es real. Estos supuestos revelan a su vez, otros supuestos acerca de la naturaleza humana y la naturaleza de las relaciones humanas. Por lo que el punto central de esta dimensión: es cómo los miembros de cada grupo determinan que información es relevante y cómo la interpretan.

En otras palabras, este primer supuesto se refiere a la forma en como los miembros de la organización perciben las distintas circunstancias que les toca experimentar al interior de la organización. Y cómo en base a esa misma información, deciden responder ante las mismas.

## **2.- Naturaleza del tiempo**

En opinión del autor, la percepción que se tenga sobre el tiempo es una de los temas centrales para el funcionamiento de los grupos; de tal forma que cuando las personas difieren en sus experiencias de tiempo, pueden surgir grandes problemas de comunicación o de relaciones interpersonales, por derroche de tiempo o por tiempo insuficiente para las tareas etc. Sin embargo, el tiempo no es unidimensional, aclara Schein, sino que tiene múltiples perspectivas dentro de las que podemos mencionar las que son de utilidad como categorías particulares para nuestro caso de estudio.

### **A) ORIENTACIÓN BÁSICA DEL TIEMPO:**

Esta se refiere a la orientación que tiene toda cultura, grupo u organización, en relación al presente, pasado o futuro. Es decir hacia donde se inclinan las posturas de los grupos hacia el presente, el pasado o el futuro. Las metas o la misión, por ejemplo ¿Qué orientación básica de tiempo reciben? En este sentido, el investigador explica que algunas organizaciones se distinguen por su orientación primaria hacia el pasado, es decir, hacia cómo las cosas solían ser. Con una preocupación menor por el presente, sólo enfocado a las tareas inmediatas y una preocupación distante por el futuro. Organizaciones que viven en el pasado, recordando glorias pasadas e ignorando presente y los retos del futuro. Estos supuestos pueden ser válidos, si la tecnología y el medio ambiente son estables, pero en caso contrario, cuando la organización está inmersa en los constantes retos del entorno, una orientación hacia el pasado puede ser nociva para su sobrevivencia.

### **B) PLANEACIÓN DEL TIEMPO Y DESARROLLO DEL TIEMPO**

**PLANEACIÓN:** Se refiere a la necesidad de tiempos definidos en los que se planea las tareas o procesos, deberán realizarse.

**DESARROLLO DEL TIEMPO:** este al contrario, plantea mayor flexibilidad en el uso de los tiempos, donde los procesos se pueden desarrollar libremente hacia el futuro.

### **3.- NATURALEZA DEL ESPACIO**

Los supuestos sobre el espacio buscan determinar como este es concebido y usado por cada grupo (Schein:1996). Desde esta perspectiva se concibe espacio como un significado físico y social. En opinión de este autor para que la acción social ocurra, las personas deben compartir supuestos acerca del significado de lo que es deseable en función de los objetos físicos o del medio ambiente, y además conocer como se orienta el espacio en relación con otros miembros del grupo. El uso que se hace del espacio en las

organizaciones puede tener connotaciones simbólicas referentes a la distancia social y membresía ya que el uso del éste es también una forma de demarcar autoridad (Ibid). En este sentido, señala que tanto el espacio como el tiempo, son uno de los supuestos más sutiles ya que cuando son violados entre miembros de distintas culturas, pueden suscitarse fuertes reacciones emocionales de una forma semejante a cómo reaccionan las especies de algunos animales silvestres, cuando sienten que han invadido su territorio, es decir con agresividad. Y por otra parte, como lo hemos mencionado el uso del espacio en una organización es un fuerte signo de poder y status. De esta manera, la división de labor, la asignación de varios tipos de roles, pueden ser vistos como la extensión de la distribución de lo físico, es decir, de otro tipo de propiedad simbólica. Porque la asignación de roles también esta en íntima relación con las sumas de estatus y de poder.

### **LOS SIMBOLOS DEL ESPACIO**

Algunas organizaciones explica el autor, desarrollan ciertas normas de cómo el espacio o distintos tipos de espacios deben de ser distribuidos. Así, la distribución del espacio es un símbolo directo de estatus, por ejemplo por el tamaño de la oficina, las características de los muebles, la calidad de la decoración etc. De tal forma que una oficina lujosa será símbolo de poder, mientras que para trabajadores de menos rango, generalmente serán designados espacios más reducidos y con menos signos de estatus. En este sentido, Berg y Kreiner (1990:46-47) explican que parte de estos signos del espacio pueden ser la arquitectura y el diseño interior de las organizaciones ya que causan un profundo impacto en el comportamiento humano en general, en términos de interacción, estilos de comunicación y en el desempeño en particular lo que a su vez puede traducirse en niveles de eficiencia, productividad, creatividad etc. Es decir, según argumenta este autor por ejemplo, en el caso de construcciones ordinarias o poco atractivas estéticamente, la percepción de estas

estructuras físicas frecuentemente no es adecuada para la estimulación psicológica en el lugar de trabajo. En cambio, continúa el investigador, las modernas construcciones son diseñadas para estimular el desempeño, para incitar la creatividad. Estos ejemplos muestran que el comportamiento en las organizaciones puede ser condicionado simbólicamente por señales que los trabajadores interpretan en sus lugares de trabajo.

#### **4.-Naturaleza de la naturaleza humana**

El punto central de este supuesto, es determinar el significado que los seres humanos atribuyen a si mismos. Esta dimensión parte de que en cada cultura se comporten supuestos acerca del significado que comprende un ser humano (ibid: 123). Lo cual a su vez comprende, los instintos básicos, los diferentes tipos de comportamientos que son considerados inhumanos y por consiguiente lo que puede ser considerado como válido y legítimo en el comportamiento de los miembros de diferentes grupos. Autores como Kluckhohn y Shodtbeck (1961) notan que en algunas sociedades los humanos son vistos a través de categorías en donde los clasifican como buenos, malos o neutrales (citado por Schein:1996:124). Es decir el ser humano es delimitado cerradamente entre ambas categorías, la bondad y la maldad. Por consiguiente ante tales preceptos se delimita lo que es o no permitido por la culturas o subculturas.

De manera similar, en el contexto organizacional los supuestos básicos acerca de la naturaleza de los seres humanos, buscan examinar como los trabajadores y sus líderes son percibidos. Lo que también será un reflejo de la cultura nacional en la que dicha organización esta inmersa. Y al mismo tiempo será una proyección de los supuestos que cada subcultura crea y de la cultura organizacional en su conjunto dicho en términos más específicos, esta dimensión es producto de los supuestos más profundos que provienen a su vez, de la experiencia particular de los grupos, pero además de contexto culturales más

amplios como la sociedad a la que pertenecen las organizaciones (ibid). Como puede observarse, la dimensión de la naturaleza de los seres humanos es construida de acuerdo a varias influencias que los miembros de una organización toman tanto del exterior, como del interior y se convierte en una premisa fundamental para su comportamiento organizacional.

De esta forma estos supuestos, como se ha destacado en este trabajo, se convierten en un esquema importante que justifica y legitima su propio comportamiento. Por consiguiente, si en una organización retomando la teoría X y Y de Mg Gregor (1975), según explica Schein (1996) donde los líderes consideran a los trabajadores como “X” como seres flojos y sólo motivados por incentivos económicos, se les tratara en efecto bajo los preceptos de tales supuestos. En caso contrario, si la cultura de esa organización considera a los individuos dentro de la categoría “Y”, es decir perfectibles a desarrollar su propio potencial, que puede ser promovido incluso por motivaciones no materiales. Entonces los miembros de esa organización serán tratados en reflejo de esos supuestos (ibid).

Lo mismo sucede a la inversa de esta relación jerárquica. Es decir, un subalterno también suele crear su propio concepto sobre las capacidades e intencionalidades de sus superiores. Por consiguiente si los cataloga dentro de la categoría X, es muy probable que recurra a la insubordinación o a la negación del reconocimiento de la autoridad.

### **5.- La naturaleza de la actividad humana**

Esta dimensión busca analizar cuales son los supuestos que describen la forma apropiada en como los seres humanos actúan ante los retos que su medio ambiente les impone. Supuestos que según Schein son trasladados a las propias concepciones del grupo. Lo cual se convierte en una forma de concebirse a si mismos como una colectividad en relación a su entorno. Donde a través de los estudios cross culturales de la teoría de la organización de pueden distinguir variadas orientaciones que el autor agrupa en distintas clases, dentro de

las cuales mencionaremos únicamente las que nos fueron de utilidad en las categorías de análisis del presente trabajo.

- **ORIENTACION DE ACCIÓN**

Bajo estas premisas se da por hecho que el ser humano tiene la capacidad de hacer lo que se proponga. Es decir, puede emprender la acción y el control de su medio ambiente debido a que puede desarrollar sus propias potencialidades. Por tal motivo, esta dimensión se centra en las tareas, la eficiencia y el descubrimiento organizacional, se trata de una visión pragmática de la acción organizacional (ibid).

- **LA ORIENTACION DEL SER**

Esta categoría es lo opuesto a la anterior, donde la percepción de los seres humanos no gira ante la perfectibilidad, en contraste en esta orientación, el ser humano es percibido dentro de un esquema de fatalidad. Este fatalismo se deriva de la predisposición de considerar a los seres humanos en total dependencia de su entorno. En otras palabras, los hombres no tienen la alternativa de elegir o de desarrollarse, sino que están sometidos a los designios de la naturaleza (ibid). En este contexto, las organizaciones se alinean a su medio ambiente, las organizaciones son percibidas como sumisas ante su entorno, en lugar de emprender su búsqueda propia de un nicho determinado. (ibid:128)

- **ORIENTACIÓN / RELACION MEDIO AMBIENTE**

Dentro de esta orientación el punto de vista del grupo considera al medio ambiente de la organización dentro de una cultura mayor. Donde el grupo se percibe capaz de cambiar o influir en su medio ambiente y asumen que debe de coexistir en armonía con su medio

ambiente, pero desarrollando su propio nicho. Bajo estas premisas se centran, se construyen entonces otros supuestos acerca de la misión, primera tarea, funciones básicas. Es decir el punto de partida de los mismos es esa orientación a buscar el nicho propio. De esta manera cuando la organización examina sus propias estrategias, estas deben centrarse en estos supuestos acerca del medio ambiente, lo que trae como resultados significados consecuentes con el logro de sus metas. Dicho en otros términos, bajo la orientación hacia el medio ambiente, el proceso de adaptación externa se construye orientada activa y proactivamente hacia el medio ambiente. Desde esta perspectiva el grupo se adapta, sin grandes dificultades a los retos que el medio ambiente demanda.

## **6.- LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Shein explica (1996:131) que en el centro de toda cultura existen supuestos acerca de cómo los individuos se sienten satisfechos en su relación con otros individuos, cómo se sienten más cómodos, seguros, productivos. Pero cuando no hay un consenso en base a estos supuestos, cuando estos supuestos no son ampliamente compartidos por los distintos miembros se dice que existe anomia o anarquía (ibid).

En este sentido, explica el autor que si consideramos que el consenso sobre los supuestos establece por consiguiente un acuerdo previo del grupo hacia su medio ambiente externo, establecerá también una pauta de acción para el medio ambiente interno, entorno a su relación con otros grupos. Es decir, de acuerdo a la concepción que el grupo tenga sobre su medio ambiente, desarrolla a su vez su proceso de asimilación interna. Según la propuesta de este investigador estos supuestos acerca de las relaciones entre los seres humanos deben resolver problemas relacionados por ejemplo, con el poder, las influencias y la jerarquía.

En este contexto estos supuestos están relacionados a su vez con otros supuestos, como los que se refieren a la naturaleza del género humano, a la naturaleza del ambiente y a la naturaleza de lo real y la verdad. Para entender de qué manera se presentan o cuales son los supuestos que cada grupo puede tener sobre las relaciones que se llevan a cabo en el ámbito organizacional el autor sugiere las siguiente divisiones:

- Individualismo y grupismo:

Bajo esta óptica es posible distinguir, de forma similar a como se hace entre las diferentes culturas en el mundo, la forma en como cada colectividad prefiere relacionarse. Es decir, la tradición de determinadas regiones orienta sus miembros a segregarse o a unirse, a desarrollar ampliamente los valores de la individualidad o en caso contrario a dimensionar la importancia del grupo. De manera similar, estas mismas categorías pueden ser trasladadas para el análisis a nivel organizacional, para examinar cuál es el tipo de relación entre los miembros del grupo y entre las distintas subculturas dentro de la organización.

- Participación y Envolvimiento

En este apartado el investigador retoma las tipologías que Etzioni (1975) quien para entender el sistema jerárquico de una organización, utiliza un esquema basado el nivel de participación de sus integrantes en el cual distingue:

- 1.-Sistema Coercitivo
- 2.-Sistema utilitario
- 3.-Sistema basado en el consenso sobre las metas entre jefes y subalternos.

En el sistema coercitivo los miembros son prácticamente alineados a los intereses de la organización. Mientras que en el sistema utilitario ellos asumen que por beneficio propio ellos deben ocuparse de sus tareas organizacionales, atendiendo a la racionalidad

económica de trabajo diario, pago diario. En contraste, en el último sistema el democrático, se plantea la posibilidad de una mayor participación e involucramiento de todos los miembros de la organización.

## **2.7 CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La cultura es esa realidad construida en cada una de las distintas unidades ocupacionales (Alvesoon:1993). El autor explica que según Van Maanen y Barley (1984:1985) sugieren que la gran variedad de profesiones y ocupaciones en las organizaciones más complejas pueden crear conflictos sociales y definiciones competitivas de la realidad y que esta tendencia es incluso reforzada por la nueva tecnología.

Esto puede explicarse en opinión de Alvenson, quien a su vez se remite a Peffer, en base a que las organizaciones pueden considerarse inmersas en paradigmas del conocimiento. Esto significa que miembros de cada grupo comparten percepciones y entendimientos particulares respecto a la tecnología conocimiento, habilidades y la resolución de problemas. Es decir cada grupo hace su propia apreciación, por ello la acción intergrupala no siempre facilita la cooperación y la armonía (ibid). Ésta metáfora continúa el autor, de culturas como pre-paradigmas, puede indicar la ausencia de un amplio acuerdo o de un acuerdo necesario para la consecución de las tareas organizacionales que caracteriza a muchas organizaciones. Esta postura puede ser útil para entender la resistencia u otros tipos de respuestas que se pueden presentar ante el cambio organizacional. Particularmente respecto a la tecnología, como se indico con anterioridad, cada grupo tienen su propia percepción y por lo tanto respuesta ante la misma.

A este respecto Alvenson (1993: 35) anota: *“La cultura es vista como resistente al entendimiento o al cambio que sólo es manejado ocasionalmente”*. En otras palabras un diagnóstico cultural puede informar a los líderes sobre las dificultades que se pueden

presentar por las restricciones culturales al interior de la organización., que a su vez puede proveer de ideas para la construcción de mejores mecanismos para la implementación del cambio.

*“Si nos regresamos al campo y observamos cuidadosamente que pasa en las organizaciones que intentan responder en sus operaciones ante las nuevas circunstancias, económicas, políticas y tecnológicas que proceden del ambiente, nosotros descubrimos el rol crítico que la cultura y las subculturas juegan en este procesos” Schein(1996:235)*

De esta manera, la cultura desde la visión de Shein influye en la efectividad organizacional y en la satisfacción individual, que pueden ser observables: en la adquisición y asimilación de las estrategias organizacionales, la diversificación de nuevas tecnologías; problemas intergrupales, la efectividad de la comunicación, socialización y nivel de productividad (Alvensoon:1993:35). Dado que si vemos a la cultura organizacional como un conjunto de subculturas, nos plantea iniciar el análisis a partir de la concepción de cada grupo, debido a que en su opinión el trabajo de grupo forma fuertes culturas y cada subcultura desarrolla sus supuestos de los que el trabajo debería de ser. O lo que el trabajo esta “limitado”<sup>2</sup> a desarrollar. En otras palabras, lo que para ellos es apropiado hacer, es decir, las normas que desencadenan los supuestos pueden restringir los resultados organizacionales (ibib:37). Debido a que la cultura de un lugar de trabajo afecta el acuerdo entre los trabajadores y la identificación que cada grupo realiza respecto a las tareas y procesos. De tal manera que cada grupo ocupacional va creando sus propias normas de comportamiento, en otras palabras las normas descansan en los más profundos supuestos básicos que los miembros de una unidad ocupacional no cuestionan o examinan. Ya que los miembros de una cultura no siempre están concientes de su propia cultura hasta que se encuentran con algo diferente que la confronta (ibid:1996:15).

---

<sup>2</sup> En base a los supuestos básicos de cada grupo.

En este sentido el autor explica que para realizar una estrategia de cambio en cualquier organización, se tiene que considerar que hay que aprender de los supuestos de cada unidad ocupacional. En otros términos, reconocer a la organización como una entidad en donde no siempre se puede confiar en los sistemas de aprendizaje, a menos que se reconcilie y se reconstruyan los conflictos entre las distintas subculturas. Es importante reconocer estos supuestos porque ellos nos permiten explorar los ambientes en los que ellos existen, la situación estructural en la que están insertos, su relación y percepción sobre la tecnología, las estructuras educacionales que soportan o no el cambio (ibid). El gran peso que los supuestos ejercen sobre las decisiones y comportamientos de un grupo, explica porque resulta tan complejo un proceso de cambio organizacional. Ya que aprender algo nuevo requiere de una reexaminación de los mismos. Un examen que confronte, los mapas o esquemas mentales que los miembros de un grupo han ido forjando a lo largo de su historia en común. El cambio desde esta perspectiva representa un choque con lo ya establecido y legitimado por el grupo, es decir, significa la confrontación de su propia realidad; que puede ser muy diferente a la realidad del grupo que propone, implementa o impone el cambio al interior de la organización.

Por tal razón Schien (1996) sugiere que al implementar un cambio organizacional, es necesario considerar algunas de las porciones más estables de la estructura cognitiva de los individuos. En base a lo anterior, expresa que las organizaciones no serán habilitables al cambio, si no se considera ningún cambio fundamental que considere las influencias culturales, ideológicas que posee cada grupo. Entorno al tema el autor enfatiza, que sí se cree en las enormes posibilidades que puede brindar el aprendizaje organizacional, se deben de redefinir preguntas y respuestas de cómo las comunidades ocupacionales aprenden. El rol crítico que juega la cultura en esta problemática, según la propuesta de

Schein se deriva del papel fundamental que juegan los supuestos básicos en el comportamiento organizacional de los individuos y de los grupos. Es decir, puede ser implantada una propuesta de cambio organizacional al interior de una organización, pero serán finalmente los miembros de la organización quienes de acuerdo a la percepción de los nuevos artefactos, los valores y las normas y los supuestos, que se desprendan del procesos; quienes decidirán que tipo de respuesta darán a la propuestas de cambio intencional dentro de su entorno organizacional.

En este sentido Schein (1996:xi) expresa que el análisis de cultura no es solamente relevante para el análisis organizacional sino que además ayuda al entendimiento de que ocurre al interior de la organización cuando varios grupos ocupacionales tienen que trabajar en conjunto. El investigador agrega, que muchos problemas que en épocas anteriores fueron vistos como fracasos de la comunicación, ahora están siendo entendidos como un rompimiento de comunicaciones interculturales. Debido a que en su opinión, lograr la integración deseada requiere del entendimiento de las subculturas de la función que desempeña cada una y del diseño de los procesos intergrupales que permiten la comunicación y la colaboración entre las distintas subculturas (ibid). Sobre todo cuando se trata de encontrar la resolución de un problema.

## **2.8 TECNOLOGÍA**

Respecto a este tema, Schein (1996) argumenta que el análisis cultural es necesario si se desea entender cómo las nuevas tecnologías causan influencias en la organización. Ya que una nueva tecnología usualmente requiere de una reflexión de la cultura ocupacional, que se construye alrededor del nuevo concepto o herramienta (ibid). Las culturas ocupacionales reflejan esos nuevos conceptos. En consecuencia la nueva tecnología influye en las subculturas ocupacionales implicadas, pero a la vez estas mismas subculturas

transforman el uso que se hace de la tecnología. Es decir, la implementación de la tecnología es también un proceso de aprendizaje organizacional.

En este sentido Ciborra y Lanzara (1990) expresan que en la literatura se pueden encontrar reportes sobre algunos fracasos que se presentan por ejemplo, en la implantación de nuevos sistemas de Información Tecnológica mediante el uso de sofisticados sistemas de cómputo. Lo que ha caracterizado a estas historias de computarización, señalan, es su determinismo, ya que únicamente se centran en explicaciones lineales de la estrategia que se limitan a roles instrumentales. Es decir, rara vez se contempla en el cambio tecnológico la influencia a nivel artefactos o supuestos (ibid:148). Dicho en otros términos, no se considera su influencia para el cumplimiento de las metas y las formas en que los actores parecen adoptar los nuevos requerimientos de trabajo, lo que para ellos se debe o no debe de hacerse sustentado en lo que la nueva tecnología y los procesos correspondientes significan para los grupos implicados (ibid).

Al respecto argumentan que se ha soslayado, por ejemplo, la importancia que tienen las historias contadas dentro de la organización, ya que hay múltiples realidades y significados que los individuos pueden crear acerca de la computación. Al respecto, explican los investigadores que se han hecho estudios sobre el impacto que los sistemas de cómputo pueden causar entorno a la ejecución de las tareas, la toma de decisiones y el descenso en el desempeño organizacional. Donde se han considerado a través de los mismos, como premisas fundamentales dos metáforas acerca del rol que las computadoras juegan en estos procesos:

**1.-La computadora como herramienta:** misma que da soporte a la ejecución de las tareas y al aumento de la eficiencia. Aquí la computadora es vista como neutral, dócil y pasiva.

**2.-La computadora como recurso de control o tecnología organizacional:** que automatiza el control y la coordinación de los procesos.

En otras palabras, hay complejas interacciones entre la dinámica de artefactos y la cultura organizacional. Esta misma dinámica explican, esta profundamente relacionada con el cambio organizacional, ya que los cambios en los procesos implican también un cambio o un cuestionamiento a nivel simbólico, dado que estas transformaciones, pueden representar para ciertos grupos o individuos un cambio revolucionario (ibid:149). Dentro de este contexto, ellos explican que en la implementación de los sistemas de cómputo interactúan dos factores principales: los arreglos estructurales y los institucionales. Es decir, este proceso es asociado con la división del trabajo y al mismo tiempo con los supuestos o presunciones básicas, las formas e imágenes mentales que las personas mantienen mientras se implementa el nuevo sistema.

Por esta razón, para Ciborra y Lanzara (1990) la rutinización del cambio tecnológico envuelve múltiples factores institucionales y cognitivos que de acuerdo a su propuestas están inmersos en lo que ellos denominan “contextos formativos”. De esta manera la interacciones se dirigen hacia ambas direcciones. Es decir, el aprendizaje y adaptación se da dentro de contextos muy específicos dentro de cada organización, contextos que se pueden volver determinantes para la efectividad del cambio. Esto se explica, porque en estos contextos específicos paralelamente a los procesos formales, se produce la formación de los supuestos culturales, a través de la participación, incluso a través del conflicto. Ya que se producen cambios en cómo las personas suelen percibir su entorno laboral. En este sentido los autores explican que la cultura de la organización desencadena en estos contextos, imágenes mentales y concepciones que se producen de acuerdo al “contexto formativo” de cada organización y de ahí surgen a su vez rutinas y formas en base a las cuales los grupos e individuo se adaptan o intentan adaptarse al cambio (ibid:150). Para Ciborra y Lanzara (1990), desde esta perspectiva la implantación de sistemas de cómputo

debe contemplarse de forma general, tomando en cuenta el contexto. Es decir, el impacto posible debe verse desde distintos ángulos. En este sentido, una óptica cultural sugiere una revisión profunda entorno al análisis del comportamiento, rutinas y cogniciones de los miembros involucrados. Donde las historias verdaderas que se cuentan acerca de los cambios en relación con el desplazamiento laboral y la disminución de los empleos, la nueva tecnología pueden tener fuertes repercusiones en el desempeño (ibid).

Por ello agregan, debe contemplarse a la organización como un contexto formativo; esto significa localizar la problemática de los recursos para el cambio. Ellos argumentan que la nueva forma de analizar el cambio es introducir a los actores y tomar en cuenta sus habilidades y rutinas en el momento que se implementa la innovación. Así como contemplar algunas alternativas para mejorar la efectividad considerando la posibilidad de la inercia para el aprendizaje y la falta de confianza que se puede tener en los nuevos procesos.

Es dentro de este contexto donde la variable de tecnología vista hacia el interior de las organizaciones toma un doble dimensión, en primera como un instrumento para la efectividad de los procesos y en segunda, la tecnología tal como lo sugieren muchos autores tiene que contemplar el aspecto social de los procesos organizacionales. Es donde la cultura adquiere una importancia fundamental. Por ello se habla de las organizaciones como sistemas sociales ( Roberts y Graowski:1996).

*“ El centro de la tecnología de una organización, es ver a la organización como un lugar donde algún tipo de trabajo es hecho, como una locación en donde la tecnología es aplicada a la transformación de insumos en productos. El concepto es ampliamente definido por la teoría de la organización e incluye no solamente el Hardware usado en el desarrollo del trabajo, sino además incluye las habilidades y conocimientos de los trabajadores e incluso las características de los objetos que son transformados” (Scott:1992: 20/227 en Roberts y Grabowski: 410:1996 )*

En este sentido, los autores explican que el interés se centra en cómo un tipo en particular de tecnología es construida a través de la interacción social, lo que es particularmente relevante para los estudios socio-técnicos, donde la premisa fundamental es que los resultados en el cumplimiento de la tarea, se dan en relación con la satisfacción y productividad de los trabajadores, factores que pueden ser optimizados mediante una mayor y mejor interacción entre factores técnicos y sociales del trabajo. Lo que implica también reconocer la importancia que juega el individuo ya que puede haber una distancia considerable entre el avance tecnológico y las habilidades del mismo. Dado que los cambios en el medio ambiente, en este caso específico, los avances tecnológicos ocurren más rápidamente en relación a la velocidad con que las personas pueden aprender las nuevas habilidades requeridas (ibid:412).

Por otra parte, la implementación del cambio tecnológico también puede ser limitado por la estructura, especialmente cuando la tecnología implica cambios en la distribución de la autoridad, reponsabilidad y status entre las diferentes funciones, ocupaciones y grupos ocupacionales ( Crozier, 1964; Pettigrew,1973 en Thomas,1992:280). Lo que también puede tener implicaciones simbólicas, así Ciborra y Lanzara (1990) explican que la jerarquía por ejemplo puede ser considerada desde una estructura cognitiva, como un grupo disfuncional. Donde puede haber un conjunto de experiencias sociales y psicológicas que determinan preconcepciones que pueden causar conflictos por ejemplo entre los roles de la burocracia y la tecnología. Ya que bajo este modelos de organización, las estructuras informales de sus miembros, pueden ser consideradas disfuncionales por la jerarquía o en el caso contrario, los miembros pueden considerar a la jerarquía como una forma de dominación. Lo que puede limitar la acción de los actores, dado que estos necesitan darle sentido a cada rutina para el logro de la efectividad organizacional (ibid).

Por otra parte Roberts y Graowski (1996) argumentan que una nueva tecnología no puede ser adoptada, a menos que la organización provea a los miembros implicados de todo el conocimiento e información requerida para los nuevos procesos, ya que esto condiciona la posibilidad de que las personas desarrollen nuevas ideas acerca del desarrollo tecnológico.

En este sentido el uso adecuado de la información puede limitar la existencia de algunos prejuicios, por tal razón en opinión de estos autores además de la trascendencia y la evolución tecnológica donde la mejor tecnología sobrevive, es necesario tomar en cuenta otros factores dentro del entorno organizacional, dado que se han encontrado entre los individuos que han trabajado con tecnologías, varios prejuicios que son relacionados con su cultura, consideraciones de su carrera, entusiasmo intelectual, incentivos, etc. Desde la postura de los mismos, la tecnología debe de ser considerada desde un rango completo de posibilidades reales. Esto significa que el desarrollo tecnológico debe ser vinculado con las dinámicas interorganizacionales. Es decir, con ciclos evolucionarios que contemplen las creencias y artefactos que ellos crean, en relación con la evolución de sus rutinas (ibid).

En este sentido Schein(1996) explica que con frecuencia los administradores intentan implantar un cambio y se encuentran con fenómenos de resistencia que parecen escapar al entendimiento de los líderes. Por lo que una comprensión más profunda de la cultura de los grupos implicados en el cambio, se requiere para interpretar que acontece al interior de cada subcultura, con el fin de identificar las problemáticas que cada una enfrenta (ibid).

En este orden de ideas, retomando las propuestas de Ciborra y Lanzara (1990: 151) quienes reiteran la importancia del “contexto formativo” que cada firma crea, ya que los individuos y los grupos de la organización establecen relaciones y las asocian con imágenes cognitivas, presunciones y significados, como producto de sus experiencias en el

lugar de trabajo. Así de acuerdo a su contexto formativo pueden surgir nuevos supuestos o en caso contrario, los procesos organizacionales pueden seguir siendo percibidos en torno a viejas formas. El contexto es usado aquí en su significado interaccional o transaccional en relación con el ámbito psicosocial. De esta manera, los contextos formativos son expresiones de la cognición social que trasciende el nivel individual. Esta cognición, continúan los investigadores contempla la interacción simbólica de los artefactos, la estructura, los procesos organizacionales; la relación entre los actores y la nueva herramienta de trabajo. Por ello destacan la importancia del contexto en el aprendizaje de las nuevas habilidades y en la imageria que envuelve al cambio, donde las rutinas organizacionales son soportadas o limitadas por lo que se “toma por grande”. O pueden en determinado “contexto” ser limitadas por la falta conocimiento y experiencia ya que la incapacidad en el contexto cognitivo genera inercia.

Desde esta perspectiva Schein (1996) propone conceptualizar a la cultura de los grupos, como un escenario previo a los procesos de innovación y aprendizaje. Es decir, como un recurso exploratorio que permita entender a la cultura y a las distintas subculturas de una organización como factores donde puede presentarse la resistencia al cambio, y por tanto, como un medio que permite un acercamiento más profundo a las cualidades cognitivas de cada grupo, con la finalidad de construir mejores estrategias en los ciclos de adaptación e interiorización de los retos que el medio ambiente impone. Un acercamiento que permite realizar una aproximación más realista no sólo de acuerdo al tipo de cambio que se pretende implantar, si no además, de acuerdo al tipo de individuos involucrados. Es decir, desde esta óptica Schein propone a través de la observación de las subculturas ocupacionales, un mayor acercamiento a la organización en su conjunto, contexto que en su opinión no debe ser soslayado en todo proceso de cambio organizacional.

## CAPÍTULO 3 EL ESTUDIO DE CASO SU CONTEXTO Y METODOLOGIA

### 3.1 BREVE PANORAMA DE LAS RADIOS UNIVERSITARIAS EN MEXICO

Las Radios Universitarias pertenecen a lo que se ha llamado radios alternativas, debido a que presentan tanto en contenido como en formato radiofónico una opción muy distinta a las emisoras comerciales. Integradas además por las radios estatales, comunitarias, indigenistas y piratas. Las Radios alternativas representan a las emisoras radiofónicas que no tienen como fin el lucro. Es decir, no pertenecen a las radiodifusoras comerciales, mismas que trabajan mediante la concesión comprada al estado para el mencionado fin. En contraste, las emisoras alternativas también llamadas permisionadas<sup>3</sup>, dirigen sus objetivos hacia una contribución social mediante la difusión de la cultura nacional, la educación, las bellas artes y el rescate de valores culturales regionales etc. Por ello, para Cristina Romo (1990) este conjunto de emisoras alternativas, conforman lo que ella ha llamado “*la otra Radio*”. Dentro de ese pequeño universo de las radios alternativas, en relación con las emisoras comerciales, se encuentran las radios universitarias, las que en su mayoría no tienen fuentes de financiamiento propio, son emisoras que dependen del estado o de las instituciones de educación superior a las que pertenecen, por consiguiente por lo general carecen de grandes recursos para su operación.

Sin embargo, las decenas de radios universitarias que hay en el país aún con los constantes recortes que han sufrido las IES en los años recientes, llevan ya más de 65 años de persistencia. Y surgieron como sus homólogas en otras regiones del mundo, apunta

---

<sup>3</sup> Denominación que se deriva del permiso oficial que es otorgada a las radio públicas para uso de frecuencia y transmisión, otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Cristina Romo (1990) con el objetivo de responder explícitamente a la tercera función de la universidad que es la extensión académica y la difusión de la cultura. Sin embargo algunas de ellas luchan por sobrevivir:

*“ Sin embargo para lograrlo, la situación de la mayoría de ellas es precaria. No todas las universidades tienen conciencia del valor de su emisora y no las proveen de los recursos necesarios, ni les prestan la atención debida.... Con honrosas excepciones, se observa que las radios Universitarias desaprovechan el caudal de conocimiento, el talento de los universitarios y, podríamos decir, la “mano de obra” de docentes y estudiantes con que cuenta la universidad de la que son parte” (Romo 1990:29)*

Al respecto (Berlín:1997) explica que el problema de los recursos es quizá uno de los más frecuentes en la mayoría de estas emisoras, sin embargo apunta que a la problemática cabría añadir las debilidades internas que cada proyecto en específico plantea en la organización de las Radio Universitarias. Proyectos que en su opinión podrían ser difusos para su cabal orientación y en este sentido el autor señala:

“Si consideramos las conclusiones del CONPES (Consejo Nacional para la evaluación de la Educación Superior) que reconocen la siguiente problemática:

- 1.-Falta de políticas y objetivos para la orientación y desarrollo de estas actividades.
- 2.-Carencia de financiamiento para la difusión y extensión.
- 3.-Falta de infraestructura para la realización de las actividades.
- 4.-Escaso personal capacitado para el desarrollo de estas funciones
- 5.-Falta de programas que articulen esfuerzos con otras IES
- 6.-Incongruencia de las actividades de difusión y extensión con las necesidades sociales

Lo anterior es una visión muy generalizada de una parte de los problemas que enfrentan las radios Universitarias en el país. A continuación presentaremos el caso específico de Radio Concierto Universidad, a la aplicamos el anterior seudónimo, como respeto a la confidencialidad de la información obtenida.

### **3.2 RADIO CONCIERTO UNIVERSIDAD LA ORGANIZACIÓN**

En este apartado haremos una descripción de la estación donde retomaremos una breve parte de su historia, partiendo de fuentes bibliográficas, hemerográficas y de la propia

investigación de campo<sup>4</sup>. Con el fin de dar un panorama general de la situación actual y de un recuento breve de experiencias pasadas, que nos servirá más adelante una vez avanzado el análisis, como parte del marco de referencia para entender cuáles han sido las respuestas al cambio tecnológico que se han desarrollado en esta emisora.

## **BREVE RECUENTO HISTÓRICO**

“En esta forma la Universidad hace oír nuevamente su voz de siglos”

Alejandro Gomez Arias

Radio Concierto Universidad se convirtió en la pionera de la radio difusión Universitaria en México. Como explica Florence Taossaint (2000), en plena efervescencia social cardenista, a escasos nueve meses de la expropiación petrolera, surge un 14 de junio de 1937 con la finalidad dar voz a la Universidad de mayor tradición en todo el continente americano. Según documentos oficiales de la organización su primer director Alejandro Gómez Arias se expresó en los siguientes términos durante la ceremonia inaugural:

*“ La Universidad era en su conjunto una aventura y nosotros éramos una pequeña aventura dentro de la gran aventura universitaria (...) La estación estaba abierta, porque ese era nuestro propósito y estaba abierta también por razones económicas. Como no podíamos pagar programas especiales y colaboraciones especiales, naturalmente era una estación casi sin programación rígida “*

Como puede notarse a partir de lo descrito en el párrafo anterior, la estación inició con bastantes carencias de recursos materiales. En este sentido, Taossaint (2000) explica que su salida al aire fue tan precaria que su señal sólo alcanzaba a cubrir algunas cuadras del centro de la capital. La programación era de cuatro horas diarias de difusión musical; había cursos y series donadas por las embajadas. En opinión de Toussaint como primogénita en este rubro empezó muy modestamente (ibid:80). A se vez Berlín (1997), explica que la

---

<sup>4</sup> Donde fue de gran importancia la opinión de algunos de los integrantes de mayor antigüedad.

programación de al emisora, no obstante la agitación política de aquella época, se distinguió por sus programas de conciertos como las mejores radios europeas.

Durante sus primeros años, Radio Concierto no contó con una estructura administrativa considerable, ya para 1963, ésta contaba con las oficinas de programación, discoteca, fonoteca, producción grabaciones, continuidad, oficinas técnicas, planta transmisora y una oficina administrativa. Fue a través del tiempo, como la estación se fue desarrollando y resolviendo paulatinamente algunas carencias en materia tecnológica, hasta desarrollar su actual infraestructura. Es decir, su desarrollo fue lento y hubo momentos según documentos oficiales en los que tuvo que enfrentar situaciones muy precarias. Dado que así como otras radios alternativas, también ha padecido la escasez de recursos materiales, problemas técnicos etc.

Y por otra parte, tal como describen los entrevistados de los tres grupos ocupacionales, esta organización se ha caracterizado a lo largo de su historia, de manera similar a la Universidad a la que pertenece<sup>5</sup>, por frecuentes conflictos laborales, que proceden en opinión de los entrevistados de conflictos entre los principales grupos de poder que forman la emisora y que iremos describiendo conforme avance el análisis.

### **SITUACIÓN ACTUAL**

Dentro del contexto antes descrito la emisora ha crecido considerablemente tanto en infraestructura física y tecnológica, como en personal. Puesto que en sus inicios en los años 30's trabajaba con un equipo laboral no mayor a las 20 personas mientras que hoy cuenta con más de 200 trabajadores, entre personal de confianza, sindicalizados; colaboradores externos y prestadores de servicio social.

---

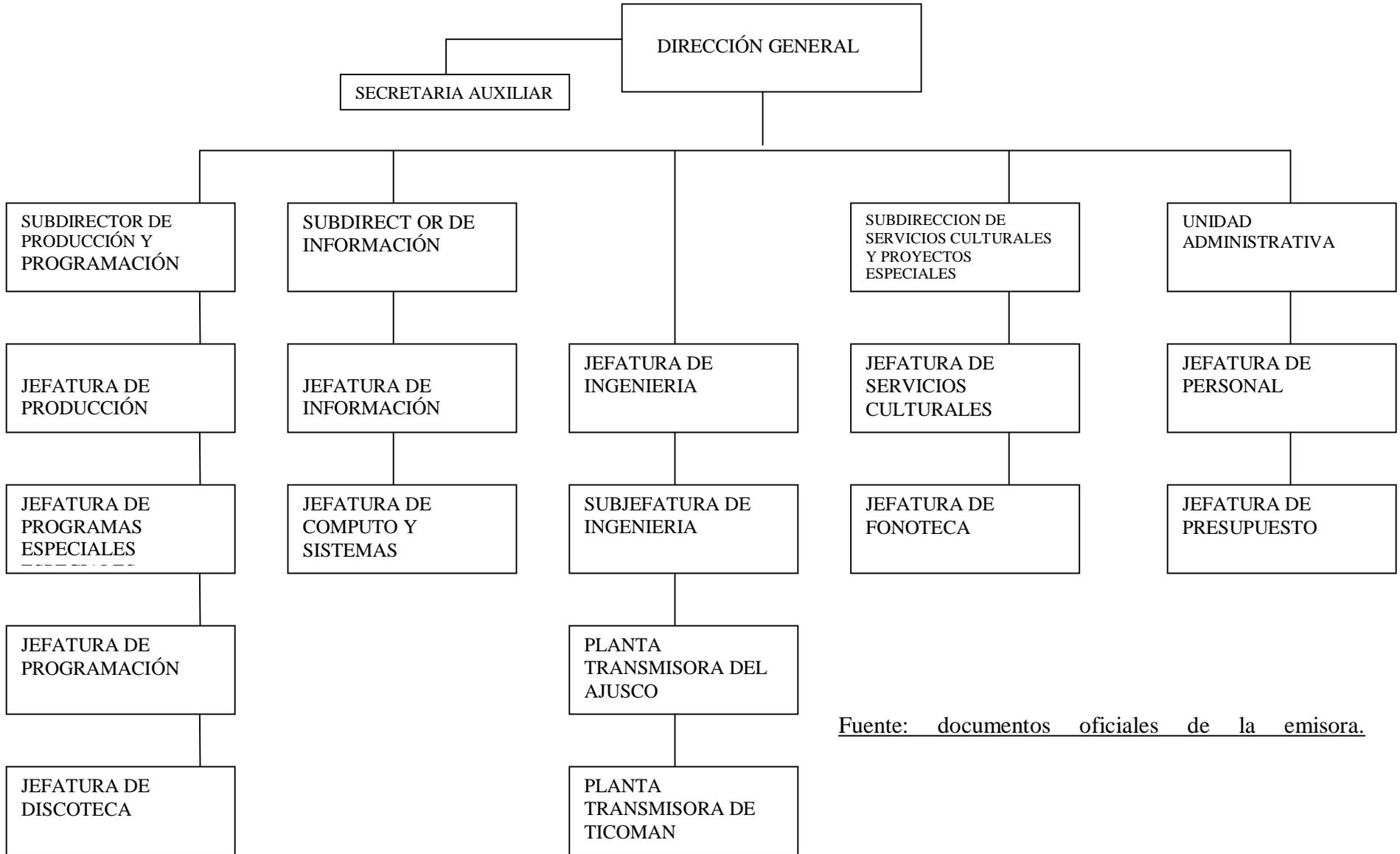
<sup>5</sup>Universidad que a lo largo de sus historia ha enfrentado serios conflicto laborales, escasez de recursos materiales, huelgas sindicales etc.

Esta organización también se distingue por estar relativamente actualizada equipamiento tecnológico, con respecto a otras radios universitarias que padecen serias carencias técnicas. Debido a que cuenta con equipo informático en sus distintos departamentos y con tecnologías tanto analógicas como digitales para la grabación y transmisión de las señales radiofónicas. La última actualización, se desprende del establecimiento de sistemas de cómputo como el sistema Dalet, que es una red para transmisión digital y Cool edit pro, que es un editor de audio para la grabación formatos radiofónicos, softwares que se han establecido en las cabinas de grabación y transmisión. Renovación de donde se deriva el proceso de cambio organizacional que analizamos en el presente trabajo, mismo que se ha convertido en el principal reto que enfrenta actualmente el grupo directivo de esta emisora. Renovación que cómo decíamos, no coloca a esta radio universitaria a la vanguardia en tecnología, pero si plantean la plataforma para la modernización de la misma y contrasta con etapas anteriores caracterizadas por grandes carencias técnicas. Cambio tecnológico que pretende paulatinamente, crear la conversión de sistemas analógicos a sistemas digitales. En un contexto en el que en las últimas décadas a nivel internacional la producción de medios audiovisuales se ha caracterizada por transición de tecnologías analógicas a digitales (Cebrián: 2001).

Asimismo, actualmente la dependencia se compone de la Dirección General; las subdirecciones de Planeación, Producción, Ingeniería, y de Información; los departamentos de Programación, Servicios Culturales, Producción, Apoyo Técnico, Grabación de servicios especiales de Audio, Noticias, secretaría Auxiliar y la Unidad Administrativa, tal como se muestra en el siguiente gráfico número dos.

Gráfico 2

### ORGANIGRAMA DE RADIO CONCIERTO UNIVERSIDAD



Fuente: documentos oficiales de la emisora.

Como puede notarse a partir del gráfico anterior su estructura es altamente formalizada dada el exceso de rangos jerárquicos que presenta su estructura. En términos estructurales estaríamos hablando de una organización con una fuerte inclinación vertical. Con la excepción de grupos o equipos de productores o colaboradores, quienes trabajan de manera independiente y bajo estructuras matriciales o de proyecto. Es decir, son grupos de producción que proceden de otras dependencias de la universidad, o son grupos externos a la radio y a la universidad. De manera general la radio está adscrita al contrato colectivo de trabajo de la universidad y a políticas sindicales de la institución educativa, motivo por el cual la emisora no puede ser completamente autónoma en la toma de decisiones.

Por otra parte con respecto a programación, esta se ha caracterizado desde sus inicios por la solemnidad que caracteriza a las radios culturales, es decir por estilos serios y formales. Que se han convertido en el símbolo glorioso de una época pasada, dentro de lo que algunos miembros califican como “la época de gloria o la época de oro” de esa emisora.

Cuentan los entrevistados de mayor antigüedad que entre las décadas de los 70 y 80's la radio vivió una época de esplendor, donde los intelectuales y artistas de aquel tiempo eran quienes emitían las transmisiones. Fue la época de los conciertos en vivo, las radionovelas o radioteatros que dieron prestigio nacional a la emisora. En este contexto según Berlín (1997) a Radio Concierto Universidad de aquel entonces le daban vida intelectuales y artistas como Elena Poniatoska, Octavio Paz, Eraclio Zepeda quienes tomaban los micrófonos y producían sus propios programas. De tal manera, que la emisora era como un escenario sonoro por donde se presentaban grandes personalidades del momento. Sin embargo, en la actualidad obedeciendo también a esa convergencia tecnológica que influye también en la renovación de formatos radiofónicos (Cebrían:2001). Otro de los principales

retos que vive la emisora es el cambio programático, que busca romper con viejos esquemas de producción caracterizados en esta emisora, lo decíamos por estilos formales y por otra parte por formatos largos y por programas con duración indefinida.

En suma esta estación que se distingue notoriamente por su antigüedad (66 años); su plantilla laboral (de más 200 empleados) y su estructura altamente formalizada. En el contexto antes descrito, la radiodifusora vive actualmente un proceso de cambio en dos vertientes principales.

### **PROPUESTAS DE CAMBIO**

- Ø Actualización tecnológica, por medio de sistemas de cómputo, para la producción y transmisión digital.
- Ø Crear un nuevo concepto radiofónico a través de la renovación de formatos: una radio mucho más versátil y de series o producciones finitas.

La primera propuesta ya llevada a cabo de manera parcial<sup>6</sup> a partir de la implantación de sistemas de cómputo para la producción y transmisión digital, la cual se convirtió, según informa el grupo directivo en el punto de partida para la modernización de la emisora en dos dimensiones principales mediante la conversión tecnológica de sistemas analógicos a digitales y la creación de un nuevo concepto y estilo radiofónico más acorde con los retos que enfrentan las radios universitarias o culturales de nuestro tiempo, en torno a la renovación de formatos y contenidos radiofónicos. Proceso que todavía no se

---

<sup>6</sup>Aplicación parcial porque en México no se cuenta todavía con el avance tecnológico requerido, para la conversión completa hacia tecnologías digitales.

generaliza en los grupos correspondientes de la emisora, sino que en el esfuerzo más bien de un grupo aislado.

Ambas propuestas se convierten en el punto de inicial para un proceso de cambio más profundo y que se plantea a largo plazo. Proceso que debe culminar según los objetivos de este grupo, entre otras cosas en la creación de un sistema más definido de transmisión universitaria, claramente diferenciado por su estilo y audiencia en cada uno de sus 5 medios: frecuencia modulada, amplitud modulada, onda corta, satélite e internet, canales por los que actualmente se pueden escuchar las señales de esta estación de 6 de la mañana a 1 de la madrugada.

Se trata entonces de dar una nueva imagen sonora, que inicialmente parte de la utilización de sistemas digitales, misma que intenta dar una mayor calidad acústica y acercar a mayores audiencias, dentro de las posibilidades reales que una emisora cultural presenta dentro de auditorios muy específicos caracterizados por su preparación académica y cultural. Sin embargo, dada la materia de nuestra especialidad en Estudio Organizaciones, en el presente trabajo sólo nos ocuparemos de analizar el cambio tecnológico<sup>7</sup>, donde abordaremos brevemente algunos aspectos del cambio programático que tienen implicaciones en la renovación tecnológica mismo que abordaremos a partir de la descripción y el análisis de las distintas subculturas ocupacionales y las implicaciones que la interacción entre estas y sus diferentes niveles de cultura tienen en las respuestas al cambio tecnológico implementado en la emisora.

---

<sup>7</sup> Donde incluiremos las implicaciones que el cambio programático tiene en los cambios tecnológicos

### 3.3 METODOLOGIA

Los datos requeridos para este trabajo fueron obtenidos mediante un acercamiento muy estrecho y continuo con algunos miembros de esta organización, durante poco más de siete meses que duró la presente investigación. Tiempo en el que nos fue posible conocer muchos aspectos relevantes que explican la vida organizacional de Radio Concierto Universidad.

El primer contacto con la organización no fue complicado, requirió únicamente de dos llamadas telefónicas para concertar una cita con los directivos de la emisora. Ese primer día el recibimiento fue algo frío y normativo; por parte del encargado en recepción, quien me pidió que registrara mi datos en una libreta empastada que funge como bitácora de la estación. Y finalmente, me indicó el camino que debería seguir para llegar a la dirección.

Entonces, me dirigí hacia allá observando las instalaciones de la emisora que veía por primera vez, al llegar me ofrecieron una tasa de café y sin mucho esperar me pidieron pasara a la oficina del director. Un amplio espacio decorado con entablados de madera, donde había un elegante librero, un escritorio ejecutivo y una pequeña salita de recepción en donde nos sentamos a charlar.

Luego de presentarme, empecé a explicar los motivos de mi visita: argumentando mis principales inquietudes para hacer un estudio de caso en esa organización. El director me veía interesado y al momento que terminé mis explicaciones contestó afirmativamente a mi petición, arguyendo que la estación era una *puerta abierta* a los estudiantes universitarios, con mayor razón cuando se trataba de un estudio de caso. Pocos momentos después llamó a su vez al subdirector y a otro funcionario de la organización, quienes como su antecesor hicieron algunas breves preguntas y después de ser contestadas, estos dos últimos también mostraron su acuerdo para que me fuera permitido realizar las visitas necesarias. Ahora

sólo faltaba la autorización de la delegación sindical misma que obtuve unos cuantos días más tarde.

El encuentro con el delegado se dio en el departamento de producción, en una pequeña salita para invitados donde se encuentra un antiguo sillón y una mesa de centro de madera. El delegado también me observaba atento y escuchaba mis argumentos, pero se mostraba un poco inquisitivo, de tal manera que argumenté ampliamente sobre los motivos académicos de mi investigación. Para los cuales requeriría explique, realizar frecuentes visitas a la organización y establecer un contacto cercano con algunos de sus miembros. Mostré también como lo hice con el grupo directivo, la carta oficial que me identificaban como estudiante de maestría. Luego de hacer éste unas breves preguntas, explicó amablemente que por parte de la delegación sindical de la emisora tampoco habría ningún inconveniente por mi presencia en los estudios y que tenía libertad para hacer las entrevistas que fueran requeridas.

Y aunque el ingreso no causó contratiempos, el rapport es decir, una comunicación cercana y de confianza entre los miembros y el investigador no fue tan sencillo. Las primeras visitas fueron únicamente de carácter exploratorio, donde con frecuencia podía percibir un ambiente muy tenso desde el momento en que cruzaba la puerta de entrada. Algunos miembros de la organización me veían con recelo, en cambio otros se mostraban bastantes abiertos al dialogo. Paulatinamente fue presentándome personalmente con muchos trabajadores o unos empleados me presentaban a otros más, así conocí a actores, locutores, operadores, reporteros, jefes y subjefes. Y a partir de sus charlas informales y de la observación directa, fui familiarizándome con la organización y tomando mis primeras notas de campo. Así, para terminar con la fase exploratoria realicé 10 entrevistas exploratorias, que no son incluidas dentro de las categorías de análisis de este trabajo,

pero que fueron de gran utilidad porque me permitieron conocer a la organización mediante la opinión de varios de sus miembros pertenecientes a distintos grupos como locutores, productores, operares, colaboradores externos y algunos funcionarios.

Así después de la fase exploratoria una vez delimitado el proyecto, suspendimos casi por completo el trabajo de campo por algún tiempo con la finalidad de continuar la búsqueda teórica correspondiente. Lo anterior, sin perder el contacto interpersonal con los miembros de la organización. A donde regresamos en ocasiones aisladas para realizar observación directa y tomar algunas notas durante los primeros tres meses, que duró la investigación.

De tal manera que cuando retomamos con mayor frecuencia el trabajo de campo, el trato con los miembros de la organización resultó mucho más cercano y nos permitió una mayor aproximación al problema de estudio. En específico a partir de nuestros intereses, podemos decir que como elemento sustancial de los estudios de caso, el nuestro parte de un intencionalidad descriptiva. Es decir, una investigación cualitativa que tiene como punto de partida la descripción de un fenómeno; el cambio organizacional, que se deriva de la implementación de un cambio tecnológico<sup>8</sup>. Por tal razón los siguientes cuatro meses fueron dedicados a la observación de los escenarios específicos que fueron seleccionados para este estudio, es decir las cabinas de transmisión y grabación dado que en esos espacios fue donde se presentó mayormente el cambio tecnológico, por consiguiente también nuestra intención era lograr un contacto más cercano con los ocupantes de estos espacios, es decir los operadores. Y un contacto también cercano con una parte del grupo directivo que tenía implicaciones en los procesos de cambio tecnológico.

---

<sup>8</sup> Primera intención de un cambio organizacional más profundo que se plantea a largo plazo en nuestro objeto de estudio

El propósito central era profundizar en el conocimiento de éste fenómeno a través de la observación directa y las entrevistas semiestructuradas, para poder llegar a una exploración más profunda de cada una de estas subculturas y sus niveles de cultura según el modelo empírico de análisis de cultura organizacional que propone Edgar Schein (1996). Todo ello con la finalidad de obtener abundante datos sobre la organización, el proceso de cambio que se estaba llevando a cabo y sobre todo, nuestro interés era conocer el punto de vista de los miembros implicados, principalmente de los operadores.

Conocimiento amplio, que es justificable ante todo estudio de caso, debido que bajo este formato de investigación se busca describir ampliamente la entidad seleccionada “*se busca mantener la unidad del todo*” (Gunderman:2001:257). En palabras de esta autor, los estudios de caso se han empleado en la investigación descriptiva y en aquella que aspira a plantear explicaciones (ibid:259). Por ello, el investigador requiere pasar un tiempo considerable en el objeto de estudio seleccionado y tomar amplias notas de campo sobre lo observado.

Como en nuestro caso donde nos brindaron la oportunidad de realizar numerosas visitas, en ocasiones de 3 veces por semana en distintos turnos e incluso los fines de semana. De tal forma, pude paulatinamente ir conociendo muchos aspectos relevantes que serían determinantes para el presente análisis. Es decir, bajo los métodos de investigación cualitativa, el investigador busca entender los fenómenos desde la propia perspectiva del actor. En palabras de Taylor y Bogdan (1984:16) se trata de examinar “*...el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante... Dado que lo que la gente dice y hace, es producto del modo en como define su mundo*” ibid 23

Con el fin de entender estos mundos particulares que los diferentes actores crean, pasamos los siguientes cuatro meses realizando visitas muy frecuentes a las cabinas de

grabación y transmisión y otras más esporádicas a las oficinas de los directivos. De tal forma que tuvimos la oportunidad de conocer de cerca el desarrollo de sus tareas, en otras palabras, ver como interactúan con otros miembros como productores o locutores etc. en la producción y transmisión de programas u otros formatos radiofónicos. Y al mismo tiempo, los miembros de ambos grupos operadores de transmisión y operadores de grabación nos permitieron incursionar en su trato informal dentro de la organización. Así pude observar sus formas de convivencia y la manera en como ellos han respondido a lo largo de estos meses, ante el uso de la nueva herramienta, la computadora. De esta manera, a través de la perspectiva etnográfica, pudimos reconocer la construcción de nuevos artefactos ante el cambio tecnológico y el arraigo de sus valores y supuestos básicos que se han formado en sus respectivas subculturas (Schein:1996).

Basado en tales preceptos metodológicos, este trabajo se centró en la observación directa de las comunidades ocupacionales seleccionadas, fundamentalmente en los grupos de operadores antes mencionados. Fue así como el lapso de los siguientes meses pude lograr el rapport esperado con pocas excepciones de algunos miembros que se mostraron hostiles por la desconfianza que les significaba mi presencia, hecho que era perceptible porque se mostraban ausentes y desconfiados, como si yo fuese una espía encubierta. Desconfianza que fue disminuyendo conforme fueron avanzando los meses que duro la investigación. Sin embargo, hubo quienes en tono de broma, incluso en las últimas visitas a la organización nunca dejaron de mostrar su desconfianza diciéndome “sabe usted demasiado de la radio”. Hubo ocasiones en los que a partir de su comportamiento no verbal, pude notar que no era admisible mi presencia como observadora externa, sobre todo en algunas cabinas en particular. Incluso hubo momentos críticos en que algunos miembros me expresaron abiertamente sus dudas y desconfianza ante mi presencia, más aun cuando

intente comenzar la entrevista a profundidad. No obstante accedieron a contestar las preguntas<sup>9</sup>, aunque con mucha cautela y con una inclinación muy fuerte a la defensiva, lo que denotaba que no había cesado del todo su desconfianza ante los motivos de mi investigación. En contextos similares, el trato en esas ocasiones fue bastante tenso, y me permitió posteriormente un mayor entendimiento de la naturaleza de sus subculturas e implícitamente de la cultura de la organización.

Hubo integrantes de varios grupos que a pesar de que en algún momento manifestaron abiertamente su confianza y de ser bastantes elocuentes y extensos en sus charlas, nunca perdieron por completo su desconfianza. Ante algunos miembros tuve que reiterar, varias veces que mis intereses eran estrictamente académicos y que si pasaba tanto tiempo con ellos en las cabinas era porque sólo observando se podía entender cabalmente la naturaleza de las actividades de una estación de radio. Hubo cabinas, las menos, en las que pude entrar y entablar conversaciones con sus ocupantes sólo unas cuantas veces. Desde que entraba advertía que mi presencia no era bien recibida, pero hubo otras cabinas en cambio donde siempre era recibida afectuosamente, con bromas y sonrisas. Incluso desde los primeros meses pude encontrar informantes claves dentro de todos los grupos.

Por otra parte, el contacto con el grupo directivo fue menos frecuente, mi interés primordial era analizar como los grupos de operadores respondían al cambio tecnológico. Además con algunos miembros de este grupo fue más difícil poder encontrar puntos de coincidencia, dado que son un grupo que cuida mucho de su tiempo, porque desarrollan varias tareas con frecuencia en distintas partes de la emisora o fuera de ella. No obstante, no tuve gran problema para obtener información de este grupo, para concertar citas o realizar

---

<sup>9</sup> Entrevistas que fueron sustentadas en la guía de entrevista semiestructurada que incluimos en los anexos de este trabajo, página...

entrevistas, salvo con una sola excepción, cuando un miembro de este grupo interrumpió la entrevista sin decir palabra, simplemente se levanto porque habían venido a buscarle.

En total se realizaron 30 entrevistas a profundidad que tuvieron una duración entre treinta y cinco minutos y una hora y media, aunque la mayoría duraron en promedio más de una hora. El total de las entrevistas fue obtenido entre miembros de los 3 grupos, la mayoría por los intereses particulares de este estudio fueron realizadas a los dos grupos de operadores.

Asimismo en dos ocasiones, por hechos fortuitos, tuve la oportunidad de realizar observación participante e involucrarme directamente, con el uso de mi voz en la grabación de breves diálogos radiofónicos, atendiendo a la invitación de algunos de los miembros de distintos grupos. Recurso que me permitió tener una visión más profunda del trabajo que se hace en conjunto entre miembros de distintos grupos. Como operadores productores, asistentes de producción y locutores. Así el contacto cercano y constante que tuve en las cabinas, me permitió conocer muy de cerca los procesos en como los programas de radio son producidos y transmitidos algunas veces mediante el uso de las nuevas tecnologías. Tras el trabajo empírico y metodológico de 7 meses de trabajo, pretendemos en el presente texto mostrar bajo un enfoque cualitativo, una amplia descripción de los resultados encontrados. Para tal efecto, con el fin de respetar el anonimato de la organización y de sus integrantes, en el presente texto recurriremos continuamente a lo largo de los capítulos correspondientes, al uso de una metáfora a partir de la cual daremos nombres ficticios a la emisora, a los grupos y a sus integrantes.

La metáfora consiste en nombrar a la organización como una gran orquesta clásica, dada la relevancia que tiene este género musical para la organización que estudiamos. Por tal razón la titulamos “Radio Concierto Universidad”. Asimismo al grupo de directivos partiendo de esta imagen les nombraremos a su vez como “solistas”, por la importancia que

juegan en la ejecución musical de la obras (trabajo directivo de la organización). Y por último nombraremos ejecutantes, continuando con la metáfora, a los músicos restantes, es decir, a los grupos de operadores de transmisión (pianistas) y operadores de grabación (guitarristas), quienes también juegan un papel fundamental en el desarrollo de los procesos organizacionales.

#### USO DE SEUDONIMOS

ORGANIZACIÓN	Radio Concierto Universidad
GRUPO DIRECTIVO	Solistas
GRUPOS DE OPERADORES	Ejecutantes <sup>10</sup>
operadores de transmisión	• Pianistas
operadores de grabación	• Guitarristas

De forma general podemos decir, que nuestro contacto con esta organización fue realmente estrecho, dado los requerimientos de cualquier estudio de caso. Y al mismo tiempo nos brindo muchas experiencias enriquecedoras, abriendo sin duda nuevas brechas por recorrer, en futuras investigaciones dentro del apasionante mundo de la investigación cualitativa y particularmente dentro de la perspectiva cultural de los estudios organizacionales.

<sup>10</sup> Todos los miembros de cada uno de los tres grupos poseen también seudónimos, bajo nombres o apellidos ficticios con la finalidad de respetar la confidencialidad de sus declaraciones

## **CAPÍTULO 4**

### **PROCESOS DE CAMBIO Y LOS GRUPOS OCUPACIONALES**

En este apartado haremos una descripción general de los procesos de cambio tecnológico que se han llevado en la organización en estudio, misma que incluirá la descripción de contexto previo al cambio, la implementación de la herramienta y algunas de las respuestas por parte de los principales grupos implicados, que describiremos a continuación a partir de la denominación que Schein (1996) y otros autores proponen de subculturas ocupacionales para cada uno de los grupos que comparten una historia en común dentro de una organización.

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS SUBCULTURAS O GRUPOS OCUPACIONALES**

Como se describió en el marco teórico, las subculturas o grupos ocupacionales, corresponden a las diferentes agrupaciones que se forman en una organización frecuentemente en función de una tarea en común (Schein:1996). Como puede deducirse, dada la copiosa población de la organización en estudio, está formada por numerosas subculturas. Sin embargo, como ya se explicó, en el presente trabajo sólo contemplamos los 3 grupos principales implicados en el cambio tecnológico, de quienes hemos respetado su anonimato bajo la utilización de los seudónimos señalados en el apartado de metodología.

#### **EJECUTANTES**

Los ejecutantes, son un grupo mayor formado por los operadores de grabaciones y transmisiones. Es decir, así nombraremos a esta agrupación que a su vez esta dividida en dos grupos de acuerdo a una estricta división por unidades ocupacionales por tarea: operadores de grabación y operadores de transmisión. Este grupo esta formado por adultos que en su mayoría superan los 40 años de edad y han cursado escolaridad básica.

*“No, yo no estudie. Bueno todos los que estamos aquí muy pocos terminaron la prepa. Yo te puedo decir nunca me ha dado pena... pero si tu me preguntas dime de qué hablamos. Aparte de que hay que leer también un poco, instruirse un poco, podemos hablar de música podemos hablar de radio” Emilio (Guitarrista)*

Sólo una minoría de este grupo posee educación media superior, superior o bien recibe actualmente alguna preparación universitaria. La mayoría en cambio, son técnicos en electrónica reconocidos por su amplia experiencia a lo largo de los años, en el área de grabación, sonorización y control remoto.

Dentro de ambos grupos, varios de sus integrantes han desempeñado otras ocupaciones de menor rango jerárquico al interior de la misma emisora, de tal suerte que han pasado, por ejemplo, de ser personal de intendencia o vigilancia a ser técnicos de grabación o transmisión.

*“...Yo entre como auxiliar de intendencia, haciendo limpieza y todo eso...De intendencia paulativamente hasta la operación técnica, limpiaba y me iban enseñando, poco a poco. Se abrieron plazas de operador, para ampliar la programación de fm. salieron varias plazas a concurso. Se abrieron como 4 o 5 plazas, no recuerdo muy bien entonces varios compañeros nos reclasificamos” Cossío (pianista)*

Es decir, la historia de ambos grupos se ha construido fundamentalmente con base en la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo:

*“Que nos paguen mejor, porque si a uno le pagan bien obligatoriamente tiene que hacer su trabajo...No no hay motivación, ni económica ni de otro tipo. Nunca te dicen cuando se oye bien. Siempre nada mas se fijan en que se debe oír bien la radio, y si hay cosas buenas se paran el cuello otras gentes. Ha habido premios y se las llevan otras gentes. Nunca ha habido un gracias a los técnicos, son muy pocos los que saben reconocer nuestro trabajo, más de gentes de fuera que de aquí” Emilio (guitarrista)*

Así, ambos grupos se definen a sí mismos, como sectores parcialmente excluidos de la toma de decisiones y como grupos que no tienen acceso a mayores beneficios en relación con otros grupos, sobre todo en función del reconocimiento de su trabajo.

*“A la hora de grabar si somos equipo, pero a la hora de cobrar o llevarse premios ya no” Alexis (gutarrista)*

En este sentido varios miembros de estos grupos denunciaron que cuando alguna producción recibe algún premio casi nunca hay un reconocimiento formal, simbólico o

monetario a la labor técnica, dado que muchos de los reconocimientos que se otorgan en el quehacer radiofónico son también distinciones económicas que se realizan a productores y realizadores. Sin embargo señalan algunos ejecutantes, “a veces ni las gracias te dan”.

Como describiremos a continuación ambos grupos, guitarristas y pianistas, son muy semejantes, ya que han compartido experiencias similares al interior de la organización.

### **Guitarristas:**

Ellos son los encargados de grabar los distintos programas, spots o producciones especiales y de realizar las transmisiones a control remoto. Es un grupo formado por 9 elementos, como el de los pianistas esta integrado por miembros que en su mayoría poseen más de 15 años en la emisora, algunos superan los 20 e incluso los 30 años de antigüedad. Es decir, se trata de un grupo fuertemente arraigado al pasado de la organización, con una fuerte presencia sindical.

*“Chicos de servicio social, no deberían de tener tanta ingerencia. Si pueden hacer su servicio. Pero eso de darle una responsabilidad. Hubo programas que eran bien producidos .Llegaron he hicieron sus cambios. Y lo peor de todo es que no pasa nada. Seguido pasan, creen que ya manejando los aparatos, saben ya llevar el ritmo, la dirección el énfasis.¡Quien se para en el micrófono ya nos les importa! Marco Antonio (guitarista)*

*“El año pasado en noviembre hubo una reunión bilateral sindicato con autoridad, que a veces esto de la autoridad se malinterpreta porque la Universidad no tiene dueño... En esa reunión se trataron varios puntos, se trato la isla que nos estaba desplazando” Guillermo (uitarrista)*

Como explicábamos renglones atrás ambos grupos de ejecutantes, como trabajadores de base de la universidad, están adscritos la delegación sindical que corresponde a la radiodifusora, pertenecen a esta agrupación y militan activamente dentro de la misma, en defensa de mejores condiciones laborales y de la ideología del sindicalismo que caracteriza a la universidad a la que pertenecen. Y como lo hemos señalado su historia se ha distinguido por frecuentes luchas laborales y fricciones con los solistas y otros grupos de la organización.

*“Como no hay motivación ¡Vamos al usar otra tecnología, por ley te pueden capacitar para que puedas ganar más. Aquí tienes que hacerle como puedas, tu como trabajador ver que te capaciten. A la gente de confianza viajes, cursos, becas solamente los de confianza. A la gente de base que son los que nos quedamos no nos capacitan”* Marco Antonio (guitarrista)

Por otra parte, en su opinión son un grupo, como el de los pianistas, que se ha caracterizado por el aprendizaje organizacional en grupo y por autodescubrimiento es decir, más en función de sus propias subunidades que en las posibilidades de adiestramiento que la organización ofrece. Según explican la mayoría de los miembros de ese grupo, la mayor parte de su trabajo se ha dado únicamente en base a la práctica. Es decir, ellos han vivido el avance tecnológico como un reto constante por afrontar. Dado a que en su opinión, la historia vuelve a repetirse continuamente con características similares, donde el cambio sólo se concreta al cambio de herramienta o la implementación de una nueva. Sin que la organización provea de una capacitación para entender el nuevo equipo tecnológico e incluso denuncian que no siempre es posible acceder a los manuales de operación de cada aparato, por restricciones de la organización. Y cuando es posible acceder a ellos, no siempre son de gran utilidad porque la mayoría de estos están escritos en inglés y sólo una minoría del grupo puede entenderlos. Así ellos afirman que la resolución a sus problemas técnicos, a sus problemas de aprendizaje, es formarse conforme al uso del mismo aparato y de la retroalimentación sobre el trabajo con los compañeros de equipo. En base a situaciones semejante se definen a si mismos como “autocapacitados”:

*“..somos técnicos autocapacitados... No nos preguntaron sobre los programas. Si nos comentaron va a haber un cambio con tiempo. Pero al decirte con tiempo también te deben preparar..”* Emilio

*“Pues la motivación es propia de uno, pues cosa que le guste a uno hacer, no hay la capacitación, pues vamos a autocapacitarnos, vamos a ver si hay manual. Que no hay manual, bueno que vienen en inglés pues no importa. Haber esta herramienta ¿Qué efecto hace? Entonces ha sido un poco más lento, si los planes de la gente que instalo esto hubieran sido rápidos obviamente que la misma empresa que les vendió esto que los capacite y no me espero a haber tu dile al sindicato que curso es el que prefiere. Entos ahí dices ¿Qué onda no?... Pero como es algo que te gusta que es parte cotidiana tuya, ya después del sinsabor, sabroso, si haber, ahora pícale acá y bájale aquí...”* Guillermo

Según sus expresiones, es mínima la capacitación que han recibido en cuestiones técnica y casi nula en asuntos relacionados con la producción radiofónica, su aprendizaje ha sido mayormente empírico, mediante la colaboración de los compañeros de grupo. Y en base a la experiencia de muchos años en el quehacer radiofónico y su contacto con quienes ellos califican como los grandes, productores, locutores y artistas del pasado. Es decir, el conocimiento que ellos tienen sobre las características o la evolución de los lenguajes radiofónicos ha sido logrado sólo en base a la experiencia empírica. En su opinión su aprendizaje sobre el conocimiento radiofónico sólo se ha dado en este sentido, dicho en otros términos, sólo han aprendido a partir de su colaboración con los distintos productores, artistas o realizadores. Así según expresan, no sólo en la parte técnica han tenido que ir aprendiendo sobre la práctica, sino también en lo que atañe a la producción dado que nunca han recibido un curso al respecto, con excepción de algunos cursos de locución, abiertos para todo el personal de la emisora, que fueron tomados sólo por una minoría de este grupo. Algunos de ellos argumentaron que no tomaron dichos cursos porque les era parcialmente cobrado por la institución.

**Pianistas:**

Este segundo grupo, también está formado por 9 individuos, distribuidos en varios horarios de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cabina. Su responsabilidad consiste en mandar la señal al aire a través de las cabinas de transmisión. Como los guitarristas, han vivido experiencias muy semejantes:

*“Algunos muy buenos (avances tecnológicos) y otros muy malos como todo. Lo bueno, sería de que hay novedades dentro del equipo te vas actualizando y todo. Y lo malo es que dentro de esas novedades, muchas veces no nos capacitan y dices un operador pues tienes que investigar y andas ahí batallando para poder aprender como es que funciona ese aparato y todo eso, ni cuando llego el dalet, no para nada” Cossío*

Como puede apreciarse a partir de la opinión de uno de los integrantes de este grupo, ambos grupos, operadores de grabación y de transmisión poseen historias parecidas construidas en base a la búsqueda constante de mejoras laborales, el autoaprendizaje, el aprendizaje en grupo y fricciones ocasionales con otros grupos

*“Porque hay gentes que llegan a la directa y llegan como un látigo y por supuesto el trabajador X va a responder igual. A un latigazo va responder con una pistola si es necesario” Lagarda*

De tal manera que este grupo, como el anterior se define a su mismo como un grupo en constante lucha en contra de la exclusión que ellos perciben por parte de la escala jerárquica de la organización. Su disputa la justifican fundamente en base a los bajos salarios que imperan en la universidad a las que pertenecen. Y por otra parte, su búsqueda se orienta a alcanzar mayores niveles de participación y de satisfacción organizacional así como el grupo de guitarristas.

*“Que no se olviden de nosotros. Me entiendes porque yo si siento mucho eso, que nos ignoran. Nos soportan y nos ignoran, nos aguantan porque somos de base y eso nos dicen e n toda la universidad, es que es de base y cuidado con ello” Lagarda*

Así este grupo de pianistas, como el de guitarristas se define como autocapacitado, autogestivo y en constante lucha contra las anomalías laborales. Finalmente los integrantes de ambos grupos, pianistas y guitarristas se definen a si mismos como conocedores de la radio, dada su larga experiencia empírica:

*“ Pues pocos compañeros quieren a la radio.. Porque hay gente que viene, hay gente que esta aquí en radio y los que tenemos muchos años, somos realmente los que sabemos de radio y los que queremos a la radio, y la gente que llega nueva llega a aprender”Emilo(guitarrista)*

De esta manera sobre todo el grupo de guitarristas, tienen una fuerte tendencia, como explicaremos más adelante a defender su materia de trabajo, situación que tan bien se ha acentuado a través del uso de las nuevas tecnologías.

## **SOLISTAS**

Esta subcultura ocupacional corresponde al grupo directivo de la emisora del que sólo seleccionamos una muestra, formada por miembros de mando medios y superiores implicados en el proceso de cambio tecnológico. Este grupo es que se encarga de dirigir, organizar y llevar a cabo los principales objetivos de la organización que en este caso corresponden a la difusión de la cultura, las artes; la actividad y conocimiento universitario mediante la dirección general de la producción y transmisión radiofónica, así como de las demás actividades culturales que realiza la emisora.

Este grupo está formado en su mayoría por profesionistas de varias áreas, la mayoría perteneciente al ramo de las ciencias sociales, con excepción de los ingenieros de cómputo y de grabación y transmisión. A diferencia de los grupos anteriores, los integrantes de este grupo no poseen tanta antigüedad dentro de la misma, sin embargo si hay algunos que rebasan los 15 años de antigüedad, o que han estado de manera intermitente en varias administraciones. Sin embargo, se consideran, en cambio como miembros temporales, a diferencia de los ejecutantes, debido a que están consientes de los movimientos políticos que trae consigo cada cambio rectoral en todas las dependencias de la universidad y de los mismos cambios políticos a los que son propensos por cualquier eventualidad.

*“Imposible saberlo, de tantos bandazos, osea todo esto que te hablo con todo este optimismo y esta alegría se puede derrumbar en un minuto, osea, llega un nuevo director y decide que esto no le gusta y barre todo y la rehace..” Alcaráz (solista)*

También se definen como un grupo en lucha en torno a la eficiencia organizacional en torno a la renovación de la emisora. En este contexto se autodefinen como gente de radio, con la preparación intelectual, artística y sobre todo estrictamente radiofónica:

*“Todos los que estamos aquí, los dos jefes de producción son gente de amplia trayectoria radiofónica especializada la una en guionismo, la otra en producción, entonces hay un conocimiento mucho mayor el subdirector técnico es un hombre involucrado con la radio desde hace muchísimos años y además conoce a esta radio de pe a pa, porque ha trabajado desde hace 15 años en periodos intermitentes, pero ha trabajado desde hace mucho tiempo aquí... El jefe de discoteca es alguien muy metido en la música en fin. Como que la*

*gente que esta al frente de áreas estratégicas de la emisora, realmente sabe lo que esta haciendo, porque realmente esta involucrada y además esta involucrada porque es una apasionada del medio..” Alcaráz (solista)*

Se definen también como un grupo a la vanguardia en actualización permanente y en una constante búsqueda de mayor y mejor proyección para la emisora.

Estos tres grupos están en interacción frecuente, dado el flujo de trabajo que procede de la producción, transmisión y dirección, es decir se tienen que dar una sinergia constante para que sea posible la transmisión radiofónica. Así las cabinas son frecuentemente visitadas, sobre todo, por unos cuantos solistas que auxilian, supervisan o dirigen la producción radiofónica. Lo mismo hay otros jefes o subjefes del área de cómputo o de ingeriría quienes también tienen contacto frecuente con estos grupos, con mayor razón a partir del proceso de cambio tecnológico. Y al mismo tiempo, dadas las circunstancias que actualmente vive la emisora, estos grupos se convierten en el centro de una discusión que ha surgido a raíz del cambio organizacional que describimos a continuación.

#### **4.2 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE CAMBIO TECNOLÓGICO**

En opinión de los solistas, después de varias décadas de no experimentar profundo cambios, Radio Concierto Universidad emprendió recientemente un proceso de cambio organizacional a partir un cambio tecnológico. Este proceso partió de la necesidad de actualizar parcialmente los recursos tecnológicos, de sistemas analógicos a digitales para la grabación y transmisión de formatos radiofónicos, esto mediante la computarización de los estudios correspondientes. Es decir, el cambio tecnológico, fundamentalmente consistió en un cambio de herramientas, donde la computadora cobra un papel fundamental, ya que

se convierte en el nuevo artefacto en torno al cual se desarrolla los procesos, a través de la utilización de softwares específicos para la grabación y transmisión de la señal radiofónica, nuevos procedimientos que contrastan grandemente con los formas anteriores de realizar las tareas:

*“Con el sistema analógico ya estamos acostumbrados, ya lo teníamos casi memorizado... ahora es totalmente diferente. Porque ahora se archiva en computadora, antes lo grababas en cinta, ahora lo grabas en computadora, después venir ha guardar a salvar los cambios. editar, porque antes editabas a tijera ...”Rául (guitarrista)*

Como explicaremos más detalladamente capítulo más adelante el cambio consistió a grandes rasgos en simplificar las tareas de producción y transmisión mediante el uso de la computadora. Es decir, antes de la digitalización parcial de estos procedimientos<sup>11</sup>, las tareas tanto de grabación como de transmisión, requerían de una mayor actividad del operador, que consistía en el manejo de la consola, mediante la cual tanto en grabación como en transmisión se lleva el control de audio, y los distintos aparatos como los reproductores de disco compactos, las grabadoras y reproductoras de carrete abierto (sistema analógico), cassette, tornamesa etc. En cambio mediante el uso de la computadora, la transmisión se hace a través de la red dalet, en otras palabras el operador ya no tiene que recurrir al uso de los distintos aparatos, que requieren a su vez de una constante y rápida movilidad para garantizar la agilidad de la transmisión, si no que manda al aire la transmisión bajo ese nuevo formato, tal como describe uno de los operadores de estas cabinas:

*“Sin embargo con el analógico le tienes que picar aquí, allá, tienes que estarle haciendo al pulpo, entra un promocional aquí de 10 segundos, le puchas, entra acá el otro promocional 10 segundos y tienes que programar el tercero porque tienes 2 minidicks nada más. Aquí en la computadora los programas escalonadamente, ya están pues todos en carpetas, en las que van a ser reproducidos y sólo tienes que ir*

---

<sup>11</sup> Se dice digitalización parcial porque en esta como en la mayoría de las estaciones no se utiliza totalmente equipos digitales, los transmisores y otros aparatos, los mismos aparatos receptores de radio siguen siendo analógicos, por tanto no se puede hablar de la digitalización total de los medios.

*verificando que se vayan reproduciendo, que estén completos, que estén los que vas adicionado para reproducirlo...” Eliud (pianista)*

Algo similar sucede en las cabinas de grabación, donde el montaje, edición y otras tareas de grabación y edición de audio se hacen directamente en un programa de audio especializado Cool-Edit-Pro, donde ahora se trabaja en torno a gráficas visibles en los monitores, ahí se edita, se aplican efectos etc. Es decir, a través de los sistemas digitales, ya no se trabaja en cintas magnetofónicas como se hacía en los sistemas analógicos, donde se editaba “a tijera” cortando segmentos de cinta, ahora simplemente se puede cortar el audio como se hace en un procesador de texto.

En otras palabras, antes el trabajo era más manual en los sistemas analógicos mediante el uso de las consolas de audio, cintas magnetofónicas y el resto de los aparatos analógicos y digitales, mientras que ahora con los sistemas digitales, se le da un tratamiento informático al audio, la computadora permite simplificar en gran medida el trabajo.

## **OBJETIVOS DEL CAMBIO TECNOLÓGICO**

El cambio parcial de sistemas analógicos a digitales, surgió como producto de las demandas que el medio ambiente ha producido en los medios audiovisuales desde dos décadas atrás. Es decir en el ámbito tecnológico los mass media, tanto medios públicos como privados en su mayoría utilizan tecnologías digitales. Por tal razón, el equipo analógico se ha vuelto obsoleto y por consiguiente muy caro en su adquisición y mantenimiento. Al mismo tiempo, la adquisición de sistemas digitales para los procesos radiofónicos, contribuye por una parte, a un ahorro de recursos económicos y por el otro a la simplificación de los procesos internos. El ahorro económico se da porque mediante los sistemas de cómputo, ya no se tiene que utilizar materiales como cassettes, cintas

magnetofónicas etc., para la grabación de los programas<sup>12</sup>, como se hace con el sistema analógico. En cambio con los sistemas digitales, los programas, spots y demás formatos ingresan directamente a la red, por los canales específicos. Así el audio viaja directamente en las redes, tal como explica uno de los integrantes del grupo solistas:

*“Qué sería lo ideal, a qué aspiramos nosotros, llega el productor al estudio de grabación realiza su programa...se mete en un archivo, ese archivo pasa por red a programación donde esta la carpeta de ese programa, lo toma y lo manda por red a la carpeta de transmisión y el operador desde arriba va empezando a soltar todo lo que se transmite. Terminado de transmitir al día siguiente, fonoteca desde la red lo agarra y lo quema. Entonces fue un solo material físico que además es donde se va a aguardar en la fonoteca y todo lo demás lo manejaste por red...” Alcaraz (solista)*

En su opinión, estos cambios buscan no sólo el ahorro de recursos y sino crear una nueva concepción de la transmisión al aire. Dada que la transmisión analógica, implica el movimiento o traslado de variados formatos de grabación; dat, minidisxs, cassetes, cintas etc, un manejo que debe de ser realizado velozmente y que con frecuencia provoca errores en la transmisión o “lagunas”<sup>13</sup> : *“Los célebres silencios de radio concierto universidad...” Alcaraz (solista)*. Por lo que otra de las grandes justificaciones para el establecimiento de estos sistemas de audio fue la búsqueda de una mayor calidad sonora para la estación.

*“...tiene que ver con una nueva concepción de radio, una radio mucho más ágil, osea si estamos hablando de formato corto, estamos hablando de que va una cosa tras otra, tras otra...” Alcaraz Solista*

De esta manera, obedeciendo tanto a presiones externas e internas, esta emisora entró en un proceso de cambio que al momento es el principal reto que enfrenta la administración en turno y el tema central de la presente investigación.

---

<sup>12</sup> para la grabación y archivo de programas y demás formatos, ahora se pretende que se haga mayoritariamente en cd y se traslade el audio directamente por las redes de la emisora

<sup>13</sup> silencios en transmisión, por errores u omisiones en la transmisión.

## PROCESO DE CAMBIO TECNOLÓGICO

Como ya se explicó el cambio tecnológico consistió en la implementación de sistemas de cómputo para la transmisión y grabación de programas radiofónicos, de tal manera que ahora el centro de la tareas, es o debería ser el uso de las computadoras, sin embargo a casi dos años del establecimiento de las mismas, la mayoría de los entrevistados de los tres grupos consideran que el recurso esta siendo subutilizado. Como explicaremos detalladamente más adelante, el cambio tecnológico ha sido muy limitado principalmente porque no se ha podido llegar a un acuerdo entre los grupos implicados; Los solistas o grupo directivo, de quienes procedió la decisión e implementación del cambio; los pianistas u operadores de cabina transmisora, quienes deberían transmitir a través de la nueva herramienta la computadora; y los guitarrista u operadores de grabación, quienes si utilizan las computadoras pero consideran que se esta subutilizando el equipo y su trabajo porque todavía no tienen los suficientes elemento cognitivos para efficientizar el uso de la nueva herramienta.

En opinión de los ejecutantes, la falta de acuerdo se deriva en gran medida porque el cambio de herramienta, se dio repentinamente sin que ellos estuvieran preparados para utilizarla. Es decir, en su opinión no hubo un proceso de planeación adecuado para establecer la mejor plataforma para las nuevas circunstancias:

*“... a mi me parece que no ha sido el procedimiento adecuado, es decir, yo creo que no es una cuestión de planeación, pero creo que no fue muy bien planeado y cito ahí que al trabajador en ningún momento nos toman en cuenta, y decir mira tenemos este proyecto es así asa váyanse preparando o haber como le hacemos para irnos preparando. Creo que en ese pequeño sentido ha habido una pequeña falla por parte de la directriz sobre este proyecto, sin descartar que es positivo y que tiene que funcionar , tarde o temprano tendríamos que entrarle sobre este nuevo proceso de trabajo” Barreda ( pianista)*

Por su parte los miembros del otro grupo de ejecutantes, los guitarristas mostraron opiniones semejantes sobre el proceso de cambio:

*“El proceso no se si así se debió haber hecho a mi me parece un poco mal porque siento que debió haber habido capacitación. Y a pesar de que ya se nos había informado de que íbamos a cambiar de formato, yo de plano de la computación no sabía nada, nada, nada, nada. Entonces un poquito he empezado en la cosa de esta herramienta al revés, porque estoy trabajando con una herramienta específica sin tener las bases de la computación” Ezequiel (guitarrista)*

De esta manera este proceso fue para de los ejecutantes un cambio brusco, un salto radical que llegó a confrontar la forma en como tradicionalmente ellos hacían sus tareas.

*“Pues como te acostumbraste tanto y le tomaste cariño a lo análogo... En esto en donde lo digital si no se da bien la capacitación, va haber un momento en que nosotros nos tengamos que ir. Con gente que desconoce lo analógico y va entrar sobre lo digital...En lo analógico tenías la oportunidad junto con el productor oye sabes qué tal si le pones este efecto, si le pone esta musiquita, si esto lo pones en este plano...” Guillermo (guitarrista)*

Donde bajo los sistemas analógico, ellos habían estado trabajando durante décadas, algunos de de ellos durante dos o tres. Y aunque el trabajo digital ya había comenzado tiempo atrás con el uso del dat, el minidisco y el compactdiskc, la digitalización a partir del uso de la computadora causó además de conflictos entre los grupos, lo que podríamos denominar grandes cuestionamientos de carácter individual y grupal sobre su futuro laboral, sobre su propio saber y experiencia acerca de la nueva herramienta. Así como sobre sus propias motivaciones, intelectuales o emotivas sobre las nuevas formas de trabajo. Es decir, la computadora, despertó diversos significados que mencionaremos ampliamente en el apartado dedicado a los artefactos. Sobre todo, como explican los solistas dada la naturaleza de la población implicada:

*“No la aceptan... por temor a perder el trabajo. Osea, llega nueva tecnología ¿Qué va a pasar con nosotros? no entienden que tienen que aprender a manejar la tecnología, para tener un sustento de que ellos saben manejar esa tecnología y no alejarla. ¡No la tomo porque tengo miedo a que me quiten la chamba! ¿No? Entonces lo toman con temor. Algunos no todos, algunos lo toman bien, pero a otros si les da temor y la gente que tienen temor y con toda la razón. Es lógico, tienen ventitantos años en la institución, por esto se les explica que no se va a correr a ninguno, que tu conozcas la nueva tecnología para que puedas manejarla, sino ¿Quién la va a manejar? Pero no comprenden eso, primero esta su temor, que el conocimiento de la nueva tecnología. Ahora hay gente a la que no se le da, gente que tiene ventitantos años en la institución, y que tiene entre 60 años, 55 y no se les da por miedo, porque toda esta tecnología, es gente que no ha manejado una computadora”Diego (solista)*

Sin embargo, tal como narran los integrantes de todos los grupos, en efecto no hubo una planeación previa en el sentido estricto, a pesar de la naturaleza de la población en donde

se aplicaría el cambio. Sino que según explica uno de los solistas el acceso a los recursos se dio antes de lo esperado, de tal manera que se tuvieron que invertir los mismos, sin un tratamiento previo con los grupos, es decir, sin persuasión previa, o una capacitación para el uso de la nueva herramienta. Dicho en otros términos, no hubo tiempo para un proceso de convencimiento, negociación, preparación cognitiva o mental hacia los nuevos procedimiento de trabajo.

*“Proceso, yo diría que más bien no hubo un proceso de planeación. No hubo el suficiente tiempo para poder dar la negociación y capacitación previa, para enseñarles a los trabajadores de cómo moverle el botoncito ...todo esto se había platicado, de que iba a entrar el sistema dalet pero de un punto de vista muy particular, no se concreto el que te vamos a capacitar y todo eso tienen el manejo de la tecnología. Sino que todo esto fue paralelo, llega el equipo ya está aquí y qué onda. Entonces hay que empezar a capacitar un poco a la gente, en cuestiones de computación” Diego (solista)*

Al parecer si hubo pláticas previas, pero no lo suficientemente sustantivas en opinión de los miembros involucrados, por lo que para estos grupos más que un proceso, el cambio tecnológico significó la imposición de la nueva herramienta. La imposición se debió en opinión de los ejecutantes a que no hubo una preparación para el cambio; es decir persuasión previa; acuerdo entre las distintas partes la dirección y los operadores. Pero sobre todo ellos consideran que fue una imposición de la nueva herramienta porque no recibieron la capacitación que esperaban:

*“Pues esto nos lo impusieron, porque ni siquiera un curso de capacitación. Esto nosotros le hemos venido aprendiendo empíricamente” Goyo (guitarrista)*

Según cuentan los entrevistados de ambos grupos, pianistas y guitarristas, el proceso comenzó con rumores; dado que entre ellos mismos se propagó la noticia de que posiblemente se iban implementar sistemas de cómputo para la grabación y la transmisión, expresado en sus términos; se corría el rumor de que la dirección quería “automatizar” la radio. Después el rumor se transformó en notificaciones sobre la próxima llegada de la “nueva tecnología”, donde según explican algunos entrevistados en una reunión informal

uno de los solistas les comunicó a un grupo aislado que pronto se instalarían unas computadoras en las cabinas de grabación. “Nos dijeron: ¿Cómo la ven? ¿Qué les parece? pero nada más” Ezequiel (guitarrista). Otros miembros de ambos grupos tienen opiniones semejantes y expresan que si se comunicó sobre el cambio pero no de manera oficial, si no más bien, así como en charlas ocasionales en los mismos estudios de grabación o de transmisión, donde recalcan de manera “informal” se notificó sobre el cambio de herramienta.

*“Al principio hubo rumores de que se iban a meter computadoras, para nosotros era, lo veíamos como una ayuda, pero lo veíamos también del otro lado, desplazamiento como ha sucedido también en otras estaciones. Se despide gente o se le relega por meter otro, un equipo que lo desplaza, que sustituye no sólo a una, sino a varias personas. Se dio una plática previa, a manera de plática no fue, nada formal. Después de un momento a otro llegaron las computadoras, dijeron que se iba a dar un curso, y el curso se convirtió en una plática de dos horas, durante dos días, no fue un curso formal. Y primero fue la computadora con la Dalet y después fue un software que no fue así muy bien platicado entre las autoridades y los trabajadores, porque en muchos lados se pretende que haya un a coordinación entre trabajadores y autoridades. Que quien opera la parte técnica de esto son los trabajadores, pues son los que deben estar informados sobre que es lo que se les va a dar como herramienta...” Alexis (Guitarista)*

Sin embargo, otros miembros de ambos grupos opinan que nunca les fue notificado el cambio tecnológico, que ellos ya especulaban algo al respecto, dada las historias que otros miembros del grupo, sobre todo lo que han trabajado en medios comerciales, contaban sobre la automatización de otras radiodifusoras. Es decir, lo veían como algo inminente, con todas las repercusiones sociales que esto pudiera traer por la posibilidad de un desplazamiento laboral, aun en un medio público como esta emisora universitaria. En este contexto, entre ellos mismos ya dialogaban sobre la posibilidad de la automatización de la emisora por el advenimiento de nuevas tecnologías y compartían sus preocupaciones al respecto. De tal manera que cuando las computadoras llegaron, específicamente a los estudios, según lo que expresan, no los tomo tanto por sorpresa por la presencia de las computadoras mismas, porque incluso la computarización de la emisora ya había comenzado varios años atrás, pero en otros departamentos; En su opinión lo que realmente les sorprendió es que no fueran tomados en cuanta como parte de los procesos.

*“...no nos hablaron precisamente y nos dijeron tenemos este proyecto para lanzarlo para la radio simple y sencillamente un día menos esperado comenzaron a hacer agujeros aquí por donde quiera, para meter la red de las computadoras pensando que ellos en un momento dado iban a lanzar la radio por medio de la computadora, entonces fue cuando nosotros nos comenzamos a preguntar y nos dijimos, sabes qué, pues vamos a ver de qué se trata, ¡todavía no estamos capacitados para manejar una computadora así!. Entonces fue cuando nos comenzaron a dar algunas pláticas..” Aguirre (pianista)*

A partir del análisis de datos con respecto a la descripción que los entrevistados hacen sobre los procesos de cambio, notamos que según la mayoría sí se notificó del proceso, pero como expresa el entrevistado anterior, no se profundizó en los detalles del proyecto, únicamente se hizo pública la decisión. Lo que en su opinión significó una falta de reconocimiento a su labor, dado que desde el inicio no fueron lo suficientemente involucrados en los procesos. Lo que constituyó en su opinión una falta de atención e interés por parte de los solistas, ya que son ellos, los operadores, en quienes cae fundamentalmente la responsabilidad de manejar la nueva tecnología. Y a pesar de ello argumentan, nunca recibieron toda la información y comunicación requerida para que el cambio pudiera aplicarse satisfactoriamente para todos.

*“Si, debe haber primero una conscientización por parte de las autoridades para asimilar de lo que ellos están transmitiendo no son quesadillas, no son cualquier cosa. Sino su información debe estar manipulada, por gente profesional, gente capacitada. Como los compañeros, tienen experiencia eso sí, veteranos con respecto al audio, pues ¿Por qué no hacer acopio de esa experiencia?. Y no lo han hecho sino que han minimizado el trabajo de ello, ha simplemente graba como puedas y ya te sale bien la cuestión es que grabes” Alexis (guitarrista)*

Es decir, en opinión de los integrantes de ambos grupos llegó primero la herramienta, que la información requerida. Información tanto para el uso y manejo de la nueva tecnología, como por la ansiedad e incertidumbre que les causaban las historias contadas entre ellos sobre la posibilidad del desplazamiento laboral. En este sentido, tal como apuntan Kast y Rosenzweig (1988:67) el manejo de la información es determinante, debido a que la falta de información se pueden incluir “malos entendidos” en los propósitos o mecanismos del cambio. En este sentido, explican que mientras los

individuos no entiendan claramente el propósito, los mecanismos o consecuencias del cambio, lo más probable es que se resistan a él. Debido a que la desinformación genera incertidumbre, especulación y rumor, es decir consecuencias negativas que pueden presentarse típicamente como parte de los procesos de cambio. Sobre todo cuando la información es escasa, explican Kast y Rosenzweig (1988) la gente especulará entorno a las peores consecuencias, y como producto la respuesta será en su opinión, una oposición vigorosa a los cambios propuestos. Como sucedió en este caso donde ante la falta de información y como veremos más adelante, ante la falta de capacitación suficiente, la primera respuesta, tal como expresan integrantes del grupo directivo, fue la resistencia de la mayoría de los miembros.

*“Con miedo, con resistencia, con expectativa en unos casos en los menos de una expectativa de desarrollo profesional al tener otro lenguaje técnico que aprender, otros con una expectativa yo diría normal, que me refiero sobre todo al miedo a perder su fuente de trabajo... Dick (solista)*

Según expresan los solistas la principal respuesta fue la resistencia sobre todo por la posibilidad de perder su fuente de trabajo y por el propio desconocimiento que se tenía sobre la herramienta. Considerando lo anterior, Kast y Rosenzweig (1988) dicen que la resistencia al cambio puede ser reducida si los miembros implicados logran sentirse realmente involucrados en los procesos de resolución del problema. Es decir, para una respuesta cabal los individuos requieren sentirse parte del proceso. Lo que puede lograrse en su opinión mediante una comunicación amplia con todos los participantes sobre la naturaleza exacta del propósito y las consecuencias potenciales de un cambio propuesto.

*“Necesitamos crear condiciones aún dentro de las grandes organizaciones para posibilitar que los individuos tengan el poder para experimentar crear, desarrollar, probar e innovar. Mientras que la productividad a corto plazo puede ser afectado por un sistema puramente mecánico, la innovación requiere de un esfuerzo intelectual. Y eso a su vez significa gente. Toda la gente, en todos sus frentes” (Kanter, Simon y Schuster:1983: 23 en Kast y Rosenzweig 1988: 673)*

Todo esto con el fin de reducir la confusión y la ansiedad y simultáneamente este proceso también contribuye a que se genere nuevo conocimiento mediante el aprendizaje organizacional y en consecuencia se cree también un clima de confianza y compromiso (Kast y Rosenzweig 1988:666). Clima que no fue creado en este caso específico, sino que por el contrario, una gran especulación antecedió a este proceso de cambio, según lo expresado por los ejecutantes. Especulación sobre lo que ellos consideraban podrían ser las peores consecuencias, el desplazamiento laboral. Y por otra parte también se generó una gran ansiedad entre algunos de los integrantes de estos grupos ante el desconocimiento casi total sobre la nueva herramienta. Por ello para la mayoría de los miembros significó un cambio brusco ya que el cambio de herramienta implícitamente significaba también cambiar los anteriores procedimientos, por nuevos procesos que para la mayoría de los integrantes por su edad y preparación, resultaban totalmente ajenos a su campo de experiencia:

*“..de repente si se dio como fobia, porque te digo fue como un gran brinco muy brusco ¡Te querían meter la computadora y ya! Ese es otro problema, la falta de comunicación, de repente llegan computadoras, las computadoras ya tienen muchos años. Pero de repente llegan, es por eso que sorprenden mucho, te sorprenden te desata ese desanimo ¡Cómo la voy a prender si ni siquiera me avisaron! Y hay algunas otras gentes que tienen menos miedo, mas iniciativa ¡Yo le entro! Hay gentes que si están preparadas, hay gentes que conviven con ingenieros, y porque cada año cada mes se esta preparando y estudian. Y si nosotros no tenemos el mínimo de estudio para entenderla” Lagarda (pianista).*

Así después de la instalación del equipo, comenzaron las negociaciones entre solistas (grupo directivo) y los ejecutantes trabajadores de base (sindicalizados): operadores de grabación y transmisión) donde el punto central de las mismas según cuentan los entrevistados de todos los grupos, era por disposición sindical la demanda de capacitación.

*“Yo hasta donde se de repente empezaron a instalar toda la cuestión de red y de repente pues ya estaba...Y después vino la polémica: yo no puedo entrar sobre ese nuevo sistema si no me capacitas, porque desafortunadamente y es una realidad no nada más a nivel radio sino a nivel general de la universidad, hay gentes o habíamos gentes que ni siquiera sabíamos prender una computadora” Barreda (pianista)*

Como puede notarse a partir del anterior testimonio, sobre todo por las características de estos grupos, donde la mayoría de ellos no estaban familiarizados con la nueva herramienta, la computadora. Su principal demanda en las negociaciones desde un principio fue la capacitación. Pero además de ello, a partir del cambio tecnológico surgieron también otras demandas, como un mayor reconocimiento a su trabajo que en su opinión debería de provenir de un aumento salarial.

De tal manera que para ambos grupos, pianistas y guitarristas basándose en su normatividad institucional y sindical, su demanda prioritaria se convirtió en la capacitación, e implícitamente a partir de la capacitación ellos demandan también, lo decíamos un aumento salarial. Lo anterior, se deriva de su apreciación sobre el cambio tecnológico y sobre la capacitación, dado que en su opinión el aprendizaje de nuevas habilidades implica también una mayor sofisticación en el trabajo, en gran medida lo justifican porque ahora se trata del manejo de equipo informático. Y además porque dada la normatividad institucional y sindical, ellos consideran que la nueva herramienta no entra dentro de su anterior perfil de trabajo. Hecho por el cual ellos demandan una reclasificación en el puesto:

*“Sí de hecho ya se esta trabajando en eso, debe ser en ese orden, vamos a capacitarnos vamos a tratar de llegar a un acuerdo para este tipo de trabajo, como debería de ser. El cambio debería de ser reglamentado... Como es una nueva herramienta de trabajo, no existe dentro de lo que es tu perfil de trabajo, el manipular una computadora... Entonces redefinir, la cuestión de un convenio o un acuerdo laboral... te garantiza y te obliga y tienes obligación de. Y tiene también sus ventajas y pueden ser económicas y pueden ser también de asenso”. Lagarda (pianista).*

*“Pues, obviamente si estas ya trabajando en esto, pues tienen que subirte de rango no? Y eso es en todos lados. Porque son distintas herramientas” Goyo (Guitarrista)*

Siguiendo con la narración del proceso de cambio. Según los informes de los ejecutantes, tras las primeras reuniones se acordó que ambos grupos recibirían la capacitación correspondiente. Capacitación que en su opinión se limitó a un curso básico de

introducción a la computación por parte de la dependencia oficial de capacitación de la universidad con reconocimiento oficial. Y a un curso con el ingeniero de cómputo de la emisora a manera de introducción a los sistemas de audio. Lo que fue calificado por los ejecutantes como una capacitación incipiente sobre todo de acuerdo a la naturaleza de su población, ya que como lo mencionábamos, muchos de los integrantes de estos grupos por su edad y preparación no estaban relacionados con el uso de las computadoras.

*“Con nuestro jefe directo el nos mando a un ingeniero que fue el encargado de cómputo, para que nos preguntaran en que horarios era conveniente poner la capacitación. Más bien yo no diría que fue capacitación, yo diría que fueron platicas y haber muévale aquí muévale allá y ya verán como si es funcional esto y fue todo hasta hoy en día no nos han vuelto a dar nada.” Aguirre (pianista)*

*“Curso, curso, el de introducción a windows. Eso fue que: eso trabaja así, consiste en eso, los bloques... pero meterse en el programa de audio no” Memo (guitarrista)*

Como puede percibirse a partir de los comentarios de los trabajadores, la capacitación que recibieron no fue tomada como un adiestramiento, sino como “platicas”. Como elementos introductorios a sistemas que desconocen en su gran mayoría, en primera al sistema informático que implica el manejo de windows y de una pc. Y al manejo específico de los programas de Cool-Edit pro y Dalet. Es decir, desde su visión, la preparación que han recibido todavía no les es suficiente, se sienten, todavía “inermes” “vulnerables”, porque saben que los sistemas informático actualmente ofrecen muchas posibilidades, pero ellos las desconocen.

En torno a los antecedentes anteriores, se continuó el proceso de cambio tecnológico, con la capacitación para el manejo de windows y con el curso de introducción a los programas de audio a cargo de la emisora. Con esas bases, inicialmente ambos grupos comenzaron a trabajar con las computadoras, a familiarizarse paulatinamente con ellas. Pero los procesos de negociación continuaron, porque como lo decíamos para ambos grupos la capacitación fue calificada como insuficiente y por lo tanto hasta el momento de

abandonar el campo seguían demandando una mayor capacitación, reconocida oficialmente para que les permita acceder así a mejores sueldos:

*“La realidad es que ya lo tenemos aquí el cambio y lo único que cuenta y que bastaría para nosotros es que se nos de un buen incentivo... Nosotros lo que estábamos buscando por medio de la computadora que nos dieran o un aumento o una mejora salarial pero las autoridades al parecer no tienen presupuesto en la universidad ni tampoco en radio para podernos, otorgar digamos un aumento salarial, el cual ellos lo ven muy lejos. Y nosotros hemos estado tratando de luchar para obtener un aumento” Aguirre (pianista)*

La principal oposición de los ejecutantes ante la nueva herramienta, se dio porque según sus respuestas, todavía no han recibido la capacitación necesaria para la utilización cabal de los nuevos sistemas. Y porque según argumentan en las pláticas iniciales ambas partes pactaron que habría una capacitación oficial, reconocible ante la universidad para poder acceder a mejores niveles salariales. Pacto aclaran tanto pianistas como guitarristas, que sólo se dio de manera verbal. Mientras que los solistas argumentaron que esto se planteaba como una posibilidad dada que depende a su vez de otras instancias oficiales dentro de la universidad a la que pertenecen. En este sentido explican, que dicho requerimiento demanda a su vez de una gran negociación con las instancias laborales correspondientes. Es decir, según los informes de los tres grupos estudiados, existe un catalogo restringido de cursos que pueden ser reconocidos e impartidos oficialmente por la dependencia de capacitación la Universidad. Por tanto, todo curso de capacitación que no corresponda a la lista oficial, como el de sistemas de audio en este caso, no puede ser reconocido formalmente con fines escalafonarios, a menos que se llegue a un acuerdo con las autoridades pertinentes.

*“Llevamos más de un año intentando que el curso de Dalet, el curso de editores digitales se incorporé a ese catalogo, es algo muy complicado, muy burocrático, muy lento. Cómo no se ha incorporado no lo han tomado ” Dick (solista)*

En torno a esta polémica se ha llevado a cabo varias reuniones de negociación, decenas argumentan los solistas, no las suficientes en opinión de los ejecutantes, durante más de

año y medio de proceso. No obstante, todavía no han podido llegar a un acuerdo, de tal manera que hasta el momento no han recibido ninguna otra capacitación oficial. De esta manera continúan trabajando según expresan, aprendiendo como autodidactas, es decir descubriendo por su cuenta las posibilidades de la nueva herramienta. Aunque todavía se pueden observar algunas resistencias, de las que hablaremos detalladamente en el área que dedicaremos a los artefactos. A pesar de ello ya se pueden ver algunos avances, durante los meses que nos tocó observar, haciendo un pequeño recuento, podemos anotar que al principio había turnos en las que rara vez prendían la computadora en cabinas de transmisión, en comparación con las observaciones finales donde era frecuente encontrarlas encendidas. Las utilizan para entretenerse con juegos multimedia, cuando hay largos bloques de música o programas grabados, o para elaborar textos, aunque ya ninguna de ellas se utiliza para el fin que fueron adquiridas, es decir en ningún turno se utilizan para transmitir. Y todavía hay turnos de transmisión en los que la computadora, ni si quiera se enciende, permanece como un objeto ignorado.

*“Hasta lo que entiendo lo que hay es esto ‘ Si la maquina va ha hacer mi trabajo entonces yo que voy hacer’. Lo que creo es que hay muchas cosas que pueden hacer, pero eso ya no es tan necesario. Les quita un poder el poder de la consola, el poder de hacer... Y no se en que términos estén las cosas, pero el dalet esta adquirido y no esta usado, es decir esta vetado”. Gabriel (solista)*

Como puede advertirse a partir de lo descrito por uno de los solistas, el cambio tecnológico de esta emisora se ha visto limitado por las acciones que han tomado los miembros de las distintas subculturas ocupacionales. Descrito a grandes rasgos el proceso de cambio tecnológico en casi dos años de proceso no se ha podido lograr efectivamente. Dado que no ha habido acuerdo entre las partes; los ejecutantes no han recibido la capacitación y el aumento que demandan, y los solistas no han podido optimizar el recurso tecnológico, por lo que no han podido efficientizar en consecuencia, los recursos

materiales y humanos correspondientes. Porque los equipos de cómputo fueron comprados e instalados; en un principio estos fueron parcialmente utilizados por unos grupos. Es decir, las computadoras sólo fueron utilizadas para el fin que fueron adquiridas en una de las dos cabinas de transmisión y en todas las cabinas de grabación; e inutilizadas por otro grupo, tal como describe uno de los integrantes de grupo directivo:

*“Ves que te hablo de espacios liberados, tenemos sólo dos espacios liberados en una de las cabinas de transmisión,( en la otra no se transmite por dalet). Uno es de 6:45 de la mañana a 7:30 que es ¡Óyelo y vas a ver que bonito se oye, que fluido en cualquiera de las frecuencias! Es impecable, salvo cuando falla el datet. Porque luego no falla el dalet sino el operador. Y en amplitud modulada de una a tres de la tarde y a veces hasta 3:45 porque luego viene radio Francia internacional, de tiempo completo, entonces son los dos espacios que se transmiten por dalet” Alacaráz (solista)*

Espacios que se transmitían en lo que se denominó un programa piloto para la transmisión por Dalet. Es decir, sólo se transmitía de manera digital por una de las dos cabinas, unas cuantas horas de las 18 horas de transmisión diaria. El resto de las horas de transmisión en ambas frecuencias, se hacía bajo el formato analógico por ello es que nos referimos a la utilización parcial del nuevo equipo tecnológico.

Posteriormente en fechas recientes todo el equipo informático fue completamente inutilizado tanto en cabinas de transmisión, como en cabinas de grabación. Y por acuerdos posteriores se volvió a utilizar pero sólo por unos grupos, es decir, al momento que abandonamos el trabajo de campo, sólo las computadoras de las cabinas de grabación eran utilizadas para el fin que fueron compradas. Mientras que las computadoras para transmisión no se utilizan para ese fin, en ninguna de las dos cabinas, en otras palabras se trabaja de nueva cuenta completamente bajo sistemas analógicos, no se utiliza ninguna de las dos computadoras para transmitir. Al parecer porque no se han resuelto sus demandas de capacitación y reconocimiento laboral mediante un ascenso escalafonario y un aumento de sueldo.

Mientras que como se apuntó, en las cabinas de grabación el uso de la nueva herramienta sólo se interrumpió por un breve tiempo, durante menos de un mes<sup>14</sup>. De tal manera que en las cabinas de grabación el aprendizaje organizacional ha sido más amplio, todavía insuficiente en opinión de muchos de sus integrantes

*“ Al principio fue difícil, porque como no tenías el conocimiento. La gente que ya sabía de windows por lo menos el básico no se le hizo difícil porque ya sabías abrir y cerrar. Y tu en lo que querías se te desaparecía, porque desconocías que antes tienes que cerrar otra ventana. Entonces nos tuvieron que dar un curso y eso se tuvo que pelear y para que no se enojara la gente según el director lo dio general al que se quisiera inscribir, no nada más a nosotros, porque a nosotros en si eso nos iba a servir porque lo desconocíamos. Pero en sí que ese windows sea audio no lo es. Y ese curso es el que no se nos ha dado y es que lo estamos peleando” Guillermo (guitarrista)*

Bajo el contexto anterior se han desarrollado los procesos de cambio tecnológico en la emisora. Donde lo decíamos todavía no se ha logrado un acuerdo entre los grupos implicados. En resumen, se puede decir a partir de la descripción de los procesos de cambio en esta emisora, que tal como expresan algunos solistas ya se pueden observar algunos avances en la implementación del cambio tecnológico.

*“Siento que ha habido avances podemos ya casi asegurar que existen máquinas y puntos de red en donde pasa un proceso radiofónico. Hay un avance que no podría cuantificar de trabajadores de reconocerle ha este nuevo sistema bondades y capacidades. Hay gente todavía reacia por supuesto, creo yo se es reacio por un problema de edad, por un problema de capacidad y por el miedo de perder el trabajo...Sigue habiendo unos puntos atorados, yo creo que esto tiene que ver con la cultura laboral de esta universidad. Hemos hecho lo que medianamente hemos creído correcto hacer y esto significa darle confianza a los trabajadores de que no se les va a correr” Dick (solista)*

*“Si, si, aun 70 % Ahí van todavía a principios de año estábamos a un 25% ¿Dime si no han avanzado?” Gustavo (solista).*

Sin embargo ninguno de los dos grupos se encuentra satisfecho ni los ejecutantes ni los solistas, porque insistimos para ambos grupos el equipo esta siendo subutilizado y el avance tecnológico no representa tras el tiempo de haberse implantado ningún avance lo suficientemente significativo para ambos grupos. Tal como veremos en los capítulos

---

<sup>14</sup> Porque las computadoras fueron retiradas de los estudios por decisión de los solistas, porque los ejecutante se negaron a grabar en carpetas compartidas. Por decisiones posteriores se volvieron a instalar en los estudios correspondientes.

siguientes, cuando desarrollemos a partir de la interpretación de los niveles de cultura, los distintos significados que el cambio tecnológico.

## **CAPÍTULO 5 NIVELES DE CULTURA EN LAS SUBCULTURAS OCUPACIONALES**

Partiendo del modelo empírico propuesto por Edgar Schein (1996), desarrollaremos enseguida la descripción de cada una de las subculturas implicadas en el cambio tecnológico. Cabe recordar que a partir de su propuesta, a través de los tres niveles en que la cultura puede ser observada, es posible explorar profundamente las características de las culturas ocupacionales y la relación que existe entre estas sobre todo cuando tienen que trabajar en conjunto para la consecución de metas comunes. Como en el caso de los tres grupos seleccionados en este estudio. Los solistas, guitarristas y pianistas, quienes en conjunto producen y transmiten emisiones sonoras que pretenden ser creadas a partir del cambio organizacional que propone el grupo directivo, mediante el uso de nuevas tecnologías.

En este contexto, como veremos más adelante, cada una de las subculturas se expresa de acuerdo a las características de sus niveles de cultura (Schein:1996). Es decir, cada grupo o subcultura ocupacional responde al cambio de acuerdo a sus niveles de cultura, a los significados que ellos atribuyen o que el investigador puede interpretar en la observación de los artefactos, los valores y los supuestos básicos, de acuerdo al modelo empírico que propone este autor. En este sentido Alvensoon (1996) explica que mediante la propuesta de Schein, es posible realizar un diagnóstico que guíe la acción organizacional. Un diagnóstico basado en los distintos valores y supuestos básicos que se crean al interior de cada grupo. Dicho en otros términos, estaríamos hablando de creencias inconscientes o medianamente inconscientes, en torno a los objetivos organizacionales; sus relaciones internas; con sus respectivos efectos en las normas de trabajo, roles prioridades etc. Por tal razón, la forma en que cada grupo resuelva sus problemas externos e internos, en este caso

el cambio tecnológico, se deriva de la forma en como ellos delinearon sus supuestos y por consiguientes de los restantes niveles de cultura (Alvensoon:1996). Es decir, un grupo construye sus experiencias comunes en constante interacción en el nivel de los artefactos, estas experiencias se transforman en valores y estos a su vez en supuestos o presunciones básicas (Schein:1996). Por tal razón siguiendo el modelo de Schein (1996) iniciaremos nuestra descripción a partir del primer nivel.

## **5.1 ARTEFACTOS**

Los artefactos, como explicamos en el marco teórico, representan el primer nivel en que la cultura puede ser observada. Es decir, se encuentran en el nivel más superficial, que corresponde a las formas en como la cultura de un grupo se hace visible, por ejemplo a través de su comportamiento, el uso que hacen de la tecnología, su lenguaje, el significado que ellos dan a los productos que se crean en la organización, que en el caso de esta investigación serían los programas de radio; El significado que ellos atribuyen a las instalaciones etc (Schein:1996). Los artefactos incluyen fenómenos que pueden ser vistos, oídos o sentidos, al observar un grupo que posee una cultura en común (Schein:1996). En este nivel específicamente, analizaremos por la naturaleza de nuestro caso, los artefactos descritos anteriormente. Donde la interpretación que los ejecutantes hacen de la tecnología, en particular de la computadora cobra un papel fundamental, como el nuevo artefacto en torno al cual se desarrollan o deberían de desarrollar las tareas, artefacto que describiremos a partir de los distintos significados que ésta ha originado entre los miembros involucrados en el cambio organizacional. Para describir este nivel, caminaremos en principio por las instalaciones de la organización narrando lo que vimos e interpretamos desde nuestra primera visita y en visitas posteriores.

## **INSTALACIONES**

Desde antes de cruzar una transitada avenida, pude distinguir en una de sus paredes laterales, el antiguo logotipo de la emisora, como en una especie de pequeño cartel que fácilmente puede perderse para el observador común dada la amplia extensión del muro donde está situado y debido a que la pintura que lo viste luce opaca y desgastada. Al cruzar la calle, conforme me fui acercando más me tope con un pequeño jardín enseguida del cual se encuentra el edificio de la emisora. Entonces vi sus amplios ventanales, el empedrado negro que decora la primera planta y el nombre de la estación escrito con letras doradas.

La imagen en su conjunto me dio la apariencia de una vieja casona o de una antigua preparatoria por su diseño arquitectónico; por las amplias hileras de ventanas que asoman a la calle desde la fachada principal. También por sus colores oscuros, con el predominio del guinda, el negro y el azul, imagen que efectivamente da la imagen de una organización antigua, específicamente ésta con más de 65 años de historia. Al llegar a la entrada principal, cruce una puerta de cristal decorada con el logotipo de la emisora y entré a un pequeño lobby casi desprovisto de decoración; amueblado únicamente con un gran mostrador o revistero de madera y un gabinete de recepción tras del cual aguardaba un vigilante. El recibimiento fue un tanto cauteloso y normativo, después de saludarme, esté un hombre uniformado y de edad adulta me miró inexpresivo, al momento que me indicaba que debía registrar mi hora de llegada, mi nombre; institución de procedencia, motivo de mi visita y personas a quienes buscaba; todo ello en una gran libreta empastada que sirve de bitácora. Enseguida, sonó quedamente un timbre y se abrió la puerta principal. Así pasé a un pequeño vestíbulo formado con paredes de cristal totalmente libres de decoración, donde había a sus costados unas sencillas bancas de madera recubiertas de piel. Enseguida, pude ver que ese mismo vestíbulo comunica a su vez tras cruzar otra

puerta de cristal, con una galería para exposiciones temporales; y tras cruzar otra más, en otro de los costados descubrí la escaleras que me indicaron me llevarían hasta la dirección.

Antes de subir di otro vistazo y observe el patio a donde se puede acceder también a partir de este espacio, mismo que sirve como estacionamiento y desde donde es posible distinguir casi la totalidad de la emisora, que consiste en un amplio edificio en forma rectangular. Este patio es el centro de la estructura que en décadas anteriores sirvió de explanada para una antigua escuela preparatoria de la misma universidad a la que pertenece esta emisora y que en la décadas de los setentas fue acondicionada como estación de radio. Los colores sombríos de la entrada se pierden ahora entre los blancos de la paredes y los muchos cristales de amplios ventanales interiores que tienen un marco azul rey, exactamente el color del logotipo de la emisora. Desde el sitio donde me encontraba podía ver a varios miembros de la organización realizando sus labores y a otras conversando entre si. Enseguida comencé a subir las escaleras y llegué a un pasillo también pintado de blanco y desprovisto de decorado solo hay algunas plantas alrededor del pasillo. En el trayecto pude ver varias puertas abiertas donde se observaban gentes trabajando en sus computadoras, hasta llegar a la última puerta que comunica con otro pequeño lobby decorado discretamente de acuerdo al status que corresponde a la antesala de una dirección y subdirección de una estación cultural o de cualquier dirección del sector público. Las secretarías me recibieron amables, aun cuando parecerían muy ocupadas atendiendo las llamadas telefónicas y el interfón con los mensajes de sus superiores. El director y subdirector de la emisora. Sin mucho esperar pude hablar con ambos; el trato fue cálido desde el principio y después de mencionar lo motivos de mi investigación, como mencionábamos en el área de metodología, me dieron autorización

para acceder a la organización cuantas veces fuera necesario. Sólo me faltaba la autorización sindical misma que obtuve unos cuantos días más tarde.

Ese primer día el resto de la visita lo dedique a conocer la organización, para tal acción me asignaron un guía quien amistosamente me fue mostrando toda la infraestructura. Caminamos por varios pasillos, subimos varias escaleras conforme me fue describiendo las tres plantas o pisos que tiene la estación. De cuyo conjunto da la impresión de instalaciones que no han sido renovadas en largos periodos de tiempo, con muebles antiguos y espacios escuetos. Salvo algunas excepciones, como algunas oficinas de funcionarios y las cabinas de transmisión y grabación que poseen algunos elementos decorativos, sin grandes pretensiones de modernización.

En el resto de las instalaciones hay en cambio pocos elementos decorativos algunos cuadros, poster que están en cubículos de productores o en oficinas diversas que aluden más a gustos personales que a un estilo en particular de la emisora. Es decir, estéticamente no hay muchos elementos que capten la atención de los visitantes, con la excepción de una escalera que ha sido remodelada, son 12 escalones recubiertos con madera y en cada uno de los peldaños inferiores se puede ver un fibra de vidrio iluminada, que uno de los solistas explicó, corresponde a una caja de luz en la que se proyecta una imagen artística mediante una diapositiva en los mismo peldaños de la escalera, misma que si se ve desde abajo se puede observar el diseño fotográfico de una pequeña rama sobre un fondo blanco. Pero termina esa escalinata y el resto de las escaleras que conducen a las cabinas de grabación, contrastan notablemente con las anteriores, dado que estas últimas y las siguientes que conducen a las cabinas de transmisión, lucen igual de deterioradas que el resto de las escaleras de todo el edificio. En visitas posteriores alguno de los operadores expresó lo siguiente sobre la decoración de esas escaleras

*“¿Recuerdas aquel cuento infantil, en el cual a través de una gran enredadera, o una rama de... No me acuerdo de qué, se podía llegar hasta el cielo? Donde cada hoja era uno de los escalones que llevaban al personaje hasta las nubes. Pues igual aquí, estas escaleras - me dijo señalando a las iluminadas- te llevan al cielo y las otras - señalando a las que conducen a las cabinas- te conducen al infierno)” Lagarda pianista*

Así en el transcurso de numerosas visitas, pude ir descubriendo muchos aspectos interesantes, como el anterior, que nos muestra que para muchos de sus miembros las instalaciones como artefactos no brindan experiencias significativas para la satisfacción de su trabajo. Sin embargo, durante esa primera visita no intentamos mayores contactos con los miembros de la organización, dado que nos concretamos, lo decíamos a conocer la infraestructura; que comprende desde la gran fonoteca en donde se guarda un archivo sonoro de varias décadas de historia, una sala de conciertos, oficinas administrativas y todos los numerosos departamentos de la emisora. Como las cabinas de transmisión y grabación que describiremos a partir de las opiniones de sus ocupantes y la propia observación etnográfica.

### **CABINAS DE TRANSMISIÓN Y CABINAS DE GRABACIÓN**

*“Bueno han venido a menos, al parecer las autoridades ni han tenido la delicadeza para tratar bien las instalaciones. Últimamente están muy sucias las alfombras manchadas, las paredes sucias, la cortinas, las persianas, la paredes ralladas, maltratadas, los pisos no se diga. Entonces realmente no se ha fijado ellos en esto. Y además la gente nos viene a visitar, como usted, a usted no le gustaría que su radiodifusora o su Alma Mater estuviera así. Pero ellos no se dan cuenta porque no vienen para acá, y si vienen para acá es de oídos sordos y vista ciega” Aguirre (pianista)*

Opiniones como la anterior, fueron expresadas por varios de los miembros de ambos grupo de pianistas y guitarristas, quienes describen a sus respectivos espacios como lugares descuidados, olvidados por el grupo de solistas, pese a la gran importancia que cobran estos lugares según su opinión, dado que es donde se produce y transmite los principales productos que la organización ofrece a su medio ambiente, los programas de radio:

*“Esta cabina es la espina dorsal, es que merece más atención que cualquiera dentro de la radio. Hemos tenido algunos jefes que no le han dedicado tanta atención, tanto presupuesto. En algunas cabinas de grabación tienen consolas más recientes, nosotros tenemos consolas muy viejas”. Adame (Guitarristas)*

Efectivamente en las cabinas de grabación, como en las de transmisión prevalece la misma impresión de lo antiguo, como en el resto de la emisora, tal como explicábamos con anterioridad. Al llegar al área de las cabinas de grabación, vez una puerta de madera adornada con unos cds, enseguida vez un largo pasillo cubierto por una alfombrado que luce opaca y un poco desgastada, igual que la duela de la mayoría de los 4 estudios que se nota deteriorada por el paso del tiempo. Una impresión semejante causa el alfombrado de las paredes del interior de algunos de los estudios, todas son de colores sombríos como cafés o marrones. Aunque también hay otras cabinas cubiertas por yute también de colores oscuros, materiales que sirve para aislarlas del ruido exterior, que no debe filtrarse para obtener una mejor calidad de audio. Esas son las cabinas a donde concurren los invitados o productores, lugar desde donde emiten sus voces. Para el manejo del equipo tecnológico, para la grabación del audio hay además otra cabina contigua donde a través de paredes de cristal el operador se comunica con los productores o locutores. En el interior de estas cabinas se encuentran los distintos equipos tecnológicos, analógicos y digitales para la grabación de audio y la mayoría de estas cabinas están decoradas por sus mismos ocupantes, con posters diversos que en su mayoría aluden a temas musicales, hay algunas cabinas, donde casi la mayoría de sus paredes están cubiertas por estos gráficos. Hay estilos muy particulares que fueron creadas por el operador que esta asignado a esos espacios, lo que en términos de Schein(1996) corresponde a la demarcación que cada miembro hace de su propio territorio, en este sentido explica que en el uso que se haga de su espacio, se puede hacer la analogía biológica de los seres humanos con otras especies animales que reaccionan ante la invasión de su territorio. Así cada uno de los ocupantes de las cabinas defiende su espacio, tanto a partir de su comportamiento, como por el propio uso que hacen de espacio decorándolo a su propio estilo. Donde incluso al cuestionarles a algunos

sobre la decoración, algunos de ellos argumentaron que solamente ellos o algunos productores con los que tienen una relación cercana pueden influir en diseño que se haga del espacio. En este sentido Schein (1996) explica que el uso que se hace del espacio en las organizaciones puede tener connotaciones simbólicas referentes a la distancia social y membresía el uso del espacio es también una forma de demarcar autoridad (ibid). Así por ejemplo, hay cabinas en donde la mayoría de las imágenes aluden al Jazz, por las preferencias de sus ocupantes. Otras en donde se nota más una influencia de la música clásica y hay una cabina en especial que esta completamente desprovista de decoración. Pero a pesar algunos de los ejecutantes crean el ambiente que prefieren para su espacio respectivo, esas cabinas como el resto de la organización son consideradas por los integrantes de las mismas como lugares “abandonados”, tal como se puede apreciar en la siguiente descripción:

*“Ve como este estudio se esta cayendo de desgastado y sucio, que le den mantenimiento al equipo. Dicen No hay dinero para refacciones, pero si hay dinero para unas escaleras muy bonitas 67 escaleras y lo demás esta hecho un asco”. Marco Antonio (guitarrista)*

Expresiones como la anterior nos sugieren que los guitarristas, se sienten como un grupo olvidado en su propio territorio, ya que las cabinas según lo que expresan y lo que se puede observar, no han sido remodeladas en largos periodos de tiempo. Algunas son muy amplias y sobre todo por el tono opaco de sus alfombras o recubiertas, o por su piso desgastado, o por lo desgastado también de algunos de los mueble interiores, que en combinación con algunos aparatos como las cintas de carrete abierto o las torna mesas dan una apariencia antigua. No obstante para sus ocupantes, más que antiguas, las cabinas lucen como se ha podido apreciar, sucias y deterioradas e incluso para la mayoría son incluso disfuncionales:

*“Las instalaciones en general deben de ser remodeladas. Desde 1976 no se ha hecho ningún cambio en la remodelación. Jamás se nos dio un diagrama eléctrico, de cómo esta instalado todo. Hemos tratado de que se sigan corrigiendo algunas cosas. Pero las cabinas no están lo suficientemente aisladas, las alfombras están manchada, hay cableado suelto por donde quiera...” Daniel (solista)*

Es términos semejantes incluso algunos solistas como el anterior se expresan de las instalaciones. Los propios ocupantes de estos estudios, se expresan como lo decíamos en términos similares y sus demandas como puede concluirse van en función del mantenimiento tanto de las instalaciones como del equipo.

*“Vamos el que tenemos hasta el momento, consolas de 24 canales, reproductores de discos compactos, que desde ese tiempo hasta la fecha se le ha dado mantenimiento, hace ya casi 10 años. Entonces si no tenemos mantenimiento, pues esto va en detrimento de la estación, porque los programas no quedan bien tenemos que estar checando todo lo que hacemos para ver si quedo bien o quedo mal” Goyo (guitarrista)*

*“Que reparen las sillas, las mismas sillas de los estudios que rechinan y eso se escucha al aire” Rene (guitarrista)*

Sin embargo, aclaran muchos de los integrantes de este grupo, sus peticiones en este sentido rara vez son tomadas en cuenta.

Con respecto a las cabinas de transmisión los significados que encontramos en este nivel de artefactos, no difieren mucho del grupo anterior. Para el grupo de los pianistas sus propios espacios las cabinas, siguen siendo, desde hace varios años un lugar “abandonado”.

*“No son apropiadas, es un edificio viejo que era un colegio, deberían de estar mejor aisladas” Adalberto*

*“..Ya tenemos 10 años que no pintan las instalaciones. Puedes ver que piso tenemos, todo esta abandonado” Damian*

Como puede notarse, los integrantes de este grupo definen a su entorno como un lugar “descuidado”, su espacio en común que corresponde a las cabinas de transmisión, dos cabinas contiguas la de amplitud modulada y la de frecuencia modula. Mismas que causan una percepción semejante al de las instalaciones en general de esta emisora. Ya que como mencionábamos capítulos atrás, la infraestructura física de la misma luce deteriorada por el

tiempo. De esta manera, ambas cabinas son amplias y están formadas a su vez por dos compartimientos: el que corresponde al operador y el que corresponde a los locutores. Es decir, el primero es asignado primordialmente a la operación técnica, el área restante es separado por un cristal, que permite la comunicación visual entre el operador y productor, con los locutores. Sus ocupantes describen a las cabinas, como desatendidas, incluso sucias. Mismas que se encuentran rodeadas de otro espacio, que corresponden a un pasillo extenso y alfombrado en donde hay una pequeña sala de espera para invitados. Las paredes de los pasillos son blancas y se encuentran desprovistas de decoración, atmósfera que cambia un poco al entrar a las cabinas. Dado que estas están decoradas con motivos musicales la mayoría, culturales o literarios a manera de posters o recortes que los ocupantes han colocado en las paredes a lo largo del tiempo, en consonancia con el tipo de estación a la que corresponden, una emisora universitaria con una gran tradición por la música clásica. Sin embargo, estéticamente no se encuentra una armonía, no es un lugar atractivo a la vista, más bien da una apariencia triste, descuidada y anticuada. Por tal motivo, a pesar de la decoración de ambas cabinas, éstas no brindan a sus ocupantes grandes motivaciones. En cambio, les ocasionan una sensación de descuido que a la vez ellos relacionan con el poco interés que se pone en sus propios territorios y en la radio en general.

*“Este color es muy triste, gris oscuro, quisiera que la cabina estuviera pintada de otro color. Me gustaría de color blanco. Lleva por lo menos 10 años sin pintar. Además no está lo suficientemente aislada... Yo pondría unos cuadros en aquella parte de arriba” Cossío (pianista)*

*“Me gustaría que me arreglen el piso, que me arreglen los muebles, porque esto está muy deteriorado” Damian (pianista)*

Por lo tanto, en opinión de los integrantes de este grupo, las cabinas deberían de recibir más cuidado, en opinión de los ejecutantes tanto en mantenimiento tecnológico, como en

el mantenimiento de las propias instalaciones. En opinión de uno de ellos se debería de dar mantenimiento al menos una vez al mes. Pero en realidad argumenta, sólo se le da mantenimiento al equipo en la mayoría de las veces cuando algún aparato falla, “*cada vez que ocurre un percance*” recalca. Por lo que en opinión de la mayoría de los ejecutantes, el mantenimiento de las instalaciones, es una de las cosas que menos atención recibe. Una de estas cabinas es gris y la otra es un de color blanco, donde se pueden ver cables sueltos y algunos posters maltratados. En tal atmósfera, como pudimos constatar mediante la observación ambas cabinas lucen “abandonadas” tal como las describen sus ocupantes. Ya que al entrar una de las cabinas, se puede notar el vitropiso desgastado, los muebles maltratados que brindan una apariencia muy antigua. Al entrar a la otra cabina lo primero que despierta la atención, es el rot, un aditamento especial, un mueble de tipo rectangular en donde se colocan estratégicamente uno sobre otro, los aparatos electrónicos que son necesarios para la transmisión: una radio amplificador, dat, quemador, minidisco, tiras de parcheo etc. Distribuidos en otros sitios se encuentran las bocinas, la consola, los teléfonos etc. No obstante, la impresión de lo pretérito se impone porque los muebles también son muy antiguos como las grabadoras de carrete abierto y otros aparatos como los deck que en muchas otras estaciones ya han sido discontinuados. En este contexto, tanto en cabinas de transmisión, como en cabinas de grabación, el contraste con éste ambiente, lo da la tecnología digital, con mayor intensidad la computadora ya que alude a la modernidad.

Sin embargo, a nivel artefactos para estos grupos ocupacionales la computadora no ha generado un consenso positivo en cuanto a significados, como se explicará renglones adelante, sino que entre otras cosas, acentúa más la creencia que ellos tienen sobre el deterioro de su ambiente y de su situación laboral:

*“Yo creo que ni una vez al mes vienen, cada dos o tres meses y eso más a fuerzas que de ganas o también porque viene alguien de visita con ellos, pero a mi me daría vergüenza... porque un visitante no se fija nada más en la tecnología...sino que se da cuenta de todo, desde el momento en que pisa la radio”Aguirre (pianista)*

En base a lo mostrado en los párrafos anteriores entendemos que las cabinas son consideradas no sólo como un lugar poco atractivo estéticamente, sino además como un lugar que no motiva laboralmente, porque desde su percepción es un lugar abandonado por los distintos grupos directivos que han manejado la emisora en los últimos años. Un lugar que simboliza desde su perspectiva la falta de equidad que ha existido también a lo largo de la historia, porque en su opinión no se invierte en prioridades reales, sino que se obedece a intereses particulares que no brindan grandes beneficios a la estación. A este respecto varios de los ejecutantes pusieron como ejemplo de tal situación, las escaleras decoradas de las que hablábamos que formaron parte de un proyecto inconcluso de remodelación o rediseño artístico de la emisora.<sup>15</sup> No obstante, para los ejecutantes ese proyecto, en realidad no tuvo fines estéticos o funcionales, sino que obedece en cambio, como ha sucedido a lo largo de la historia según sus opiniones a intereses personales que sólo benefician al mismo grupo de solistas:

*“Que hay un proyecto de las nuevas instalaciones para la radio... y que se iba a modernizar todo, las instalaciones, nada más que no había presupuesto para ello. De eso hace año y medio... a nosotros no nos hubiera importado, pero que hubieran comenzado por algo... pero que se vea, no que vengan y pongan ahí sus florecitas, unos alcatraces que nos pusieron en las subida de las instalaciones del piso de cabinas, para mi es de mal gusto, más bien parece que vamos a unos baños o a uno residencia... Yo creo que han hecho una inversiones malas por el nepotismo y esa caracterización que tienen ellos, no es de hoy acá, es de siempre, desde que yo conozco a los directores ha sido eso, traen a sus amistades, a sus amigos a sus familiares a trabajar acá, a tener una participación digamos más activa pero en realidad no se ve, no se nota”. Aguirre (pianista)*

A partir de lo anterior podemos notar, que incluso a pesar de la tecnología, ellos en realidad no perciben grandes avances, porque no consideran que las cabinas estén

---

<sup>15</sup> La cual junto con otros dos elementos decorativos, forman parte de un proyecto de una estudiante de artes visuales de la misma universidad, proyecto que no pudo concluirse, pero que tenía como fin darle una nueva imagen a la estación, bajo nuevos conceptos artísticos

modernizadas y en constante mantenimiento, las perciben en contraste, como “desatendidas”. De esta manera la sensación de “abandono” influyen en los trabajadores creando pocas motivaciones para el desempeño de sus tareas. Es decir, las cabinas no reciben el cuidado que ellos reclaman, por tanto ellos como poseedores de ese territorio se sienten también excluidos, desmotivados por la indiferencia que ellos perciben por parte de los solista hacia su territorio.

De forma similar, los solistas tampoco han encontrado grandes significados en la infraestructura de la emisora:

*“ Este lugar tan feo, puede ser mucho mejor para los que trabajamos aquí. Un edificio que debería ser más agradable para los que trabajan aquí “ Claudio*

Como puede notarse la apreciación sobre un inmueble como un artefacto poco atractivo como lugar de trabajo, es común para los integrantes de todos los grupos, también para los solistas, como el anterior. Con lo que respecta a sus propios espacios, que en este caso corresponde a diferentes oficinas de direcciones y subdirecciones, estas no difieren mucho de la atmósfera anquilosada de la estación. Es decir, a pesar del status que confiere jerárquicamente los mandos superiores o intermedios, la mayoría de sus oficinas son sencillas, desprovistas de grandes elementos decorativos. Las paredes de estos espacios, en su mayoría son blancas, en algunas hay posters, pequeños libreros, también algunas de estas oficinas obedecen a estilos muy personales en cuanto a decoración de acuerdo a los gustos de sus ocupantes. Pero al igual que en las cabinas de grabación y transmisión, prevalece en la mayoría de las oficinas la misma impresión de lo antiguo, por la sobriedad de los colores de las paredes, por la falta de un diseño decorativo y en gran medida por los muebles antiguos y deteriorados que hay en la mayoría de estas oficinas:

*“...es importantísimos el lugar donde su trabajas, tener algo diferentes pero no muebles tan antiguos, porque tu puedes ver este es nuevo, pero antes estuvo un escritorio viejísimo por 20 años” Diego (solista)*

Así la mayoría de las oficinas del grupo de solistas no muestran grandes signos de estatus o distinción, con pocas excepciones como el área asignada a la dirección. El cual es un amplio espacio recubierto con madera en algunas de sus paredes, amueblado con un estilo un poco moderado, con un elegante escritorio ejecutivo, un amplio librero de madera provisto de algunas figuras decorativas y una pequeña sala de reunión en esa misma área. Así como una sala de juntas como área contigua, y un pequeño lobby de recepción a ese mismo espacio, un lugar acogedor y discretamente decorado. Es decir, fuera de esos espacios que parecen dar un pequeño signo de status, el resto de las oficinas de los solistas lucen como las instalaciones de la emisora como detenidas en el tiempo, por su imagen antigua y deteriorada. Razón por lo cual para muchos integrantes del grupo directivo, de manera similar que para los operadores, sus propias instalaciones se perciben como “abandonados” sucias y maltratadas.

*“En esta oficina tenemos 20 días que nos pasamos para acá, hasta hoy hace 20 días nos vinieron a hacer la limpieza...Nosotros aunque quisiéramos trabajar bien. Pues dices ¿Cómo voy a trabajar bien, en este escritorio feo todo lleno de polvo?” Juan Miguel (solista)*

En este sentido, Olof y Kreiner (1990:46-47) explican que la arquitectura y el diseño interior de las organizaciones causa un profundo impacto en el comportamiento humano en general, en términos de interacción, estilos de comunicación y en el desempeño en particular lo que a su vez puede traducirse en niveles de eficiencia, productividad, creatividad etc. Es decir, según argumenta este autor por ejemplo, en el caso de construcciones ordinarias o poco atractivas estéticamente-como en el caso de la organización que estudiamos-, la percepción de estas estructuras físicas frecuentemente no es adecuada para la estimulación psicológica en el lugar de trabajo. En cambio, continúa el

investigador, las modernas construcciones son diseñadas para estimular el desempeño, para incitar la creatividad. Estos ejemplos muestran que el comportamiento en las organizaciones puede ser condicionado simbólicamente por señales que los trabajadores interpretan en sus lugares de trabajo<sup>16</sup>.

En este contexto, para los solistas el consenso de grupo con respecto a las instalaciones, se da entorno a la definición de un entorno antiguo, que contrasta con la modernización que se desea implementar en la emisora. Dado que la computarización de la misma, lo decíamos capítulos atrás, comenzó desde varios años atrás, en contraste con las instalaciones que no se han renovado por falta de recursos desde hace varios años, sólo se han hecho algunos intentos en la decoración<sup>17</sup>. No, nos detendremos en este nivel de artefactos describiendo ampliamente los espacios de los solistas, porque donde concentramos nuestra principal atención fue en las cabinas de grabación y transmisión es decir los “territorios” en donde se ha desarrollado el cambio organizacional.

### **COMPORTAMIENTO Y LENGUAJE**

Siguiendo con la descripción de artefactos, ahora entorno al comportamiento, pudimos observar que en las cabinas de transmisión y grabación hay una constante interacción entre miembros de distintos grupos, es decir entre los distintos actores de la organización; productores, asistentes, actores, colaboradores etc. Distintos grupos que en conjunto hacen posible la producción y transmisión de decenas de programas que se transmiten durante toda la semana, algunos son grabados, otros en vivo. Por consiguiente hay por lo general, mucha interacción en las cabinas tanto en las de grabación como en las de transmisión. En estas últimas cabinas “territorio de los pianistas” el trato que se

---

<sup>16</sup> En términos simbólicos, las condiciones físicas pueden envolver “memorias emocionales” individuales o colectivas que la personas mantienen y adaptan como modelos de comportamiento en torno a las cuales las personas aprenden y mantienen de acuerdo a su experiencia (Berg y Kreiner :1990: 47-48)

<sup>17</sup> Como el proyecto inconcluso que mencionábamos de rediseño artístico de la instalaciones.

observa en relación a los demás es generalmente amable, incluso divertido, cercano, alegre, juguetón, son comunes las bromas y el único ritual que observamos fue el saludo afectuoso hacia los miembros que consideran parte de su grupo o afines a sus subculturas ocupacionales.

El comportamiento de este grupo es generalmente tranquilo, sólo se observa disgusto o un enojo considerable, cuando un equipo tecnológico falla por falta de mantenimiento previo. O bien se observa también una gran desaprobación en su trato indiferente hacia los equipos de producción, cuando estos recurren a la improvisación y se hace notoria su falta de organización durante las transmisiones de programas al aire, como pudimos observar en algunas ocasiones. Con respecto al comportamiento exclusivo entre ellos, este es generalmente de carácter informal y les permite una gran interacción sobre todo en horas de cambio de turno de transmisión o cuando se reúnen ocasionalmente en una de las cabinas. Donde combinan con sus tareas la convivencia y la conversación frecuente entre sus compañeros, especialmente al interior de cada subunidad, cabina de am, y cabina de fm. Dado que se pudo observar la unión que hay al interior de cada una y la segregación parcial que existe entre ambas. Como puede deducirse las relaciones interpersonales son más cercanas al interior de cada cabina. Pero una de ellas por disposición de sus miembros es mucho más abierta al trato interpersonal, donde es frecuente que miembros de otros grupos como los guitarristas vayan a visitarlos en sus propios espacios. Mientras que en la otra cabina permiten un uso más restringido de su espacio, en particular nosotros siempre tuvimos que tocar la puerta, ya que los integrantes de esa cabina la mantenían casi siempre cerrada. Sin embargo nunca tuvimos problema para entrar, siendo que algunos de los integrantes de esa cabina inclusive me recibían amistosos y se podía charlar con ellos durante largos periodos de tiempo.

Es decir, su trato es amable sobre todo por su lenguaje con todos aquellos miembros que son considerados cercanos. En ese contexto, su habla es muy rica en expresiones coloquiales y humorísticas, que favorecen el contacto estrecho entre sus miembros. Donde se desarrolla una jerga técnica no muy especializada, es decir, únicamente la requerida para el entendimiento previo al cumplimiento de las tareas, a través de un diálogo lo mismo técnico que humorístico.

En su relación con miembros externos su lenguaje es más parco en expresiones coloquiales e incluso llega a ser muy limitado cuando la comunicación se dirige a algún miembro que es percibido antagónico a dicho grupo ocupacional. Pero cuando la relación es cercana, por ejemplo, con algún productor la formalidad de la tarea no limita la jovialidad de las conversaciones, en otras palabras su trato es muy próximo especialmente como lo decíamos en una de las dos cabinas. En este contexto, la integración entre los miembros de las sudunidades de este grupo se hace más evidente por su lenguaje, que es muy abierto y crítico, ante sus propias problemáticas y los problemas de la organización, donde con frecuencia se valen del humor para hacer denuncias:

*“La radio esta valiendo grillo y ya ni a grillo suena”* Damián (pianista)

En este sentido, Trice y Beyer (1993: 148) explican que un tipo en particular de lenguaje se desarrolla en cada subcultura. Es el “habla organizacional” que se construye en cada territorio. Así cuando un nuevo miembro entra a un grupo, este debe aprender el lenguaje usado para hablar del rol de los actores, el vocabulario común, los signos de competencia la jerga correspondiente etc. Esto dentro del área formal, pero en la otra cara de la moneda también se desarrolla el lenguaje informal, donde por ejemplo, el habla obscena según estos autores puede interpretarse en términos de agresión, negatividad y mostrar signos de

hostilidad etc. Como puede apreciarse en la expresión de uno de los pianistas cuando le cuestionamos acerca de la computadora como nueva herramienta:

*“Yo casi ni la uso, bueno yo ya ni prendo esa chingadera ” Damian (pianista)*

Sin embargo, la agresividad y términos similares, no fueron una constante que pudimos observar este grupo, más bien fue el humor lo más común en su lenguaje, en donde también dejaban ver parte de sus problemáticas organizacionales. A este respecto Trice y Beyer (1993: 148) explican que se pueden encontrar dentro del “habla organizacional” como formas de expresión, el humor y los chistes, por medio de los cuales se puede dar de forma tácita la expresión de la propia identidad e ideología del grupo (Trice y Beyer: 1993, Schein:1996).

*“Yo no me voy a mover de aquí, estoy castigado. Es toda una mafia aquí” Aguirre (pianista)*

“*Estoy castigado*” podemos interpretarlo como una manera de manifestar se insatisfacción por sus condiciones laborales, por las características del inmueble que describíamos. Así a nivel artefactos, uno de los significado que se desprende de este grupo, es el de “abandono”, significado que al mismo tiempo influye en la formación identitaria del grupo, que se define a si mismo según sus informaciones como un grupo parcialmente excluido dentro de la organización. En este contexto, mediante nuestro contacto cercano descubrimos expresiones como estas, que casi siempre eran acompañadas por risas, sobre todo cuando se trata de diálogos entre dos o más personas.

*“Hay se calló el canal y eso que ayer dieron mantenimiento, ya mejor que ni vengan” Aguirre (pianista)*

*-Si vienen aquí ha hacer su fiesta. -Y ni siquiera se acercan a ofrecerte algo*

*Y vienen a hacer su relajo.... a transmitir desde dos cabinas.*

*-¿Cómo quieren hacer bien la producción de un programa desde dos cabinas si no la pueden hacer desde una?*

Es decir, el humor es desarrollado a partir de su propio lenguaje, sus propios términos, su jerga específica, por lo que con frecuencia sólo tiene significado para sus integrantes y denota al mismo tiempo la forma en como ellos responden a sus problemáticas.

Por otra parte, con respecto al cambio organizacional, que es el tema que nos ocupa en esta investigación, el lenguaje de este grupo de manera muy similar al de los guitarristas, no incluye sustancialmente al mismo. Por ejemplo, las palabras innovación o cambio no son comunes entre ellos en relación con sus tareas y la misión de la organización. La palabra cambio prácticamente casi no es utilizada con respecto al entorno, en contraste, se usa con inclinación más hacia el interior de la organización, en función de resolver sus problemáticas, como lo mencionábamos en apartados anteriores, sus demandas de capacitación y aumento salarial. En otras palabras, el término cambio se orienta más hacia sus propias subculturas que hacia las metas de la organización, es decir las cosas tienen que “cambiar” para resolver sus propias peticiones. En este sentido, Schein (1996) explica que ante las nuevas circunstancias el grupo deberá desarrollar un nuevo sistema de comunicación y lenguaje que le permita la interpretación de lo que está pasando. Estas nuevas categorías de significado eligen entre lo que es importante y lo que no lo es. Lo que al mismo tiempo, según este autor no sólo ayuda a la reducción de la ansiedad, sino que también produce una precondition para cualquier coordinación de la acción. Ya que a su vez comprende valores que dotan de significado a los distintos roles que un grupo tienen que cumplir. Ello se explica porque desde su nivel más abstracto, hasta el formal, el lenguaje envuelve, la visión, la misión, las metas (ibid:75). De esta manera dentro de este grupo de operadores de cabinas de transmisión y grabación su lenguaje incluye el valor del cambio, cuando se habla de la necesidad de que las cosas “cambien” y sean como antes, es decir para ellos mejores. En este contexto, la palabra cambio

frecuentemente alude al pasado, o bien a la incertidumbre por el futuro, específicamente el término de cambio tecnológico, para ellos representa la posibilidad de un desplazamiento laboral. Precisamente parte de las historias que se cuentan en la organización se refieren al cambio en función de la incertidumbre por el futuro:

*“¿Que viene a ser la computadora? viene a crear más desempleo, la nueva tecnología viene a desplazar a los trabajadores. La radio era más bonita había más calor humano”. Damián (pianista)*

Por otra parte muchas de las historias contadas, también aluden al cambio que ha sufrido la organización a lo largo del tiempo, estas historias hablan de glorias pasadas, de la época que más gusto particularmente a guitarristas y pianistas. Entonces la palabra cambio lo decíamos se refiere de nuevo al pasado, donde el cambio es visto en este sentido como un retroceso.

*“Antes no es por nada en un época me toco trabajar con el señor este..., el que salía en un anuncio de Bayer, que anunciaba un insecticida y el se hizo muy famoso, ¡El que se hace chiquito! Ese locutor, él estuvo trabajando aquí muchos años, como ese tipo de gente y con muy buenas actitudes respetaban nuestro trabajo, buenos profesionales y como personas ...Les aprendes mucho a esas personas” Cossío (pianista)*

*“Teníamos buenos musicólogos, como el maestro Armando Sayas, todas estas grandes personalidades seleccionaban la música, sabíamos lo que transmitíamos... Pero ahora ya no, ya se elige una persona, yo no se si tenga conocimiento de música, verdad. Solamente en la dirección lo pueden decir. Pero ya ha cambiado todo este sistema en la actual administración. Antes había más profesionalismo,”Damian (pianista)*

Su lenguaje entonces es una muestra de su identidad, de un grupo al igual que los guitarristas que se define en constante lucha por mejorar sus condiciones laborales y por retornar a los viejos estilos de producción radiofónica, con los cuales se identifican y son una parte inherente de su identidad.

Con respecto al grupo de guitarristas los significados que encontramos en este nivel de artefactos no difieren mucho del grupo anterior. De manera semejante en las cabinas de grabación también se da una interacción constante entre los miembros de estos grupos, pero un poco menos estrecha con otros miembros de la organización. En estos espacios en un

principio fue más complicada la observación directa, ya que pudo notarse que a algunos guitarristas, no les gustaba ser observados, sin embargo permitían el acceso a sus espacios. Así en el transcurso de visitas posteriores pudimos advertir que su trato es también amable, amistoso y divertido. Sin embargo es en estos espacios, se pudo observar un ambiente muy tenso en gran medida a causa de los conflictos o falta de consenso entre el grupo directivo y los operadores a partir del cambio tecnológico. Lo que hace que las relaciones entre sean más conflictivas. Tal como señala el siguiente guitarrista:

*“Pues el ambiente de hoy es muy pesado, la relación que tenemos con los directivos es...piensan que el hecho de tener un micrófono, un mini disco, una computadora ya puedes hacer radio y no es cierto porque debes tener bases par poder hacer eso”. Goyo*

Y tal como pudimos observar en estos espacios, el clima organizacional es con frecuencia pesado y de una abierta confrontación entre grupos, incluso la relación entre jefes y subordinados algunas veces estrictamente formal, especialmente con algunos los solistas donde el comportamiento entre ambos se concreta a dar y recibir órdenes. En este contexto, el lenguaje de algunos de estos miembros denota con frecuencia cierta agresividad, muestra su problemática organizacional; las diferencia que tienen con otros grupos y como mencionábamos posee también cierto nivel de confrontación. Como pudimos observar en una de nuestras visitas, cuando estábamos en uno de los estudios y después de que termina una grabación llega uno de los solistas, apenas dirige un breve y lejano saludo, entonces le pide al guitarrista darle play a la reproductora de carrete abierto para poder escuchar el material grabado minutos antes. En cuanto la cinta comienza a correr y podemos escuchar su sonido, el superior se dirige al operador y le dice:

*-“Oye esta cinta tiene mucho ruido”*

*A lo que el operador contesta:*

*-“Más ruido es el que le metes tú a la Radio”*

Como puede notarse a partir del diálogo anterior el conflicto entre los grupos es notable a través del comportamiento y lenguaje de algunos de los miembros de este grupo. Conflictos que se han agudizado en opinión de los guitarristas a partir de las condiciones en que el cambio tecnológico se ha presentado, tal como explicábamos en capítulos anteriores, debido a que tanto por el tipo de proceso, como por la falta de información y capacitación especializada, para los dos grupos de ejecutantes el cambio significa una imposición. Por tal razón, sobre todo el grupo de guitarristas actúa en consecuencia, continuamente a la defensiva como pudimos notar en el diálogo anterior. En dicho contexto el comportamiento de ambos grupos ejecutantes y solistas se percibe en continua defensa de sus propios intereses. Pero su comportamiento y su propio lenguaje también responden a otro tipo de diferencias que mantiene este grupo con miembros de otras subculturas o grupos ocupacionales. Tal como pudimos observar en una de estas cabinas durante una sesión de grabación que incluía la participación de locutores, productores y asistentes, los locutores estaban ya en la cabina contigua y el resto los observábamos desde la cabina de audio, fue entonces donde ocurrió lo siguiente:

*Al inicio de la grabación una de las locutoras mueve y vuelve a mover los micrófonos. Mientras el operador la observa un poco molesto desde el otro lado del cristal, y no resuelve por levantarse y colocarlos como se supone por su función de operador lo debería de hacer. Un poco, como explicó después, en forma de protesta ante lo que el califica como una suerte de prepotencia por parte de Enriqueta quien apenas le dirige la mirada. Después, la misma locutora comienza a decir que no puede escuchar el audio en sus audífonos y un tanto impaciente al ver que el operador no puede resolverlo rápidamente. Abiertamente y alzando su voz, pide uno de los asistentes de producción que llame uno de los jefes de grabación para que se pueda solucionar el problema*

*En ese instante el operador se dirige a mí y me dice:*

*-Te dije que era una diva.*

*Pero antes de que el solicitado llegue, el operador resuelve el problema. Sin embargo Enriqueta no agradece el hecho, hasta el final de la grabación. Cuando afectuosamente se dirige al operador se despide y le agradece su trabajo técnico.*

*Después de estos sucesos el operador se muestra bastante enojado y molesto, porque actitudes como la anterior según me explicó, él las interpreta como una falta de reconocimiento a su trabajo, como una desconfianza en su preparación.*

Así su comportamiento, lo decíamos se muestra algunas veces a la defensiva, pero fuera de ciertas diferencias con miembros de otros grupos y algunos conflictos entre jefes y subordinados, con tensiones no muy fuertes, pero si frecuentes, el comportamiento de los guitarristas es más bien tranquilo, relajado. Únicamente se les nota molestos cuando no desean grabar con tal o cual productor o cuando vienen a imponer una orden o a disponer de la computadora sin previo aviso, como lo hacen algunos solistas. Pero generalmente trabajan tranquilos y su lenguaje también es rico en humor, aunque a diferencia de los pianistas su habla es muy mordaz e irónica, también utilizan más jerga especializada, aunque su lenguaje sigue siendo sencillo. Así el trato es colaborativo y amistoso la mayoría de la veces, entre operadores y productores. Y cuando el contacto es mucho más cercano el humor es una parte fundamental de sus conversaciones:

*En un estudio, el operador le dice a un productor*

*- ¡Me va ha hacer usted salir hasta las nueve!*

*El productor exclama*

*- Pues ¿A qué horas sale?*

*- A las nueve*

*Contesta riéndose el operador*

*- ¡Hijoles ya ni la amuela usted!*

*Se ríe también el productor*

Con respecto al comportamiento del grupo de solistas fue más difícil de observar porque sólo algunos visitan frecuentemente las cabinas, quienes algunas veces caminan por los pasillos y repentinamente abren las puertas de algunos estudios, lo que algunos guitarristas interpretan como una especie de supervisión disfrazada: “*Luego te dicen que estaban buscando a alguien, pero no, sólo quieren ver que es lo que estamos haciendo con las máquinas*” Raúl (guitarristas).

Cómo lo decíamos el trato entre solistas y ejecutantes se ha tornado más tenso a partir de los procesos de cambio, mismo que se puede describir como un trato álgido en algunas relaciones contractuales entre jefes y subordinados. Alguna vez en un estudio de grabación

a un guitarrista no grabó un programa que baja por satélite, al parecer hubo un error en los canales o bien a bien no lo supo justificar. Entonces uno de sus superiores le dice.

- *¿Qué paso porque no grabaste, el programa del satélite?- dijo impaciente el solista*
- Eso déjaselo a Rene, tu eres un profesional*
- Le voy a dar más trabajo a Raúl, le voy a aplicar un castigo*
- *Es que estaba saturado el canal- contesto el ejecutante*

Al parecer dicho castigo nunca se aplicó, la administración de esta organización si comprende sanciones que raramente se aplican, como descuentos por retardos consecutivos no justificados. Lo que sí se observa, es un trato rígido entre solistas y ejecutantes como consecuencia de la falta de acuerdos, lo decíamos respecto al cambio tecnológico. En este contexto su lenguaje es también rígido con frecuencia cuando se limita a expresar órdenes, No obstante, tanto su lenguaje como su comportamiento, según lo que pudimos observar algunas veces suele ser más calido, a manera de ritual en las reuniones u ocasiones especiales que se celebran en la estación, donde algunos de los solistas se acercan a convivir a la mesa con miembros de otras subculturas. Pero en general, lo decíamos se percibe un a trato lejano entre jefes y subordinados. Con algunas excepciones de jefes que tienen un trato muy cercano con sus subalternos y su lenguaje es jovial y ameno.

Al interior de su propia subcultura, el lenguaje de los miembros de este grupo, con frecuencia abstracto para otras subculturas ocupacionales, puesto que tiende a utilizar tecnicismos, jerga muy especializada, incluso de ramas ajenas a la radiodifusión, pero que son fácilmente transferibles como analogías o metáforas entorno a las tareas radiofónicas. Sin embargo su lenguaje es percibido por los ejecutantes de acuerdo a sus opiniones, como rebuscado o fuera de contexto, ya que según expresan, su forma de hablar lleva una doble intencionalidad: hacer notar su autoridad, queriendo impresionar con sus palabras o bien tratando de dimensionar los sucesos organizacionales como el cambio tecnológico:

*¡Digitalización!- expresa y se ríe uno de los guitarristas*

*-Para mi no ha habido cambios, es una falacia, Las autoridades quieren inventar el hilo negro- Vuelve a reírse el operador*

*“A mi no me cae bien ese sujeto, porque siempre se mueve mucho, va de un lado para otro, como dando la apariencia de que esta muy ocupado. Y luego utiliza expresiones que talvez ni el mismo se entiende – se ríe el operador- Todo eso es para apantallar no’mas” recalca el operador.*

Por otra parte, su lenguaje contempla ampliamente términos que aluden al cambio, como avance tecnológico, renovación, innovación, modernización, vanguardia etc. En sus charlas la palabra cambio siempre fue una constante en muchos sentidos. Pero el cambio con mayor énfasis orientado hacia el entorno, frente a los retos que el avance tecnológico y la evolución de los formatos radiofónicos demanda en las estaciones universitarias.

*“Lo principal que hemos puesto en estos dos últimos años es la actualización tecnológica. Esta ha sido entonces la principal propuesta ha sido la actualización. Digamos compramos equipo y damos capacitación todo o que podemos a los trabajadores, estaríamos listos ya para transmitir ya de manera digital” Claudio*

*“Me gustaría ser parte del cambio y parte del crecimiento, de la renovación y reestructuración administrativa de la radio” Venegas*

El lenguaje de este grupo nos permite descubrir que el cambio forma una parte muy importante de la identidad de este grupo. Podemos concebirlo entonces, como un grupo que se define como innovador como el grupo que dirige las propuestas de cambio tecnológico, cambio que como lo explicábamos tiene implicación para la renovación de la producción radiofónica, elemento que para este estudio cobra un papel fundamental a nivel artefactos por todos los significados que cada grupo atribuye a los programas producidos en Radio Concierto Universidad.

## **PROGRAMACIÓN**

La programación de la emisora a nivel simbólico cobra una gran relevancia ya que representa al esfuerzo conjunto de toda la organización para ofrecer sus productos al medio ambiente. Los programas y demás producciones de la emisora que en determinado

momento se convirtieron en el signo de su prestigio, en el símbolo de su gloria pasada. En ese contexto las producciones eran consideradas casi como creaciones artísticas, como verdaderos aportes al entorno.

*“Era una estación muy profesional, era la primera estación de Latinoamérica. Se hacía una radio muy profesional” Adalberto (pianista)*

*“Era una radio verdaderamente artísticas” Emilio(guitarrista)*

Sin embargo, la producción radiofónica actual ofrece significados muy distintos para los integrantes de los tres grupos implicados:

*“Había muchos programas. **Ahora hay más de política que de otra cosa.** “El rincón de los niños”, había toda una barra. Era más rico en programas y producciones como la “rebelión de la Granja”. Muchos artistas que hoy día triunfan como María Rojo o Ana Ofelia Murguía de aquí salieron. **Antes se hacían radio novelas, actuaciones, ahora ya no. Ya nada más es el grabar programas, y meter la música...**” Marco Antonio (guitarrista )*

*“Que cambiaran de programas para ver si ofrecen más en el ámbito cultural y educativo, antes había más programas ciencia o de la barra de las 2de la tarde” Damián ( pianista)*

*“**Muchos programas que en mi opinión debería de someterse a cirugía mayor o a mejor vida.** Y también algunas petulancias innecesarias, muchos utilizan el espacio para la promoción de cosas muy personales” Gabriel (solista)*

A nivel artefactos el principal significado que se desprende de la programación a juzgar por lo descrito por estos tres sujetos, es que se percibe como en declive, y se convierte a su vez en una de los principales signos del decaimiento de la estación en su conjunto según la apreciación de sus integrantes. Porque en opinión de todos los grupos en la actualidad los programas ofrecidos distan mucho de los parámetros de calidad y estilo radiofónico.

*“Yo ya casi no escucho la programación porque ya no me gusta” Emilio Guitarrista*

*“Pregúntales si el objetivo de Radio Concierto Universidad es la experimentación radiofónica..cambio para que, vanguardia para qué, para quien” Alexis Guitarrista*

En este contexto cuando el cambio tecnológico influye también con el cambio programático, tal como Cebrian (2001) señala la evolución tecnológica también tiene implicaciones en la renovación de formatos radiofónicos. Sin embargo, para mucho de los

ejecutantes, la renovación de los programas significa para ellos, no una orientación real hacia el entorno demandante, sino una decisión arbitraria del grupo de solistas. Orientado a satisfacer necesidades personales:

*“Me gustaría que se cambiara la programación, hay mucho programa hablado. No digo que no, pero hay ciertos programas que no tienen razón de ser, que se están transmitiendo en radio, que se devalúen, esos programas no tienen razón de ser, no por amiguismo, por compadrazgo, como se viene dando aquí” Damian (pianista)*

*“Bueno es una radiodifusora en donde se ha incrementado mucho el nepotismo de las autoridades... Entonces ellos vienen con su cinismo a hacer todo lo que les da su gana, meten los programas que les da su gana. Tengan no o no tengan cualidades o actitudes...” Aguirre (pianista)*

Como se puede apreciar desde sus propias subculturas, para la mayoría de los ejecutantes el concepto de cambio programático no es imprescindible, es decir puede seguir siendo igual que antes “una radio solemne sería y artística *“Esa solemnidad es lo que le da su personalidad a esta emisora”* Lagarda (pianista). Es decir, desde su perspectiva, el cambio tecnológico no influye o no debería de influir en el cambio programático, sino que en opinión de los ejecutantes, los propuestas de cambio programático son infundadas, no pertinentes. Para ellos significan un hecho más de la unilateralidad con la que operan los solistas. Dicho en otras palabras formatos más cortos, estilos diferentes, series finitas, piezas de radio arte y demás formatos más “frescos”y atractivos para las audiencias no son en realidad requeridos, sino que se convierte en una especie de “caprichos” por parte del grupo directivo. De esta manera, los programas se convierten también en un artefacto que simboliza el conflicto y la falta de consenso que hay entre ejecutantes y solistas. Por lo que en opinión de los ejecutantes, la programación en su opinión pudiera continuar igual que décadas atrás:

*“Si fíjate que si a pesar de que éramos más poquitos, cuando llegue a radio en el 70, había buenos programas buenos locutores...Pero muchas veces la gente que llega quiere cambiarle la temática a la radio, podría haber un cambio pero que fuera benéfico”. Emilio (Guitarristas)*

Es decir su falta de información sobre los requerimientos reales del entorno, influye para que en ellos surja lo que pudiéramos interpretar como varios mitos sobre la producción de una radio universitaria y que se convierten incluso en factores que entorpecen de cierta manera, el cambio tecnológico. Algunos de los mitos que interpretamos son los siguientes:

- **La radio Universitaria es predominantemente sólo música clásica:** en este sentido algunos ejecutantes opinan que en la actualidad hay demasiados programas hablados, cuando la radio, desde su visión debe ser fundamentalmente música clásica.

*“Había más programas de poesía, científicos, médicos y más música clásica. Había mucha música, no es que me guste, pero es lo principal” Adame (pianista)*

- **Los silencios de transmisión son necesarios:**

*“Los silencios son necesarios después de que acaba cada obra, es cómo para darle ¡Un respiro al radio escucha!” Aguirre pianista*

Algunos de los miembros de este grupo justifican los silencios porque en su opinión así el escucha disfruta entre una obra clásica y otra. Así la agilidad en la transmisión que favorecen las transmisiones digitales para algunos pianistas, no es del todo justificable.

- **No es necesaria la renovación de los formatos radiofónicos:**

*“Se han acortado los formatos, se han metido más cosas al oído del radio escucha, que lo único que hacen es distraerlo” Alexis (guitarrista)*

- **La tecnología digital (computadora) limita la expresión artística y creativa de la radio.** Según la opinión de muchos ejecutantes, porque en su opinión esta no hace acopio de todas las actitudes para el trabajo, tal cómo explicaremos ampliamente en el siguiente apartado.

Con respecto a los solistas, como lo mencionábamos, la programación tampoco representa para ellos grandes significados, ya que consideran que gran parte de los programas no se han actualizado en varias décadas. Donde algunos de los programas que se ofrecen no hay variado grandemente durante largos periodos de tiempo, incluso hay espacios con más de 15 años o más de antigüedad al aire, con el mismo nombre y formato.

*“Hace poco un colaborador proclamaba con gran orgullo, que su programa llevaba 45 o 25 años al aire y la pregunta es llevas 25 de esos 25 cuántos han valido la pena, o cuáles son buenos, no es una cuestión de antigüedad laboral. Es decir llevas 45 años y ¿Continúas haciendo un programa fresco, nuevo, propositito novedoso, sigues creciendo como productor, sigues renovándote, sigues planteándote nuevos retos? ¿Es decir, la tradición por la tradición así nada más!” Gabriel (solista)*

Y es dentro de este contexto, que para el grupo de solistas la programación también significa y demanda cambio, renovación, experimentación sonora; un desafío, representa, lo decíamos justo con el cambio tecnológico uno de los principales retos que vive la emisora y del cual en su opinión ya se pueden ver algunos logros:

*“..esos espacios que vamos liberando yo siento que cualitativamente están adquiriendo otra imagen muy diferente y desgraciadamente tenemos que nadar a contracorriente” Alcarasz (solista)*

*“Hemos experimentado con nuevos formatos, que son los que nos han ido un poco abriendo el camino hacia la construcción de un nuevo proyecto de radiodifusión. Estos son reconceptualizar la emisora en tanto su programación, en donde lo que deseáramos son series finitas de una duración establecida que permitieran. Y hacia ya queremos llevar el proyecto una radio mucho más versátil, tematizada por épocas concretas: por una semana, por 15 día por un mes, donde se lo podamos dedicar a situaciones específicas. Se ha dado una lectura, creo yo muy interesante de análisis de intentar construir un medio que tenga una contemporaneidad y que tenga un compromiso con algún tema, con algún discurso, con algún planteamiento sonoro” Dick (solista)*

Así la programación tiene un doble significado para este grupo, en primera como un producto de la inercia y la tradición y en segunda como un importante reto que hay por vencer. El doble significado estriba en combatir a la tradición mediante una nueva definición sonora que caracterice a la estación. Un reto que va orientado en el mismo sentido, que el cambio tecnológico hacia la eficiencia organizacional, del cual hemos

encontrado variados significados que describiremos a continuación a partir del cambio de herramienta.

## COMPUTADORA

*“Algunos están dispuestos, están de acuerdo de que si se debe de dar un cambio, de hecho están dispuestos a que cómo venga, pues llegaron las computadoras. ¡Pues ahí yo le juego le meto y le saco! Pero tenemos reportes de que se han ocasionado muchos problemas y se han afectado programas de audio en las computadoras, porque se le mete mano sin conocerla. De ahí vuelvo a lo mismo se quiere dar la capacitación, para no entrarle a lo bruto. **La computadora no es cualquier cosa, como para entrarle a lo bruto. ¡Es muy delicada!**” Lagarda (pianista)*

La computadora, como puede apreciarse a partir del comentario anterior se convirtió desde un principio como lo explicábamos en la descripción de los cambios en un objeto extraño, ajeno, dada la naturaleza de la población en su mayoría adultos que rebasan los 45 años de edad, con escolaridad básica, algunos con más de 20 e incluso 30 años de antigüedad en la emisora. Quienes en su trabajo no habían tenido contacto previo con las máquinas, ni aún dentro de la misma emisora según cuentan las historias de algunos de los miembros de estos grupos:

*“Cuando llegaron la primeras computadoras a esta Radio, no permitían que ningún trabajador las tocara, más que solamente los directivos, y los grandes funcionarios... ¡Permíteme tu computadora para practicar! – No, no noooo. Llegan ahora traen el dalet y entonces ya les interesa darnos un curso. ¿Cómo es posible el egoísmo por parte de la autoridad” Damian (pianista)*

Es decir, ya había computadoras en otros departamentos de la emisora, cuando se instalaron las máquinas en los estudios, pero aún así según pudimos observar y por lo que escuchamos en sus charlas informales, las computadoras, salvo pocas excepciones no eran un objeto esperado, sino que por el contrario dadas la historias que se contaban sobre la automatización de muchas emisoras:

*“Realmente están dejando de trabajar muchas personas, están haciendo que la tecnología avance aumente pero ha disminuido el trabajo personal, el trabajo con disposición activa de un elemento más que puede llevar a cabo una, un detalle más como trabajo sin tomarlo en cuenta. Osea hay que tomar en cuenta que las personas tienen también la opción de tener esa tecnología. Al contrario en muchas radiodifusoras ha sucedido que desplazan al trabajador humano por una tecnología más avanzada que es la computadora” Aguirre (pianista)*

En este contexto el principal significado que encontramos es la posibilidad del desplazamiento laboral, a raíz del avance tecnológico e implícitamente como puede interpretarse a partir de la última frase del testimonio anterior, la computadora también significa para algunos miembros, no solamente el desplazamiento sino también la minimización de las potencialidades humanas. Literalmente según expresa este trabajador la computadora puede considerarse como un elemento más “avanzado” que el hombre. Es decir, la tecnología vista desde su perspectiva no solamente desplaza, sino que supera al hombre. Estos significados se desprenden en parte como explicábamos, principalmente por la forma en como el proceso se presentó, donde no hubo preparación para el cambio, debido a que no se distribuyó suficiente información acerca de las nuevas tareas y sobre todo de acuerdo al tipo de población implicada.

En este sentido Roberts y Grabowski (1996) argumentan, que una nueva tecnología no puede ser adoptada, a menos que la organización provea a los miembros implicados de todo el conocimiento e información requerida para los nuevos procesos, ya que esto condiciona la posibilidad de que las personas desarrollen nuevas ideas acerca del desarrollo tecnológico. Sobre todo a partir de las características de los grupos donde el cambio fue implantado, donde los decíamos a partir del inicio del proceso de cambio tecnológico la primera reacción de los miembros implicados fue la incertidumbre por su futuro laboral y por el desconocimiento de la nueva herramienta.

En este sentido, el uso adecuado de la información puede limitar la existencia de algunos prejuicios, ya que la corriente de pensamiento acerca del cambio tecnológico, en opinión de estos autores debe tomar en cuenta otros factores dentro del entorno organizacional, y no sólo las estrategias instrumentales, dado que se han encontrado entre los individuos que han trabajado con tecnologías varios prejuicios que son relacionados con

su cultura, consideraciones de su carrera, entusiasmo intelectual, incentivos, etc. Es decir, cada individuo o cada grupo responderá de acuerdo a sus propios marcos conceptuales ante la aplicación del cambio tecnológico, por ello es de gran importancia considerar el contexto organizacional.

A este respecto Ciborra y Lanzara (1990) explican que lo que ha caracterizado a numerosas historias de computarización en las organizaciones, es su determinismo ya que únicamente se centran en explicaciones lineales de la estrategia que se limitan a roles instrumentales. Es decir, rara vez se contempla en el cambio tecnológico, la influencia a nivel artefactos o supuestos (ibid:148). Como sucedió en este caso, donde sólo se dio un cambio de herramienta sin la persuasión o preparación previa para el manejo de la misma.

Para los autores anteriores, la implantación de sistemas de cómputo, debe contemplarse de forma general, tomando en cuenta el contexto. Es decir, el impacto posible debe verse desde distintos ángulos. En este sentido, una óptica cultural sugiere una revisión profunda entorno al análisis del comportamiento, rutinas y cogniciones de los miembros involucrados. Donde las historias que se cuentan acerca de los cambios en relación con el desplazamiento laboral y la disminución de los empleos que crea la nueva tecnología pueden tener fuertes repercusiones en el desempeño, como ha sucedido en este caso, donde como lo indicábamos la primera respuesta de los grupos fue la resistencia.

Al respecto argumentan que se ha soslayado en muchas organizaciones, la importancia que tienen las historias contadas, ya que hay múltiples realidades y significados que los individuos pueden crear acerca de la computación. Algunos de los significados que encontramos en este estudio en particular son las siguientes:

*“No, me da igual, usarla o no usarla, me da lo mismo. Es una herramienta, más que hoy en día es indispensable... En realidad es de mucha necesidad. Es un aparato que a grandes rasgos ha funcionado en*

*todas las necesidades, habidas y por haber, contadores, administradores. Pero a mi vida no le dice nada, yo ya voy de salida. Con la computadora todo se ha ido simplificando” Aguirre ( pianista)*

*“A claro, me agrada más el sistema normal de operar de estar operando la consola. La computadora es una herramienta muy buena pero como te digo hay de dos, te vas o te quedas” Damian (pianista)*

*“En un principio yo decía que me gustaba, pero la computadora lo hace a uno flojito. Cada día me gusta menos. ... El trabajo era más de contacto humano. Más cercano, la radio era más cercana, más artesanal. Con esto se vuelve más frío” Ezequiel(guitarrista)*

*“Con la digitalización de los medios se pierde la parte humana” Alexis (guitarista)*

*“Perfecta una herramienta perfecta, pero podría decir que devastadora, en el sentido de que una pantalla de 21 o menos 17 pulgadas le puede desplazar y quitar el trabajo no a uno sino a varios sobre un proceso de trabajo que una sola gente puede hacer. En ese sentido un programa que se realiza en grabaciones, voy a poner un ejemplo, un programa que se realiza en grabaciones donde viene en conductor, el lector, el productor, esta el operador y se monta en frío y te equivocas y demás hoy con esta nueva tecnología, este el propio conductor en su computadora y su micrófono y lo hace y ya no necesita ni al productor, ni al operador y hará el mismo trabajo y quizá aun más fino con mayor calidad. Lo podrá hacer y deshacer en cuestión de segundos yo creo que es perfecta, pero diría yo que devastadora” Barreda (pianista)*

Como puede notarse a partir de lo descrito en los párrafos anteriores, al parecer las historias contadas antes de que llegaran las máquinas y las propias experiencias de los miembros de estos grupos influyeron en la creación de diversos significados, que impiden la aceptación del nuevo artefacto, la computadora. Por ejemplo, a partir del último testimonio entendemos que para algunos individuos la computadora representa una herramienta devastadora por su misma perfección, demasiado perfecta por eso inutiliza al hombre.

Al respecto, Ciborra y Lanzara (1990) explican que se han hecho estudios sobre el impacto que los sistemas de cómputo pueden causar entorno a la ejecución de las tareas, la toma de decisiones y el descenso en el desempeño organizacional. Donde se ha considerado a través de los mismos que pueden existir como premisas fundamentales dos metáforas acerca del rol que las computadoras juegan en estos procesos:

**1.-La computadora como herramienta:** misma que da soporte a la ejecución de las tareas y al aumento de la eficiencia. Aquí la computadora es vista como neutral, dócil y pasiva.

**2.-La computadora como recurso de control o tecnología organizacional:** que automatiza el control y la coordinación de los procesos.

Y es precisamente esta segunda metáfora, con la que se identifican la mayoría de los operadores de grabación y transmisión, ya que la computadora representa en primera instancia la posibilidad de la pérdida de su trabajo:

**¿Qué le dice la máquina a tu vida?** “*Ya no vas a ocuparme y ya no te vas a trabajar*”-Raúl (guitarrista) contesta haciendo una voz cibernética y burlona

*“Porque yo creo que en base a lo que es la tecnología, así como lo van presentando... ya no hay operadores, ya no hay locutores, hay una computadora y es la que hace todo, entonces es muy chido, muy bonito pero minimiza un poco más” Barreda (Pianista)*

Así como los operadores anteriores, casi todos los entrevistados al hablar del cambio tecnológico se refirieron a la posibilidad del desplazamiento laboral y la automatización de los procesos. Y por otra parte, otro de los significados más predominantes dentro de ambos grupos fue ver al cambio tecnológico como una especie de pérdida en función de las tareas, es decir, de sus propios conocimientos, aficiones o motivaciones personales. En otras palabras, hay complejas interacciones entre la dinámica de artefactos y la cultura organizacional en los procesos de cambio tecnológico (Ciborra y Lanzara: 1990). Tal como se puede apreciar por lo expuesto por los propios ejecutantes, ya que los cambios en los procesos implican también un cambio o un cuestionamiento a nivel simbólico, dado que estas transformaciones pueden representar para ciertos grupos o individuos un cambio revolucionario (ibid:149). Como sucedió para una gran mayoría de los integrantes de estos dos grupos, quienes durante años habían trabajado con el método anterior, el analógico, que representa desde su experiencia un gran contraste con el nuevo sistema el digital.

ANALOGICO:	DIGITAL
<p><i>“Más feliz como operador trabajando con todo el equipo que hay aquí, como son las reproductoras, los minidisk, los dats, la cassette, los compactos...”</i> Cossío (pianista)</p>	<p><i>“Porque la computadora te limita, porque nada más agarras , la prendes, la hecha a andar, le pones su clave y ya y tu ya lo le vuelves a hacer nada ese es el problema”</i> Cossío (pianista)</p>

Ya que como lo explicábamos en capítulos anteriores las tareas realizadas en la computadora, confrontaron grandemente los viejos sistemas en que los procesos organizacionales se desarrollaban. Donde como lo explicábamos, el sistema analógico es considerado por los operadores como un trabajo manual, interactivo porque requiere el control de varios aparatos electrónicos, tanto para la grabación y transmisión de las señales radiofónicas. Mientras que el sistema digital mediante el uso de la computadora es visto como un proceso que los vuelve “sedentarios” tal como afirman algunos integrantes de estos dos grupos de operadores

*“...Yo comentando con algunas personas sobre la computación, es que **la computadora nos resuelve todo y a veces nos hace un poco flojos**. Es excelente la herramienta, es muy precisa, **pero a veces nos hace no pensar, no reflexionar, cosa que con herramientas anteriores** y en otras funciones, no pasaba...**La computadora nos vuelve sedentarios y nos resuelve todo**” Ezequiel (guitarrista)*

*“Bueno me agrada, pero para mi no tanto, **porque es estar de flojo no haces nada una herramienta de trabajo como es la computadora lo único que hace es desbancarte, no más estarla revisando de que no se trabe** y dices tu, se va solita es automático ahí se va todo...**la computadora hace todo yo ya no hago nada**” Aguirre (pianista)*

De esta manera muchos ejecutantes entienden a la computadora, como un objeto que entorpece sus labores, como un objeto que los vuelve pasivos y hace más monótono su trabajo en comparación, con la movilidad constante que se requiere en los sistemas análogos. Mismos que requieren, lo decíamos del uso de una consola de audio desde donde se controla la entrada y salida de los audios que llegan de otros aparatos, como cds, caseteras etc. Es decir, en base a lo anterior se explica, en parte porque el cambio tecnológico fue brusco, revolucionario, para la mayoría de los integrantes de estos dos grupos porque confrontó grandemente, lo decíamos los viejos esquemas en como las tareas se realizaban desde hace varias décadas atrás, por individuos no familiarizados con la nueva

herramienta. En tal contexto, lo explicábamos la primera respuesta que generó el cambio de herramienta, fue la del rechazo o la resistencia.

*“De por si yo creo que en cuanto al carácter que tiene uno como operador es un poquito cotidiano y monótono. Entonces, este nuevo sistema entra un poquito más sobre esa monotonía, si antes tenías que estar más al pendiente, meto cartuchos un promocional y demás. Entonces ahorita ya todo lo puedo programar, o lo mejor ya esta todo programado y ya nada más llegas a estar aquí esperando a que todo vaya conforme a los tiempos y si algo se atora, pues meterte en alguna otra ventana y sacar un información y meterla en ese ajuste, pero yo creo que minimiza un poco más en trabajo laboral.. Yo me quedaría en cuanto a lo laboral a ser más dinámico a tener más movilidad en cuanto al trabajo, con el antiguo” Barreda (guitarrista)*

En este sentido, Kast y Rosenzweig (1988) explican que investigaciones recientes muestran que los individuos tienden a dar mayor peso al potencial de pérdida que al de ganancias en el proceso de toma de decisiones. Asimismo como puede apreciarse un valor importante para ellos es la interactividad, la movilidad constante con distintos aparatos, de tal manera que con el uso de los computadora y la simplificación de las tareas que ello conlleva, ellos perciben que su utilidad como trabajadores disminuye, por ello no les motiva grandemente la nueva herramienta, porque por ejemplo en el caso de la transmisión, ellos sólo se encargan de verificar que todo transcurra sin errores. Lo cual, en su opinión no requiere de grandes esfuerzos, sino que limita sus actividades a sólo supervisar, por ello expresan que la computadora restringe sus funciones. Es decir, no los reta la nueva herramienta, no los motiva ni emocional, ni intelectualmente, más bien aparece como un obstáculo para su satisfacción laboral. Se percibe en tal contexto, la necesidad que ellos tienen de enriquecer sus tareas, de volverse más activos y propositivos en el trabajo. Se sienten entonces inutilizados dentro de sus propios territorios, por el uso de la nueva herramienta. Lo que representa una gran confrontación con las expectativas que ellos tienen sobre su trabajo. Por lo que puede apreciarse lo que ellos desean en sentirse más activos dentro de sus propias funciones y no concretarse a verificar procesos.

*“La de antes porque le dejaba más a la creatividad. Más cosas le dejaban al operador que fuera creativo dentro de al programación” Cossío (pianista)*

Esto se explica según Schein (1982) porque cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya está integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo. En este sentido el autor explica que los grupos e individuos tenderán a aplicar las mismas respuestas que les resultaron exitosas, en sus problemas pasados a los retos actuales. Dicho en otros términos las personas tenderán a repetir viejos comportamientos en sus tareas organizacionales. Lo anterior se explica según Mas y Raimo (1997) ante la oposición que los individuos pueden presentar a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Así para los ejecutantes uno de sus valores más ampliamente difundidos en ambos grupos, es la actividad constante del sistema analógico en contraste con lo que ellos consideran como lo que nosotros interpretamos como el sedentarismo del sistema digital.

En contextos similares Kast y Rosenzweig (1988) contemplan lo que ellos califican como *costos ocultos*. Es decir, causas que no son del todo visibles, pero que tienen que ver con la experiencia previa de los individuos, es decir con su propia historia pero que pueden impedir el desarrollo de procesos de cambio organizacional. Por ejemplo, los miembros de mayor edad, por consiguiente con una historia más larga de costos ocultos (ibid), pueden considerar que tienen más que perder que la gente joven. Lo que se explica en términos de *Miedo al fracaso y resistencia a experimentar* (Mas y Raimio:1997:260) donde con frecuencia algunos empleados de acuerdo a su edad y preparación se resisten al cambio porque según estos autores temen no “*estar a la altura de las circunstancias*” (ibid).

Por lo que un nuevo método de trabajo o una máquina, como es el caso del cambio organizacional que se estudia en esta investigación, influyen por ejemplo sobre las

relaciones ya establecidas con los otros miembros de la organización, o sobre el curso habitual en el que se desarrollaban los procesos. Por tanto, el cambio significa una amenaza a lo conquistado en sus experiencias históricas dentro de la organización (Mas y Raimo:1997: Schein: 1996). Dado que la mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar a estas áreas es, al principio, inherente doloroso y amenazante (Schein:1997). Tal como se puede apreciar en el siguiente comentario:

*“Me sentía un poco más a gusto con el método anterior por el miedo que se siente a la tecnología, al avance, al cambio, más bien a la rapidez con lo que ahora se desarrolla esto. A lo mejor todos estos conceptos son, porque a mí me cuesta mucho trabajo la computadora. Porque no nací con la computadora y ahora es muy normal que mucha gente diga, es que los niños, los jóvenes de 8 en adelante, manejan la computadora muy bien, pero no razonan las cosas tan bien...” Ezequiel (guitarrista)*

Por otra parte, el cambio tecnológico como pudimos observar ha afectado de manera negativa en los procesos internos de la organización, sobre todo respecto de la identidad de sus miembros, quienes en su mayoría conciben el uso de la nueva herramienta, como en detrimento de la calidad artística e imaginativa de la producción radiofónica. Como una herramienta que deshumaniza el trabajo, que hace más mecánicos los procesos, o como un instrumento que inhibe los sentidos, su capacidad creativa, artística, intelectual e incluso interactiva con otros miembros, por tal razón para ellos los nuevos procedimientos significan en cierta medida una pérdida de la parte “humana” de los procesos.

*“La veo como una radio que la tecnología la ha llevado, si no al deterioro si a la falta de creatividad ¡Ahí se va todo! Como antes se hacía los efectos, era una radio cómo con más imaginación” Marco Antonio (guitarrista)*

*“El sistema analógico es más creativo... La computadora viene a desplazar la participación de los locutores. Una radio automatizada viene a desplazar a la radio en vivo. La radio automatizada es más mecánica. Usted programa todo el día y la computadora hace todo...yo me quedo con el analógico porque hace acopio de las habilidades que uno tiene” Adalberto (pianista)*

Como puede apreciarse a partir de las opiniones anteriores, mediante el sistema anterior el analógico, con el que la mayoría se sienten más involucrados, los procesos desde su punto de vista parecen ser más ricos para los ejecutantes, porque demanda más actividad y atención por parte de los operadores. Y por otra parte favorece el proceso creativo, por ejemplo, tal cómo se mencionaba para la construcción de efectos, o el cambio de planos sonoros etc. Pero sobre todo es más rico desde su punto de vista, como puede interpretarse mediante la observación en los estudios, porque es un sistema que dominan, por lo tanto conocen todas las posibilidades que este brinda. Lo que les permiten una mayor interacción y trabajo conjunto con los equipos de producción, porque la acumulación de años de experiencia les permite sugerir variadas alternativas en los procesos de grabación. En donde de nueva cuenta el trabajo manual toma un importante significado para estos grupos:

*“A si ya nos estamos acostumbrando. Pero por ejemplo para editar, pues ya no más lo haces moviendo un botoncito y ya pas órale, y ya no y lo cortas. Y antes era más creativo, seleccionabas tu parte dentro de la cinta analógica y marcabas y cortabas ¡Creativo! Más ¿Cómo se dice?.. Más artesanal. Éramos como artesanos” Emilio (guitarrista)*

A partir de lo anterior podemos entender retomando la metáfora utilizada por este operador, que parte de la identidad de estos dos grupos es concebirse como *artesanos de sonidos*. Su labor artística consideran se deriva de la posibilidad de crear, de aportar desde sus funciones técnicas, algún elemento que enriquezca la creación radiofónica. Razón por la cual cuando se da el cambio de herramienta; el cambio representa también un bloqueo en relación a su identidad, porque ante el desconocimiento casi total o total de la computadora, lo ejecutantes se sienten, lo decíamos “inermes” porque desconocen las todas las posibilidades de los nuevos sistemas, lo que limita su capacidad real de aportar a la producción y contribuir con el trabajo de otros compañeros de la organización, tal como explica uno de los guitarristas:

*“Con el analógico, porque implica, hacer acopio más de las actitudes que uno tiene, que el hecho de estar manipulando botones. Por ejemplo para el productor, te lo digo desde los dos puntos vista, porque yo me pongo a veces del lado de ellos. Porque al ponerme en el lado de ellos es adivinarles cosas a veces cosas que jamás se hubieran imaginado. Uno se las pone, uno les dice existe esta forma de expresarlo, este efecto, escúchalo. Cosa que sólo lo tienen el papel pero cuando llegan aquí a la hora de realizarlo de hacerlo concreto les cambia la forma de pensar y a veces no queriendo uno se impone y hace más acopio de la actitudes que uno tiene, del trabajo, del conocimiento que uno tiene... Aquí, por ejemplo efectos, físicos, efectos en las voces, necesitan de un técnico, por ejemplo un eco, cierto tipo de retardo, todo eso es nuestro trabajo, hacerlo bien desde que se escuche bien la voz” Alexis (guitarrista)*

*“La computadora tienes muchas posibilidades pero no las conozco. Pero en cambio yo con mi cinta”  
Marco Antonio (guitarrista)*

*“Fue demasiado brusco, porque en cuestión de capacitación hemos tenido muy poca. De hecho los operadores que se han reconocido se han hecho a base de estar practicando” Lagarda (pianista)*

Como puede apreciarse es perceptible la brecha que hay en cuanto a conocimientos de un sistema a otro. Por lo que a nivel simbólico para ellos representa una pérdida, porque desde su punto de vista la tecnología ha hecho menos ricos los procesos y se ha perdido la “riqueza artesanal” de la producción radiofónica. En gran medida porque el nuevo sistema el digital no lo conocen a cabalidad, desconocen todas sus posibilidades porque no han recibido una capacitación más extensa.

Por otra parte, también dentro de estos grupos elementos a quienes les he totalmente indiferente la nueva herramienta, hubo turnos en los que observamos que la computadora estuvo las más de las veces apagada. Y parecía más bien como un objeto inexistente, como una herramienta totalmente prescindible de los procesos radiofónicos

*“Ahí nos dejaron las máquinas para que jugáramos con ellas. Sí cuando tenemos intereses las prendemos y jugamos. Puede ser que falle esta cosa, computadora, chachara o lo que sea” Adame (pianista)*

Sin embargo la resistencia no fue completamente generalizada, hubo operadores tanto de grabación como de transmisión, para quienes el cambio de herramienta si estimuló grandes expectativas, porque la computadora despertó su interés intelectual, o su reto hacia el autodescubrimiento. De esta manera, la computadora se convirtió para la minoría dentro de estos dos grupos, los más jóvenes y los que ya habían tenido contacto con equipo

informático, en un objeto significativo, desafiante desde el punto de vista productivo y hacia el aprendizaje organizacional.

*“...Con la computadora puedes hacer más cosas, puedes checar los niveles más a fondo... puedes grabar simultáneamente, estar transmitiendo al aire estar escuchando tu melodía al aire, puedes estar monitoreando la cabina de a lado, puedes hacer maravillas con la computadora.” Eliud (pianista)*

*Claro si obviamente, si vemos el oficio si tiene bastantes beneficios, la principal entrada de esto es mejorar la calidad de los programas” Goyo (guitarrista)*

Sin embargo, este tipo de respuestas fueron más bien aisladas, había algunos que decía que si les motivaba, pero la observación directa nos permitió observar que esa respuesta no era congruente con los hechos. Había ocasiones en que las computadoras de transmisión aunque estaban prendidas, no recibían gran atención de los operadores, sobre todo en los primeros meses de observación. Conforme fue avanzando el tiempo algunos miembros de fueron involucrando con el manejo informático, pero hubo otros en cambio, que hasta el momento de abandonar el campo, ni siquiera prendían la computadora en sus turnos en cabinas de transmisión. La situación difiere en el caso de las cabinas de grabación, donde estas siempre están prendidas y en uso constante de los programas de audio correspondiente. A pesar de ello nos pudimos darnos cuenta, que realmente poco miembros se sienten familiarizados, motivados y lo suficientemente informados para la utilización de la tecnología digital. La falta de información es incluso, uno de los factores mayormente presentes en los integrantes de ambas subculturas ocupacionales. Lo que al mismo tiempo aunado al gran valor que ellos dan a las tecnologías analógicas se convierte en una de los elementos de mayor peso para la resistencia.

De esta manera a nivel general, la computadora se convierte en un objeto ajeno, desconocido y desafiante, pero desafiante orientada más al temor que hacia al reto. Porque se percibe para algunos de los operadores como un objeto frágil “delicado”, un objeto que

los enfrenta al desconocimiento que se tiene sobre la nueva herramienta, por ello lo decíamos su principal demanda ha sido la capacitación:

*“Porque vuelvo a lo mismo: tienes aquí un programa de audio y tiene, play, stop y pausa, pero tiene otras funciones adicionales. Porque en este caso ya no queremos meternos más a estarle jugando más, porque se corre el riesgo de que ti le hagas una avería aquí a la computadora, al mismo teclado, al monitor y no te puedes permitir, porque es más delicado entiendo los archivos puedes borrarlos, puedes moverlos de lugar, sumarles alguna información que no tiene que ver, entonces para eso si necesitas información. Si es sistema de audio entonces necesitas conocer el sistema de audio lo mejor posible. No nomás, play, pause stop. Que otras funciones puede tener” Lagarda (pianista)*

Así en primera instancia este factor despertó sobre todo por el tipo de población implicada, grandes cuestionamientos acerca de sus propias motivaciones intelectuales o satisfacciones laborales. De tal forma la respuesta inmediata al cambio fue de rechazo, al parecer tanto por la resistencia ante la nueva herramienta, como por el tipo de proceso que en opinión de los ejecutantes careció de un soporte laboral, porque todavía no han recibido capacitación y al aumento salarial demandado. Así en base a las premisas anteriores el “avance” tecnológico significa un retroceso en función de sus tareas y de la obtención de recompensas, dado que además del aumento salarial no resuelto, ellos consideran que el cambio tecnológico también esta representando una amenaza a su materia de trabajo, tal como explicaremos detalladamente en el área de supuestos. En este sentido Katz y Kahn (1978) argumentan que para algunos grupos por su edad o antigüedad es muy difícil sobreponerse a la fuerza de los hábitos y que por otra parte el cambio organizacional puede amenazar a grupos ocupacionales dentro de las organizaciones. Dado que algunas subunidades pueden anticipar que más adelante no serán necesarios si se implantan determinados cambios.

*“Bueno es una herramienta en forma general confiable, que pues cada día la tecnología no ha ido absorbiendo ha ido avanzando y creo yo que a la larga va a ser una herramienta buena, esperamos que no nos quiten de nuestro trabajo ¿No? Aguirre (pianista)*

En contraste, para el grupo de solistas el cambio tecnológico significa un avance real limitado por restricciones laborales, donde la computadora, simboliza el desarrollo, la actualización, la modernización de los procesos, la posibilidad de ofrecer mejores productos al entorno.

*“Una herramienta es una herramienta, te permite sin duda, en el caso de la producción te permite realizar cosas que antes eran verdaderamente complicadas y te permite trabajar en un tiempo más congelado, más reposado, te permite más pensar puntos de edición, imperfecciones, efectos. Y a nivel de programación pues nos permitiría el evitar tantas lagunas, errores...” Gabriel (solista)*

*“ Ya no usan martillo y cincel. Ya usan una máquina especial ya es una herramienta, muy moderna que les dice: ¡Ya no usen su martillo y cincel, se van a acabar los manos a golpes, se van a pegar, usen esa herramienta es más blandita!” Gustavo (solista)*

Es decir, el uso de la computadora se convierte en un salto cualitativo, principalmente orientado tanto al entorno como al interior de la organización. Al interior lo decíamos porque facilita el ahorro de los recursos y la eficientización de los procesos y al exterior porque plantea la posibilidad de crear, junto con una transformación en la producción, la posibilidad de un nuevo concepto radiofónico más acorde a los nuevos entornos.

En este contexto, en este grupo observamos un ritual que ellos hacen frente a la nueva tecnología, dado que cuando vienen visitantes distinguidos sobre todo relacionados con el medio radiofónico; El ritual consiste en guiarlos personalmente hasta los estudios y hacer gala de la nueva tecnología y de la relevancia que los operadores siguen tomando en estas nuevas circunstancias, tal como observamos en una celebración de la emisora cuando ocurrió lo siguiente:

- ¡Venga a ver el juguetito!- Le dicen un par de solistas al visitante
- Pero aquí es muy importante que esté el operador, porque es el que tiene que chequear que todo marche bien- expresa uno de ellos
- Porque de ninguna manera se va a perder la materia de trabajo-completa el otro solista.
- Es una herramienta fabulosa pero puede fallar, incluso los franceses todavía tienen carrete abierto.
- Entonces se dirigen al operador
- Venimos agradecerte, con tu ayuda todo es mejor

De esta manera, como se puede apreciar la nueva herramienta significa además de status, poder, prestigio, significa la posibilidad del desarrollo, la modernidad, la factibilidad de enriquecer los procesos radiofónicos. Pero sobre todo la computarización de la emisora simboliza al exterior la posibilidad de mostrar el desarrollo, la digitalización.

Si hacemos un contraste a nivel artefactos en cuanto a la tecnología, vemos que los significados de la computadora difieren notablemente entre los solistas y los ejecutantes, porque como lo decíamos, mientras que para los operadores significa un retroceso, por la falta de beneficios recibidos: para los solistas significa desarrollo, en función de las metas de la organización. Dicho en otros términos para los primeros, los significados en torno al cambio son dirigidos con mayor énfasis hacia el interior de la organización en función de sus propias subculturas, en defensa de su propia sobrevivencia, mientras que para los segundos el cambio es visto hacia el exterior, es decir en función de las demandas del medio ambiente. Interpretaciones semejantes encontramos en los distintos niveles de cultura, donde hay profundas diferencia en cuantos los significados de los grupos, tal como describiremos a continuación.

#### **4.4 VALORES**

Después de analizar el nivel de artefactos, que lo mencionábamos según Schein (1996) es la parte más visible de la cultura de un grupo, porque corresponde a lo fácilmente observable como el comportamiento, pasaremos ahora al segundo nivel que corresponde a los valores, los cuales expresan un nivel mayor de conciencia que los artefactos y los supuestos básicos. Debido a que son las convicciones, las ideas, las aspiraciones, los cuales son los suficientemente aceptadas para considerarlas válidas dentro de la cultura de un grupo (ibid ). Es decir, mediante sus valores cada subcultura precisa que es lo deseable o no deseable para los grupos, la organización y el ambiente. Por ello es que los valores

incluyen estrategias: metas, filosofías y se convierte elementos muy importantes que describen a cada subcultura ocupacional.

Por tal razón, los valores requieren del consenso del grupo y se convierten en un patrón de comportamiento al interior de cada subcultura y de la organización. Es decir, los valores envuelven las relaciones internas de un grupo, donde se determina cual es la “forma” en que el grupo trabaja confortablemente y libera su ansiedad. Además la validación se aplica también a diversos valores que comprenden la relación de la organización con su medio ambiente (Schien: 1996).

En este sentido el autor explica, que el proceso de formación de valores, siempre inicia con las creencias que representas predicciones acerca de cómo las cosas son, que el denomina específicamente “*creencias*” o valores en uso y las concepciones de cómo las cosas deberían de ser, a las cuales denomina “*valores*” o *valores expuestos*. De esta manera explica, se obtiene la validez de grupo, es decir los valores son originalmente transformados cognitivamente en presunciones o supuestos básicos. Es decir, el nivel más profundo de la cultura que corresponde a las manera de pensar y sentir de un grupo (ibid).

De esta manera trataremos la descripción de este segundo nivel, de acuerdo a los valores y creencias que encontramos en cada subcultura en relación a la organización y el cambio tecnológico.

## LA ORGANIZACIÓN

*“Pero también tendría que verse desde la perspectiva de los que hacer la radio...O saber que piensan todos los trabajadores sobre la radio.¿Que nos regalaran ese día para hablar sobre la radio y en determinado momento decir, vale la pena. **Cómo que la pregunta luego es esa. ¿Vale la pena estar trabajando donde tu estás trabajando, para qué, por qué?**”Lagarda (pianista)*

Tanto por la observación como por las entrevistas pudimos darnos cuenta que preguntas como las anteriores, acerca de la naturaleza de la organización y la propia misión de los

individuos, son comunes entre miembros de las tres culturas ocupacionales. De parte de los ejecutantes porque consideran que no son los suficientemente tomados en cuenta en los procesos organizacionales, porque perciben a la organización como un medio excluyente que esta en función de intereses particulares y no del fin social y cultural que debe tener, en su opinión, una radio universitarias. Y para los solistas porque no pueden influir en el mejoramiento del desempeño, porque consideran que el desarrollo organizacional esta detenido por la misma estructura e historia de la organización:

De lo que se desprende la principal creencia que encontramos, que es una opinión generalizada en todos los grupos, donde dados los constantes conflictos que al interior de la misma se presentan, que consisten fundamentalmente en fricciones entre los distintos grupos; existe la creencia de que la emisora no es muy medio agradable para trabajar.

*“A nivel general me gustaría una radio más permeable, donde hubiera más participación...Mira precisamente a nivel social esta muy limitado y ha que aspiramos precisamente. Debemos de partir de la individualidad, el para que estas aquí, mejorar y ojalá nuestra radio llegue a algo mejor, el buen funcionamiento no sólo de nuestra computadora” Samuel (pianista)*

*“El resto que sería la gente de base, sigue igual que hace 500 años, no se cuando empezó esto del sindicato, pero es gente que no esta dispuesta al cambio y que busca entorpecer nuestras labores... sólo busca algún beneficio que para mi punto de vista sigue siendo muy mediocre, este finalmente no buscan crecer. Finalmente no buscan avanzar, lo único que buscan es permanecer en su cuadrado que llevan 20 o 50 años y nos más que nadie los mueva de ahí que no los pongas a trabajar, entonces nosotros los trabajadores de confianza somos los que hacemos el trabajo” Venegas (solista)*

Dadas las circunstancias actuales descritas por sus miembros a partir de sus creencias, podemos entender que la organización en su conjunto tampoco dota de grandes significados para la realización satisfactoria de sus tareas. Se percibe en cambio, como otra de las creencias más acentuadas, que se trata de una organización en constante conflicto entre los grupos que la integran. Como lo mencionábamos dada la copiosa población de la emisora son numerosos también los grupos ocupacionales que hay al interior, sin embargo se pueden describir como dos grandes fuerzas. La que procede del grupo de los agremiados al sindicato, es decir los trabajadores de base a los que pertenecen los grupos ocupacionales

de pianistas y guitarristas, los operadores<sup>18</sup>. Y el grupo que esta formado por los trabajadores de confianza, que en el caso de este estudio particular sólo hemos seleccionado a un pequeño grupo del cuerpo directivo que tienen implicaciones en los procesos de cambio tecnológico<sup>19</sup>. Y fundamentalmente como hemos descrito estos dos grupos a partir de los procesos de cambio tecnológico enfrentan continuos fricciones, porque no se ha podido llegar a ningún acuerdo respecto a los beneficios buscados por ambos grupos, los ejecutantes no han recibido capacitación ni el aumento salarial demandado y los solistas no han podido eficientizar sus recursos humanos, materiales y tecnológicos.

De esta manera, en un escenario de pugnas frecuentes anteriores a los procesos de cambio tecnológico, existe la creencia generalizada en todos los grupos de que es una organización que enfrenta serios problemas internos que impiden una mejor proyección de la emisora a su medio ambiente. Dado que en sus palabras se trata de una organización que ha sido deteriorada en su estructura administrativa por continuos problemas a lo largo de su historia, como rezagos salariales, problemas administrativos interrupción de proyectos, conflictos sindicales etc. Situación que con frecuencia crea un ambiente tenso entre los distintos grupos y dificulta la obtención de un consenso generalizado sobre los objetivos de la organización:

*“...yo creo que eso si ha mermado un poco por una cuestión de índole sindical pero que realmente llega al a fractura de un ambiente laboral” Barreda (pianista)*

*“Si hay una cierta indiferencia como si de repente hubiera puras islitas, Cada quien esta en una isla y ahí te visito cuando pueda y luego vuelvo a la misma... Lagarda (pianista)*

---

<sup>18</sup> Dentro de un gremio muy numeroso al que pertenecen muchas otras culturas ocupacionales, la base es mayoría en esta estación.

<sup>19</sup> Este grupo también es numeroso y esta formado también por otras subculturas.

Se trata como pudo apreciarse según los significados que encontramos de una radio desintegrada por intereses particulares que impide los acuerdos organizacionales. Y por consiguiente también en opinión de integrantes de todos los grupos se trata también de una radio “subutilizada” porque no obstante todos sus recursos humanos, no ofrece actualmente al entorno los productos que debería de ofrecer. Dado que en su opinión la calidad de la producción, dista mucho de los parámetros de calidad, tanto en contenido como en formatos radiofónicos. Considerando el compromiso profesional que se debería de tener, dado el prestigio que alguna vez tuvo esa emisora y por la relevancia académica, científica y artística que posee la universidad a la que pertenece esta radiodifusora.

En opinión del los grupos de pianistas y guitarristas muchos de los programas transmitidos actualmente adolecen de creatividad, se realizan en cambio en torno a la improvisación, la falta de preparación profesional y la carencia de organización. En este contexto, algunos de ellos consideran que se ha perdido la riqueza cultural de gran parte de la programación:

*“Yo te voy a decir la radiodifusora hasta ahora con esta dirección... Te voy a decir por qué, porque antes no se decían groserías dentro de la universidad, porque supuestamente estas definiendo cultura, no groserías... Eso de decir mentadas al aire, groserías ... puessss yo no estoy de acuerdo con tanta grosería que se dice en los programas” Damian (pianista)*

*“Muchos de los que vienen haciendo radio hoy en día y lo digo con todo respeto a mi me parecen que son, mucha gente que sólo son oportunistas que han tenido ellos el chance y de ello se aprovechan, pero que yo no veo gran beneficio sobre el contenido de la radio... sin meterme muy a fondo, porque sería mentir y decir que conozco toda la programación” Barreda (pianista)*

Por su parte los solistas afirman que gran parte de la programación esta desfasada en el tiempo y continua produciéndose tanto en estilos como en contenidos, de la misma manera como se hacía desde dos o 3 décadas anteriores. Motivo por el cual lo decíamos actualmente la estación realiza un proceso de cambio programático. Sin embargo ambos

grupos coinciden en que esta cualidad de la programación actual se deriva en gran medida de los misma problemática organizacional que presenta la emisora:

*“Veo a la estación como una fuente de ingresos para mucha gente. Mucha gente, te diré sinceramente, hay mucha gente que sale sobrando. Si pero como se manejan las cosas ahorita, diría que se esta subutilizando a los empleados, hay muchos empleados que salen sobrando porque no se está produciendo de una forma, como debería de hacerse. En cambio si hubiera otra estrategia para difundir la cultura que es lo que le atañe a esta estación, te aseguro que hasta gente le haría falta” Alexis (guitarrista)*

*“Yo creo que son amarres que tienen que ver con una palabra que ahora nos gusta utilizar y es lo anquilosado, osea el proyecto de radio universidad se quedo en un proyecto de 3 décadas por lo menos que no se ha actualizado, entonces se ha masificado en términos de personal sindical y de confianza, entonces tenemos una radiodifusora muy pesada en términos de personal; Muy antigua es su concepto de programación” Claudio (solista)*

A partir de lo anterior, se percibe la creencia, lo decíamos en todos los grupos de que se trata de una radio “subutilizada”, y también una radio “pesada” en opinión de muchos solistas y algunos ejecutantes. Quienes describen a la emisora como una organización demasiado grande en función de sus más de 200 empleados. Para algunos solistas se trata de una masificación innecesaria de personal, porque la cantidad de empleados no corresponde a la calidad de los programas producidos:

*“Unos que están anquilosados, que han trabajado muchos años aquí y que así les ha funcionado durante toda su vida. Otro grupo que no se mete, que no se compromete que funciona, como si funcionara en una oficina de ventanillas, su trabajo y ya. Lo que sale al aire les es indiferente... sino que hacen burocracia. El grupo burocrático puro. Después tendrías al grupo de hacedores de programas con una gran parte de costumbre en el quehacer radiofónico, en la forma de hacer la radio, sin atreverse a cambiar, con temor a cambiar Y un último grupo que si esta dispuesto a entrarle a una transformación, en donde quieren experimentar cosas nuevas, en donde aceptan los cambios, en donde confían en las cosas pueden cambiar” Claudio(solista)*

En este contexto, la población de la emisora es cuestionada por el grupo directivo y por algunos ejecutantes no sólo por su cantidad, sino por la calidad con la que los distintos grupos desempeñan sus tareas, ya que en un contexto general la población es descrita como poco profesionalizada, población que describiremos a detalle en el área de los supuestos básicos por las amplias implicaciones simbólicas que hemos encontrado. Sin embargo, a partir de los testimonios anteriores podemos comprender que una de los principales valores

expuestos sobre la población es la demanda de profesionalismo hacia todas las direcciones jerárquicas. Dado que al preguntar a varios miembros de la radiodifusora sobre que les gustaría que cambiara al interior de la misma esto fue lo que contestaron:

*“Los productores. .. No no los productores, yo creo que aquí debe de haber un cambio, gente que de verdad sepa hacer radio, que le guste la radio” Emilio (guitarrista)*

*“Todo desde el propio edificio y toda la esencia de la radio de la organización y funcionamiento. Esta en manos de gente que no tiene experiencia personal. Todo depende de quien este al frente” Adalberto (pianista)*

*“Todo voy en el organigrama de arriba para bajo, un director con libertad real de toma de decisiones, la construcción de un órgano consultor para la toma de decisiones. Una radio que deje de ser rehén de funcionarios, del sindicato, de los colaboradores, de los radio escuchas. Una radio que pudiera optimizar sus recursos humanos y financieros, somos muchos para lo poco que hacemos” Dick (solista)*

Tal como puede interpretarse a partir de lo antes descrito, miembros de los tres grupos manifiestan su “valor expuesto” de que la emisora requiere profundos cambios en su interior, porque se trata, si retomamos la última metáfora que se puede leer entre líneas a partir de la última afirmación, de una emisora “secuestrada” por intereses particulares. En este contexto, existe la creencia de que la radio esta más al servicio de diversos grupos que a su propia finalidad.

*“Esta es una radio fragmentada, una radio esquizofrénica donde tiene una serie de monolitos de anclajes producto mucho más de la inercia y no de la tradición, que son muy difíciles de mover. Son cotos de poder, son inercias, son intereses de otras dependencias universitarias etc. Entonces nosotros tenemos que nadar un poco en los espacios que vamos liberando” Alcaráz (solista)*

Como puede notarse a partir de las anotaciones anteriores, en la opinión de varios de los miembros de este grupo, la organización funciona, en gran medida en función de grandes inercias que se convierten en limitantes para los procesos de cambio organizacional que desarrolla esta emisora.

En este contexto para los solistas, la población que en opinión de muchos solistas, parece detenida en el tiempo, arraigada en el pasado que corresponde a viejos estilos de producción radiofónica y a modelos burocráticos de organización. Incluso este grupo

define a la organización como dentro de una cultura burocrática basada en la normatividad de ciertos reglamentos, como el contrato colectivo de trabajo y un convenio de condiciones especiales. Es decir, existe la creencia por parte de los solistas, de que gran parte de las respuestas de los ejecutantes, pianistas y guitarristas se basa en dicha reglamentación.

*“Pues, tienen mucha gente en la radio, hay gente que tiene ya 30 años, entonces están muy viciados a hacer lo que esta en su contrato y no tienen las ganas de hacer nada más” David (solista)*

En tal contexto, los solistas manifestaron la creencia de que la organización por su misma estructura y antigüedad es por sí misma un recurso potencial de resistencia, ya que en su opinión la organización está inmersa dentro de un contexto rígido y burocrático. Se trata según expresan, de una emisora que en su opinión funciona más como una dependencia de obras o cualquier dependencia administrativa que como un medio de comunicación. Factores que en su conjunto, bajo juicio de este grupo no permiten grandes cambios al interior de la emisora:

*“Yo creo que esta emisora necesita una reconstrucción profunda y creo que a veces da exactamente igual en lo que yo pueda cambiar en la apariencia, en nuevos programas, hay que hacerlo sin duda. Eso no termina por resolver a plenitud el problema de esta emisora. El problema de esta radiodifusora es en mi opinión, como principal punto **una enfermedad intrínseca a la institución**, en la medida en que no resolvamos esta enfermedad, el rostro que demos va seguir un poco similar...**Somos una radio muy arcaica, en su proceso en su dinámica, en su estructura, muy arcaica, desde hace muchos años y le tenemos que entrar de repente a una oferta tecnológica esto es un poco como un reto**” Dick (solista)*

En contexto (Hall:1996) señala que las organizaciones son conservadoras por naturaleza, donde el personal de las mismas puede ser un fuerte potencia de inercia. Sobre todo en organizaciones más grandes y antiguas (ibid:1996). Como en el caso de Radio Concierto Universidad, con más de 65 años de antigüedad, dado que en cuanto más antigüedad tenga el modelo de organización en trance de cambio, mayores serán las resistencias, ya que será más fuerte la necesidad de mantener la organización como estaba de acuerdo a las diferentes posiciones y competencias de las subunidades (Mas y Raimo:1997:259). Esto lo explican Hannan y Freeman (1989) en términos de lo que

ellos denominan inercia estructural, donde consideran que los grupos o poblaciones de una organización no pueden cambiar a la misma velocidad que los procesos organizacionales. Lo anterior descrito en palabras del grupo directivo, corresponde a amarras o fragmentaciones que proceden de largo tiempo atrás y que debilitan y debilitan la estructura. En consecuencia, existen fuertes demandas para que la radio reconstruya sus propios procesos, este es quizá el principal valor en uso que encontramos en todos los grupos:

*“En el aspecto organizacional, en lo cobijos orgánicos que requiere una emisora, en la toma de decisiones... El repensar una nueva radio tiene que pasar como primera pregunta en una readministración” Dick (solista)*

A partir de lo anterior, los principales valores que se desprende también de integrantes de todos los grupos principalmente del grupo de solistas es que la estructura se vuelva más flexible y que se rompa con viejos esquemas burocráticos de organización, basados en la reglamentación y normatividad excesiva; y en relaciones muy impersonales entre miembros de distintos grupos:

*“Me gustaría que cambiara su estructura tan rígida en cuanto a su estructura administrativa, porque estamos trabajando como una dependencia administrativa más no una radiodifusora. Para que pueda ser una radiodifusora como tal.” Venegas (Solista)*

*“Que dejen de ser burócratas, hay otras personas que tienen que ser burócratas, pero en un ámbito muy pero muy reducido, en la administración por ejemplo. Se necesita gente productiva. Esta radio se maneja por dos criterios, el de la tarjeta checadora y el salario” Dick (solista)*

*“A mi si me gustaría de que a la gente tu las tomes en cuenta, que es toda una estructura que se diera esa comunicación en todas las áreas. Las gentes con sus trabajadores, que tuvieran en cuenta que les sucede, que broncas tienen...” Diego (solista)*

En términos semejantes a los de este último solista, se expresaron algunos ejecutantes quienes expresaron como valor principal que se cambie el tipo de relaciones contractuales que hay entre jefes y subordinados. Es decir, el valor va en función de que se cambie el tipo de relaciones impersonales que se crean en las estructuras burocráticas. Con respecto a lo anterior durante la observación pudimos notar que los diferentes grupos se relacionan

entre sí, en gran medida mediante parámetros formales, mediante distintos reglamentos y oficios. Incluso llegamos a observar que hay órdenes que no son ejecutadas por los operadores, aún con la presencia de algún superior, si no hay un oficio que haga oficial el orden, tal como se confirma con la siguiente opinión:

*“El departamento de transmisión y el de programación están peleados a muerte, de esas cosas de llegar y oye fíjate que quiero poner un promocional, no aquí dice que pásamelo por escrito. En algunos horarios no en todos, hay algunos muy accesibles, pero hay algunos que sabes que: “Aquí yo soy el que sabe hacer la radio, tu no sabes” Y le otro no aquí yo soy el que sabe de radio” Cossío (pianista)*

Y por otra parte la cultura burocrática, tal como describiremos en capítulos posteriores, es perceptible a partir de la observación de las relaciones entre los miembros de la organización, trato que es notablemente impersonal, entre miembros de distintos grupos. Es decir, no se rebasan grandemente los límites de la formalidad en las relaciones entre jefes y subordinados. Y el trato formal es en amplios sentidos distribuido en todas las direcciones jerárquicas, en otras palabras horizontal y verticalmente. Donde por ejemplo, tal como pudimos observar, algunas de las órdenes para la ejecución de las tareas o algunos llamados de atención se hacen por escrito, por medio de oficios específicos. Dicho en otros términos, la relación entre distintos grupos sobre todo entre jefes y subordinados es poco cercana, casi estrictamente formal, se concreta saludos o despedidas inexpresivas, donde casi no existe el diálogo informal. Con excepciones de algunos departamentos, los menos, donde los miembros de algunos grupos toman incluso, tazas de café en compañía de otros compañeros y de su jefe en la oficina de este último. Pero a nivel general en los grupos que observamos las relaciones entre jefes y subordinados son muy impersonales y no hay mucha retroalimentación sobre las tareas, salvo llamadas de atención cuando algo se ha cometido un error, según lo que expresan algunos de los entrevistados.

*“Pues difícilmente se va dar otro tipo de motivación y con los directivos que tenemos difícilmente vamos a tener motivación y lo hemos visto. Cuando surgen problemas en las transmisiones en los controles remotos. Es un control remoto en vivo donde pueden suceder muchas cosas, donde hemos entrado 3 segundos tarde o X circunstancia. Vienen reclamos de parte de los directivos ¡O esto no puede ser! Y cuando haces las cosas bien nunca te dicen nada... Eso me gustaría que cambiara porque es una manera de incentivar para seguir trabajando” Goyo (guitarrista)*

Al respecto algunos de los miembros de grupo de solistas reconocen, que efectivamente en algunos departamentos no existen relaciones cercanas entre jefes y subordinados, ni la suficiente retroalimentación sobre las tareas:

*“No hay la parte, que bien lo hiciste, como dirían por ahí la gente tiene la necesidad del reconocimiento de su trabajo, eso es parte de lo que habla la administración. Y no necesariamente tiene que ser económica, eso me recuerda mucho lo de Henry Ford, quien le decía a sus trabajadores desde ahora usted va se el gerente de esta planta, ¿no? La parte motivacional y aquí hace falta mucho eso” Diego (solista)*

*“La motivación que pudiéramos tener, es un cambio de actitud de ellos hacia nosotros que no nos vean como unas simples personas que trabajan, como unos robots. Ellos creen que nosotros no podemos tener un criterio propio, una opinión, la cual puede ayudarles y servirles a ellos” Aguirre (solista)*

A partir de lo anterior se desprenden otros valores expuestos como el de la participación, y el de la comunicación, debido a que como expresan la mayoría de los ejecutantes y algunos solistas, la comunicación que se realiza en la organización es ineficaz e insuficiente. Efectivamente mediante la observación pudimos constatar que la comunicación es deficiente, no hay incluso una estrategia de comunicación específica. Gran parte del flujo comunicación organizacional es por lineamientos estrictamente formales, sin que se de una comunicaron fluida y frecuente entre los distintos actores de la organización. O bien por vía informal donde es muy frecuente la presencia de rumores y estereotipos. En este contexto, el cambio tecnológico fue en opinión de muchos, más un rumor que un proceso planeado y sustentado en la información. A este respecto Huse y Gummings (1989) argumentan que para que se presente efectivamente un modelo de cambio planeado se requiere dos principios básicos:

1.- *Toda la información debe ser libremente compartida a través de la organización.*

2.- *La información es útil sólo si es directamente trasladada a la acción (1989: 47).*

Es decir, desde esta propuesta se parte de una comunicación abierta sobre el cambio, donde los miembros de la organización son cuestionados sobre el mismo y sobre la realidad que vive la organización. Donde se da una retroalimentación constante, una negociación y persuasión sobre el cambio. De tal forma que una vez identificados los problemas, se proceda a la acción y posteriormente al reforzamiento de los nuevos comportamientos, mediante una comunicación constante. Sin embargo como se apuntó, una comunicación más abierta y frecuente es un de los principales “valores expuestos” por integrantes de todos los grupos especialmente de los pianistas y guitarristas, sobre todo orientada a la retroalimentación de las tareas y sobre la información acerca de los distintos requerimientos de la emisora:

*“Yo si creo mucho en la comunicación pero creo que es a través de eso el entendimiento, la sensibilización de querer hacerlo, de quererte comunicar y querer hacer comunión. No te estoy diciendo que hagamos un club y seamos todos amigos de becho y abacho. Lo necesario Se trata de que se acerquen nosotros, para ver que se necesita...Con todo y todo tener sus problemas y sus vicios del sindicato” Lagarda ( pianista)*

Además de la comunicación, otro de los valores más demandados al interior de la organización como se puede deducir a partir de lo ya mencionado, es la participación y un mayor nivel de involucramiento de los trabajadores a la organización Ya que en su opinión, frecuentemente son excluidos de la toma de decisiones y otros procesos laborales. Esta exclusión la describen en términos de una comunicación muy pobre e insuficiente con los mandos medio y superiores, donde no hay reuniones frecuentes para que se de una retroalimentación sobre el trabajo. Sólo se dan algunas reuniones para acuerdos laborales pendientes, como las negociaciones en torno a las demandas que ellos plantean para se aplique efectivamente el cambio tecnológico.

Sin embargo para los solistas, al parecer, una mayor participación e involucramiento de los ejecutantes, se convierte también en una situación complicada, porque ellos sostienen la creencia de que la gran mayoría de la población de la emisora no se siente en realidad comprometida con el medio. Lo cual muestra que otro de los valores expresados es el de una mayor cohesión o integración al interior de la organización, y nos habla también sobre la creencia que existe de que gran parte del personal de la emisora no tiene un real apego identitario con la organización, lo que algunos solistas llaman una falta de oficio radiofónico.

*“Todos te dicen que trabajan con orgullo para Radio Concierto Universidad y nadie la oye, ninguno, podría apostar de los 200 o 180 que somos ni el 10 % escucha radio universidad. Entonces se llenan mucho la boca diciendo es que somos la radio universitaria, pero adentro no hay esa identidad.” Claudio (solista)*

*“Yo creo que no la hay, incluso a nivel de trabajo a nivel laboral es lamentable, pero me parece que muy pocos trabajadores podríamos saber en donde realmente estamos parados y que estamos haciendo en Radio Concierto Universidad. Muy pocos trabajadores de base saben que hacemos y porque estamos en radio, para que hacemos radio... Yo creo que no, que definitivamente no, yo creo que esto es más que llegar, checar tu tarjeta, trabajar...” Barreda (pianista)*

A juzgar por la última expresión, la identidad de los ejecutantes se orienta más en función de su gremio sindical que el de la propia emisora universitaria. Lo cual puede derivarse además de la situación estructural de la emisora, de un desconocimiento profundo del medio radiofónico, hecho que como observamos tiene repercusiones en el desempeño. De donde se desprende otra de las creencias más pronunciadas dentro de esta organización, la de que en Radio Concierto universidad “no pasa nada”. Dicha expresión los solistas la explican en términos de eficiencia organizacional, ya que según sus puntos de vista, no hay parámetros reales de control, sino que más bien en sus palabras se vive en la “impunidad”:

*“Porque esta emisora ... tiene el privilegio de no estar subordinada a los criterios del mercado, Entonces eso le permite proponer cosas que en otros lados no se aceptarían. Pero por otro lado también le permite hacer cosas muy chafas con total impunidad” Gabriel (solista)*

*“Y la gente protestan porque la desplazan, esta descontenta pero porque tú Margarito estas contento si me rindes una hora Siendo que esta persona desde que llega y hacer el servicio de 4 horas, me rinde 3 horas y media” Gustavo (solista)*

Sus críticas entorno al desempeño de los ejecutantes, va en gran medida en función de las horas que realmente se trabajan en los estudios y en la organización en general, dado a que en su opinión hay muchas irregularidades en este sentido, tal como se puede apreciarse en el siguiente testimonio:

*“Ya no quieren ir a desayunar la media hora porque les queda a tres horas el mercado y que hacen 15 minutos de hora y vuelta y nada más tienen media hora para ir a desayunar... tienen media hora, aquí dice el reglamento..es que no se tomaron la media hora, se tomaron los dos pies, se toman una hora o una hora y media. Vienen los días de quincena y no es una hora, a veces son tres” Gustavo (solista)*

En este contexto, algunos de los ejecutantes reconocen que por protección sindical, algunas veces ellos efectivamente pueden actuar arbitrariamente sin grandes repercusiones, tal como expresaron algunos entrevistados o bien por los que nos toco oír y observar en algunos grupos:

*“Es muy difícil trabajar con la gente aquí... a mi me da tristeza en lo personal, porque yo veo que mis compañeros que son de base y dicen: “No es que yo soy muy buen trabajador”... y no es cierto, somos una bola de flojos, en serio yo lo veo mucho en las secretarias que agarran y salen se van a desayunar y regresan hasta que se les da la gana” Cossío (pianista)*

*En alguna ocasión un operador le dice a una productora:*

*-Ustedes los de honorarios deberían hacer un sindicato-Sergio (guitarrista)*

*- ¡Pinche sindicato! ¿Para que sirve el sindicato? si sus beneficios se convierten en los ¡Vicios del sindicato! Danna (productora)*

*“...chechar tu tarjeta trabajar, **por una cuestión sindical, pues no te pasa nada si faltas y esto y aquello.** Y no es porque este mal, todo tiene que ser a la par. La cuestión directriz, el compromiso del trabajador y el compromiso de un sindicato. Todo eso es un conjunto vaya, pero esta mal esta distorsionado ambas partes, tanto lo sindical, como lo laboral, como uno mismo” Barreda (pianista)*

Según lo que se puede apreciar a partir de estos comentarios, los ejecutantes (trabajadores de base) reconocen sus fallas en algunas cuestiones laborales, reconocen que efectivamente “no pasa nada”, pero algunos de ellos justifican estas acciones, como este último dado que en su opinión, el grupo de solistas (trabajadores de confianza) tampoco

asumen cabalmente su papel. Según se puede interpretar a partir de lo expuesto por este integrante, es que ninguno de los dos grupos está en consonancia con su fin organizacional.

En este sentido los solistas argumentan, que los trabajadores de base se convierten en un grupo protegido por el mismo cobijo institucional, y en este contexto el control y la eficiencia organizacional se ven seriamente disminuidas. Así otra de las demandas o valores expuestos es en este mismo sentido, es de nueva cuenta el de la profesionalización, donde cada quien asuma su papel y se rompa con el manejo predominante de estereotipos que aumentan la fricción entre los grupos es decir una radio más integrada que favorezca el cumplimiento de las metas de la organización:

*“Una radio óptima donde todos tuviéramos el mismo fin, todos trabajadores, administración, autoridades, que todos buscáramos el mismo fin que es que la radio se este manejando de manera eficiente, donde todos tengamos el mismo ideal, el mismo objetivo a alcanzar, que es que la radio sea moderna, que tenga una tecnología adecuada, en ese sentido yo vería eso sería optimizar la radio...De aprendizaje, no siempre con esa cultura que le digo que la cultura la van a cambiar, no aquella de hace muchos años, donde la administración es el enemigo Nosotros estamos en este lado y ustedes están en este otro. Cuando no, cuando las dos son un todo. La Universidad estamos en el mismo barco, en diferentes caminos pero estamos en el mismo barco, a mi me gustaría que tuviera capacidad de que todo cambio lo aceptaran. Lo aceptara para bien, de una dependencia en este caso de la radio” Diego Solista*

*“Yo creo que aquí para poder recibir primero hay que dar, es como el amor para poder querer a los demás primero te tienes que querer a ti. Igual aquí para podernos sentir con derecho de solicitar alguna mejora laboral en todos los aspectos, ya sea personal o de grupo, lo primero y más importante es querer nuestra radio ...y después de eso hecharle ganas, no tanto que trabajemos más, sino que trabajemos con calidad, es decir ser más colaborativos, siempre estamos a la defensiva como trabajadores” Eliud (pianista)*

*“Yo creo que lo primero que tendríamos que hacer es quitarnos la mentalidad de que él es el patrón y yo soy el trabajador, tu de base tu de confianza, tu de horarios, tu de servicio y no pasas de aquí. Yo creo que ese sería el primer factor que se tendría que cambiar...porque todos trabajamos para una misma causa que es la institución que es la universidad” Barreda (pianista)*

La organización como se puede apreciar a partir de sus opiniones anteriores, aplicando a nuestra vez una interpretación metafórica se muestra como una arena de pelea como un campo de batalla. O está dentro de su ciclo de vida en la muerte organizacional según otra metáfora expresada por uno de los pianistas:

*“Ya mataron a la Radio ya le dieron en la madre” Damián*

La interpretación literal de esta última afirmación de uno de sus miembros es que “la radio esta muerta”. Expresión que dicho operar expresó, porque según explico la fricciones entre los grupos ha creado un lugar hostil para el trabajo y al mismo tiempo este misma fragmentación de la organización ha originado como lo decíamos que se pierda la calidad de la producción radiofónica.

A este respecto, Van de Ven y Scott (1995) argumentan que para el análisis del cambio, se han tomados prestados muchos conceptos, metáforas y teorías de otras disciplinas. Donde muchos estudios de la organización predominantemente, han adoptado la metáfora del crecimiento orgánico como un dispositivo heurístico, para explicar el desarrollo de una entidad organizacional, desde su creación hasta su terminación (ibid). Por ello es que frecuentemente se hace referencia a los ciclos de vida de las organizaciones. En otras palabras, mediante esta metáfora se dice que las organizaciones tienen ciclos de vida, que consisten en su nacimiento, maduración y muerte (ibid: 513). Y tal como observamos y por lo que pudimos escuchar entre sus miembros, esta organización vive un proceso de deterioro y desgaste organizacional que la aproxima a esta última fase de los ciclos de vida organizacional. Por ello es que, lo decíamos uno de los principales valores expuestos fue la reconstrucción organizacional de la misma emisora.

## **CAMBIO TECNOLÓGICO**

En el contexto antes descrito por algunos miembros de esta organización, se han desarrollan los procesos de cambio, donde no se ha creado un panorama favorable para el mismo. Porque retomando los adjetivos de integrantes de todos los grupos expresaron, Radio Concierto Universidad es descrita como un lugar “enredado” “duro” “complejo” “fragmentado” “en declive”, donde las posibilidades del cambio efectivo para el colectivo

se ven remotas. Porque existe la creencia entre en los grupos de ejecutantes de que el cambio tecnológico, tal expresábamos en capítulos anteriores careció de un soporte laboral, soporte que en sus palabras debería haberse sustentado en la capacitación y en una mayor participación e involucramiento de todos los miembros implicados.

*“ Yo creo que el principal soporte para el cambio tendría que ser la capacitación” Goyo (guitarrista)*

**¿Motivación?**

*“Si dentro de ella va a lo mejor ligada, con esa motivación de esa capacitación. Donde evidentemente en cada capacitación hay un reconocimiento sobre un esfuerzo de capacitación. Entonces yo no vería una radio fuerte o una radio moderna, si no hemos trabajado esto” Barreda (pianista)*

A partir de lo anterior podemos entender que el principal valor que ellos se han forjado sobre el cambio, es que este debió haber sido mejor planeado y que debió haberse sustentado en la capacitación. De lo cual se desprende a su vez, valores como la inclusión y la motivación. Al respecto Schein (1982: 224) señala que ningún cambio se logra al interior de las organizaciones a menos que haya motivación suficiente para que este opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso de cambio. Como en esta emisora donde existe la creencia casi generalizada en los dos grupos de ejecutantes de que la motivación no existe, dado el ambiente laboral que se vive en esa organización.

*“No no hay motivación, la única motivación que me permite seguir aquí es el aprendizaje, el aprender cosas nuevas de otra gente. Las motivaciones simplemente aquí son el dinero, otro tipo de motivación no lo vas a encontrar” Alexis (guitarrista)*

Situación que no difirió mucho en el cambio tecnológico porque en su opinión, el proceso sólo ha consistido en el cambio de una herramienta por otra. Sin que se diera una motivación, negociación y preparación previa con los acuerdos correspondientes, tal como explicábamos en la descripción de los cambios. Y principalmente porque no se han sentido involucrados en el proceso. Al respecto varios autores argumentan que el cambio planeado

o intencional (Alvensoon: 1993) o dirigido como lo llama Crozier y Friedberg (1990) requiere de un proceso que es deliberadamente preparado, dado a que este tipo de transformación no puede ser consecuencia únicamente del hecho de reemplazar un modelo antiguo por uno nuevo. Sino que es un proceso colectivo a través del cual se movilizan, incluso se crean nuevos recursos y capacidades de los participantes (Ibid).

De tal forma que el cambio dirigido según Crozier y Friedberg (1990) se construye mediante el aprendizaje y el aprendizaje a su vez, no puede lograrse sólo con la imposición de nuevas pautas o herramientas. El aprendizaje se convierte simultáneamente en una negociación entre actores. En palabras de este investigador; el cambio corresponde ante todo, a un conjunto de condiciones materiales y sociales, donde este se logra hasta que se afirma una nueva capacidad para resolver los problemas de la acción colectiva (ibid: 322). Que puede darse mediante la comunicación, la información, la capacitación y aprendizaje de las nuevas habilidades Sin embargo, en el caso del presente caso de estudio, tanto guitarristas como pianistas consideran que la capacitación hasta ahora recibida no les permite resolver a cabalidad sus problemas.

*“De hecho nosotros hemos estado tratando de llevar a cabo una platica con las autoridades para que se realice un capacitación, más conveniente, más elocuente para nuestro trabajo, y que se mucho más completa, porque un a simple platica no nos anuncia que podemos resolver los problemas” Aguirre (pianista)*

*“La verdad no existen argumentos no los han dado... Puedo decir que el dalet, ese programa que se utiliza para conectar a las máquinas, no requiere un curso formal de 20 horas. Con una breve platica que se te de vas aprender, no necesitas saber más. Con respecto a Coodledit que le atañe al departamento de grabaciones, lo que has aprendido es más que suficiente, lo has estado usando no, no necesitas capacitación, ya lo sabes usar...Ahí si hay un argumento de una de las autoridades que dice “Hasta un niño de primaria lo puede utilizar” así lo dijeron en una de las reuniones en ese aspecto pues minimizan el trabajo de un técnico, lo reducen diciendo utilízalo como si fuera un procesador de textos” Alexis (guitarrista)*

En este sentido, en el grupo de solistas encontramos opiniones encontradas donde hay quienes reconocen que en efecto el personal requiere de mayor capacitación sobre todo por el tipo de población implicada en los procesos.

*“Sí, se están utilizando mucho más, en grabación (los sistemas digitales) en algunos casos en montaje, pero sin duda al personal de grabación le haría falta capacitación”. Gabriel (solista)*

Y los que por el contrario afirman que por el manejo de esos softwares específicos que promueven el uso de la autoayuda y con la experiencia que han adquirida en estos meses, ya no necesitan de mayor adiestramiento:

*“Tu puedes ver cómo han aprendido, no necesitan de mayor capacitación, ya están grabando y hasta aplicando algunos efectos, no necesitan un curso de capacitación ya conocen el programa... ¿Qué pasa? Ellos tienen que investigar para que sirva cada botoncito ¡Me voy a tardar mucho! No le entiendes muchacho si tienes tiempo para ver jueguitos, también tienes tiempo para poner la guía ayuda. Tienen forma de crear sus pantallas sus protectores a su gusto. Las han creado ellos mismos, porque tienen en entusiasmo el ímpetu de poder hacer cosas bonitas. Que ellos creen que lo pueden hacer, pero sí, ¡La mano mira solita lo hace!”*

*Gustavo (solista)*

*“Piden cursos con nivel curricular, cuando el sistema... ya lo saben utilizar. Y si quieren se les vuelve a dar un curso, para que aprendan a utilizar el sistema. Lo que ellos necesitan se les puede enseñar en 15 minutos” David (solista)*

En este contexto de falta de consensos entre los grupos, tal como explicábamos en la descripción de los procesos, el cambio organizacional no ha creado la respuesta deseada por ambos grupos, para los solistas en cuanto a desempeño de los ejecutantes y para los solistas en cuanto al mejoramiento de sus condiciones laborales. De esto último puede interpretarse a partir del consenso de grupo que otro de los valores más relevantes que ha creado este proceso de cambio es que el “avance tecnológico” tendría que representar un avance para todos y no sólo para unos cuantos grupos:

*“ Mi intención es que radio concierto Universidad sea escuchada como una nueva tecnología de punta por ejemplo, bueno que los trabajadores que son parte estructural, que son una parte una vértebra de radio universidad, que estén al mismo margen de esa tecnología y esa radio podría funcionar “ Barreda (pianista)*

*“Solicitamos capacitación, porque te echan al viva México y hazlo como puedas” Cossío ( pianista)*

*“Aquí en transmisiones es uno de los departamentos medulares de la radio... Es la oportunidad de proyectar la radio que quieres y transmisión lo debes de apoyar, hasta el momento y honestamente yo no he visto ni vislumbrado menos, una proyección de nuestra radio. Es decir lejos de la computadora, cual es nuestro camino que sigue la radio misma, al contrario la hemos frenado el mismo la ha frenado. Al no dar pauta a seguir la capacitación y al apoyar al departamento...**Se puede avanzar y más aún yo creo que si se pudiera combinar la cuestión laboral y el avance tecnológico sería muy bueno**”Samuel (pianista)*

Dicho en otros términos el gran valor que se desprende de lo anterior es la necesidad de una verdadera inclusión de estos grupos al interior de la emisora, donde retomando sus palabras “*el avance sea para todos*” es decir en función también de sus grupos ocupacionales. Por ello es que insisten en que el cambio debió haber sido sustentado en la capacitación, y en una reclasificación de sus puestos, porque en su opinión era la forma de garantizar mejores resultados y sobre todo de darle reconocimiento a su trabajo.

*“Para que yo sea más participativo, más creativo y más productivo ...entonces para ello yo quiero que tu me capacites para manejar esta computadora...Entonces yo la manejo porque soy más participativo, más creativo y tengo ganas de hacerlo, pero para poderlo hacer, tengo que poder hacerlo, porque si tu me pones a trabajar en esta computadora, lo voy a hacer, porque tengo ganas, pero va haber errores y el producto final ya no va a tener calidad o va tener deficiencias, a final de cuentas no tiene calidad. Entonces a esta computadora yo le puedo sacar el 100% pero si no la se manejar me voy a aventar dos o tres años y eso con ganas de querer hacerlo” Eliud (pianista)*

En este mismo sentido como lo explicábamos en la descripción de los procesos, la aplicación de un curso de capacitación no es un proceso sencillo en opinión de los solistas, dado que requiere de la participación de otras instancias externas a la radio y si implica, la disposición de mayores recursos económicos por parte de la universidad.

*“Más salario y subir escalafón, que eso es imposible la universidad esta dañada y tu lo sabes, incluso ha habido muchos recortes de parte de las autoridades” Gustavo (solista)*

*“Todo parece indicar que al capacitarse ello podría exigir una reclasificación de sus plazas, entonces ganar dinero, pero, lo que las autoridades dicen ganar más dinero, pero que les vamos a exigir más. Es este concepto obtener lo más que se puede y dar de lo menos que puede, esto es la suma de ceros” Gabriel (solista)*

Recordando lo explicado en el desarrollo de los procesos de cambio, la capacitación solicitada por lo ejecutantes requiere de capacitación reconocida oficialmente ante las instancias de la universidad para poder ascender escalafonariamente y obtener un aumento salarial, demanda que no se ha podido cumplir. Y en este mismo contexto son muy pocos los ejecutantes que expresan que si tomarían un curso aunque no fuera reconocido. De tal manera que se han dado cursos de capacitación en grabaciones digitales por el mismo

personal de la emisora y ninguno de los operadores lo tomó, tal como afirma el siguiente solista:

*“Se han dado cursos de cool edit, se invitó a los operadores de grabación y nadie aceptó. ¡Si, si quiero que me capacites pero no aceptó tu capacitación!” Dick (solista)*

De tal forma que ante tal escenario, lo decíamos persiste la creencia de que el cambio esta detenido, porque no hay voluntad política de ninguna de las dos partes. De tal manera que no se ha podido obtener entre ambos grupos un consenso acerca de los valores del cambio. Porque resumiendo, para los solistas el principal valor es que el cambio debió haber sido sustentado en la capacitación y el reconocimiento a sus trabajo (motivacionalmente y salarialmente). Mientras que para algunos solistas, el cambio tecnológico no justifica un aumento, porque sólo se trata de equipo periférico o de un cambio de herramienta, además insisten en que no hay recursos para ello y que los trámites con las instancias correspondientes no lo han autorizado:

*“Ellos creen que les cambien el formato porque ahora va a ser grabado o en computadora. Entonces, yo para manejar ese equipo yo necesito que me paguen más, si estoy de acuerdo. Pero tu eres operador de cabina y el equipo periférico que te ponga en cabina lo tienes que operar, no hay otra, no hay vuelta de hoja... El acuerdo que ellos quieren, es más sueldo, pero eso no es posible. Porque si ha eso van y nos vamos hasta conciliación y arbitraje, van a decir es un equipo periférico el que te están poniendo no necesitas más” Juan Miguel (solista)*

De tal manera que para los solistas el principal valor sobre el cambio, es que hay que intentar el reto del cambio tecnológico, porque es una demanda ineludible que impone el medio ambiente.

*“Bueno ésta Radio era la última o penúltima radio en el cuadrante sin contar con tecnología digital para transmisión. Entonces qué pasa, llega un momento en que o te metes o quedaste completamente fuera, son procesos de los cuales no se puede quedar al margen o sea no, no. Independientemente de que no sea la aspiración correr gente. No somos una radio privada que esta funcionando al último grito de la tecnología ni mucho menos” Alcaráz (solista)*

Es decir de nueva cuenta, al igual que en el nivel de artefactos en el nivel de valores, los ejecutantes orientan sus significados hacia sus propias subculturas, lo decíamos en función

de su sobrevivencia, mientras que los solistas se inclinan por las necesidades del medio ambiente. En otras palabras tampoco hay un consenso en términos de valores, no hay un acuerdo en torno a las necesidades de renovación que demanda en entorno.

En este contexto, los problemas del medio ambiente se pueden convertir en un problema cuando los valores no son formados, compartidos y consensuados entre los diferentes grupos o al interior de cada grupo. Ya que estos valores se convierten desde este esquema cultural en la manera correcta de definir la “nueva situación” o el problema por resolver (Schein:1996). De tal suerte, que cuando no hay consenso en los valores habrá también maneras muy distintas, desde la óptica de cada grupo de definir la situación, por tanto de resolver el problema. Por lo que de acuerdo a sus valores tal como hemos visto la principal manera de resolver sus problemas ha sido la subutilización o inutilización del equipo tecnológico y como veremos más adelante otra de sus resoluciones ha sido una fuerte defensa de su materia de trabajo. Es decir, la renovación tecnológica que procede del ambiente no ha influido en que cambien sus valores con respecto al mismo, es decir, para una gran mayoría de ellos el cambio tecnológico es incluso prescindible o sólo manejado de acuerdo a sus puntos de vista:

*“A mi no me importa, por mi que se la lleven de la cabina (la computadora) me da igual” Aguirre (solista)*

*“Con la isla de edición hay un descontento ¡Productores que quieren editar! Si nosotros somos contratados por la universidad.¡Cuando estaba el analógico ellos nunca se metían a trabajar! Ahora nos están invadiendo nuestra materia de trabajo” Marco Antonio (guitarrista)*

En este orden de ideas Kast y Rosenzweig (1988) explican que los cambios en valores son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos. O si los objetivos permanecen constantes, será complicado transformar los valores, de lo que es “deseable” o “no lo es” para los distintos grupos en la organización (ibid). Por tal motivo, los procesos, de comunicación, información y negociación resultan ineludibles para crear consensos

sobre el cambio. Sin embargo como hemos mencionado no se ha podido llegar a un consenso en esta emisora, no se puede notar un cambio significativo de valores en torno al cambio tecnológico.

Lo que en opinión de integrantes de los tres grupos es parte de situaciones que se ha dado a lo largo de la historia de esta organización. En una radiodifusora donde lo que impera y que explica en gran medida el quehacer organizacional según sus expresiones, es la falta de un ejercicio autocrítico, que permite a los diferentes grupos actuar sólo en base a sus propios intereses y no en base a las metas reales de la organización, en base a esas premisas encontramos la siguiente interpretación general de valores y creencias sobre Radio Concierto Universidad que tienen fuertes implicaciones en el las respuestas que se han dado ante el cambio tecnológico.

<b>(creencias) Así es la radio</b>	<b>(valores) Así debería de ser</b>
<p><i>“...cuando hay una producción previa no te dejan participar y te aíslan, te automatizan casi, si el funcionamiento de la radio ya no puedes poner parte de ti” Samuel (pianista)</i></p> <p>Se trata de una organización excluyente, que esta perneada por intereses particulares que no permiten la integración, en una misma entidad. Sino que por el contrario se trata de una radio “fragmentada” que no permite mayores acuerdos, ni mejoras al interior de la organización y por ende al exterior.</p>	<p><i>“Yo creo que la forma de amalgamar esto es podría ser el que sintieran a la radio con cariño, con afecto, con admiración, como lo sintieron en alguna época... Entonces sería has de cuenta que jugáramos todos para la misma selección y no que cada quien buscara sus intereses personales” Claudio (solista)</i></p> <p>Según los entrevistados debería de ser una emisora más incluyente que permitiera una amplia participación de todos los grupos que permitiera a su vez valores como la cohesión, equidad, y el profesionalismo. De tal forma que bajo la integración se podría dar una mejor proyección al exterior de la programación de la emisora.</p>

Lo anterior nos da un panorama, del clima organizacional que se vive en esta emisora, lo cual forma parte importante del contexto en el que se han desarrollado el cambio

organizacional y que describiremos más ampliamente a partir del nivel más profundo de la cultura de los grupos, los supuestos o presunciones básicas.

#### **4.5 SUPUESTOS BASICOS**

Tras el análisis previo de los niveles anteriores donde fuimos explorando progresivamente algunas de las características de las subculturas ocupacionales, examinaremos ahora el tercer y último nivel. En el que según las propuestas de Edgar Schein(1996) es posible entender aspectos que incluso puede parecer irracionales a juicio de los líderes, aspectos que tienen que ver con la forma de pensar, sentir y actuar de los individuos, mismos que tienen fuertes arraigos en sus propias subculturas. Como se explicaba en el marco teórico, los supuestos básicos corresponden al nivel más profundo en que la cultura puede ser observada, ya que son producto de la interacción de los dos niveles anteriores artefactos y valores. Por eso escribe su autor, los supuestos corresponden a la esencia de la cultura, dado que son ideas y creencias que se derivan de la resolución continua de sus problemas, es decir, son respuestas que a fuerza de repetirse continuamente se “toman por grandes” y ya no son debatidas por el grupo.

De tal manera, que en base a sus supuestos los individuos perciben a la organización y a su entorno de acuerdo a 6 categorías principales, mediante las cuales perciben a su vez la naturaleza de la verdad en la organización; la naturaleza del género humano, de la relaciones al interior de la organización; de la actividad humana y del tiempo y del espacio. Bajo estas premisas, los supuestos se convierten en un importante patrón para su comportamiento organizacional, a través del cual se define lo que el trabajo “esta limitado ha hacer”. Dicho en otras palabras, en base a esos supuestos cada grupo responde a sus problemas. Por tal razón dentro de una misma organización, y ante el mismo reto del medio

ambiente, cada una de las culturas ocupacionales podrá responder de diferentes maneras, de acuerdo a sus propias experiencias, es decir, de acuerdo a sus propias subculturas.

Como primer término dentro de este último capítulo, describiremos a Radio Concierto Universidad de acuerdo a los supuestos de sus integrantes y posteriormente analizaremos las implicaciones que los mismos tienen en las respuestas al cambio organizacional, donde retomaremos algunos aspectos abordados en apartados anteriores, dado que como lo hemos mencionado los supuestos básicos son producto de la interacción de los niveles anteriores. Así, sobre todo cuando abordemos el tema del cambio, notaremos cómo hay una profunda interrelación entre los niveles de cultura y entre las distintas dimensiones en que los supuestos pueden ser interpretados.

## **RADIO CONCIERTO UNIVERSIDAD A PARTIR DE LA VISIÓN DE SUS ACTORES**

### **1.-LA NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD**

*“Pues hay mucha desorganización y poca sistematicidad, poca exigencia y hablo de gente de base y de confianza, no va contra el sindicato. Yo siento que hay autocomplacencia, los productores externos en general me parece, como se les paga poco o no se les paga, le dan poco a la radio. Muchos programas que en mi opinión debería de someterse a cirugía mayor o a mejor vida. Y también algunas petulancias innecesarias, muchos utilizan el espacio para la promoción de cosas muy personales, este muchos usos y costumbres, muchas condiciones especiales, días económicos, muchas excusas y yo me siento parte de este círculo vicioso también” Gabriel (solista)*

La descripción anterior resume en gran medida cómo la estación es definida por uno de sus integrantes, la que coincide con la opinión de la mayoría. Es decir, integrantes de los tres grupos ocupacionales que estudiamos, definen a la organización como un medio en donde no se cumplen las metas, los objetivos y la misión. En contraste, en sus palabras, es un lugar en donde impera “la anarquía”, “la impunidad”, “la autocomplacencia” “el nepotismo” “la inequidad”. Es un lugar “enredado” donde sus integrantes no encuentran un

“sentido”, donde en opinión de muchos entrevistados cada quien trabaja de acuerdo a sus fines y no hay una identidad definida que aglutine a las distintas culturas ocupacionales. En este panorama, si analizamos a la organización a partir del supuesto número uno que se refiere a la naturaleza de la realidad y la verdad, donde Schein (1996) afirma que lo real corresponde a los hechos y la verdad se refiere al juicio que cada colectivo hace de lo real; la realidad es que para muchos de sus integrantes la emisora como medio y como organización es un lugar “desperdiciado”. Porque como explicábamos en capítulos anteriores, no se produce con la calidad que se debería de producir y no hay control ni altos niveles de desempeño, donde se trabaja más de forma mecánica y no obedeciendo a un apego real a la organización. Es decir, lo real y la verdad es lo que los grupos perciben e interpretan y posteriormente codifican en sus lenguajes (ibid) ¿Qué es socialmente real? ¿Cómo la verdad es determinada?

En este sentido, lo socialmente real para los ejecutantes es que la organización no es un lugar donde impere la equidad y se luche por los objetivos de la emisora que son la divulgación del quehacer universitario, científico y artístico, si no que se ha sido a lo largo de su historia un medio para lograr fines particulares. Utilizando algunas de las metáforas encontradas durante las charlas con los entrevistados, la verdad para los ejecutantes es que la radio es sólo un “trampolín” para alcanzar nuevos escaños:

*“Que no sientan gran interés por la Radio que la tomen sólo como un medio para escalar nuevos puestos y no porque sean gentes de Radio. Personas que están buscando nuevos puestos” Adame (solista)*

A partir de esta interpretación simbólica que procede de los supuestos de sus integrantes, entendemos a la organización como un sitio transitorio para poder acceder a rangos superiores dentro de la misma universidad a la que pertenece la emisora. Dicho en otros términos, se trata de un lugar a donde se llega por azar o por intereses particulares, más que

con intención real de cumplir una misión. Es decir, bajo los supuestos de los ejecutantes entendemos a esta organización como un lugar que ha sido “presa” a lo largo de su historia únicamente de los intereses de las altas jerarquías, quienes según sus expresiones llegan y actúan arbitrariamente o simulan cumplir con sus objetivos. Idea de la que se desprenden también otras de las metáforas encontradas, a través de las cuales algunos operadores consideran a la estación, como un “teatro” o un “patio de juegos”, donde valga la redundancia se “juega” o se “actúa”, dicho en otras palabras donde se simula que se hace radio, sobre todo según la apreciación de la mayoría de los ejecutantes:

*“ Los chavos del servicio social no deberían de ser reconocidos, solo estas jugando a la radio” Rene (guitarrista)*

Bajo este supuesto la mayoría de los guitarristas y algunos pianistas consideran que muchos de los integrantes de la organización, como productores, directivos, colaboradores, y sobre todo los prestadores de servicio social, “juegan a la radio”. Dado que desde su punto de vista no perciben dentro de ciertos grupos un verdadero quehacer radiofónico, sino que en su opinión nada más se “intenta”, se “simula”. Bajo un contexto similar, los supuestos relacionados con lo real y la verdad que mantienen los solistas, es que “no existe en realidad un verdadero oficio radiofónico”, sino que se trata de una organización profundamente burocrática que impide el trabajo creativo. Una emisora en la que han proliferado, en palabras de los integrantes de este grupo muchos vicios que se han prolongado a lo largo del tiempo, como la falta de responsabilidad por las tareas:

*“Quieren que se les pague más aunque lo que hagan lo hagan mal” Venegas (solista)*

Como puede apreciarse a partir de lo antes mencionado, del supuesto número uno también se desprenden los significados de otros supuestos como lo que tienen que ver con la naturaleza de lo humano y con la naturaleza de las actividades y de las relaciones humanas.

De esta manera la verdad que perciben los solistas es que, no se produce en todo su potencial sobre todo por el tipo de población que tiene la emisora

Así ambos grupos mantienen el supuesto de que la verdad es que “no se produce con calidad” en gran medida porque los integrantes de la organización no asumen realmente su papel, porque no se sienten comprometidos con el medio. Sin embargo, para los ejecutantes hay otro factor que influye además de la misma población en la falta de calidad de la producción, en su opinión el problema también radica en que se han roto viejos esquemas. En este contexto, la verdad desde su visión es que la calidad de la producción radiofónica decrece a medida que avanza el tiempo:

*“Hubo programas que eran bien producidos. Llegaron he hicieron sus cambios. Y lo peor de todo es que no pasa nada. Seguido pasan. Creen que ya manejando la radio, saben ya llevar el ritmo, la dirección el énfasis. Quien se para en el micrófono ya nos les importa. Antes había corrector de estilo. Los mismos jefes de departamento andan haciendo locución ¿Dónde esta el amor para la Radio? Antes había respeto no cualquiera se paraba en el micrófono.¿Dónde esta el respeto a la comunidad Universitaria?Marco Antonio (guitarrista)*

Por ello, como la calidad ha decrecido, su verdad es que “ya no se hace radio”. Como se ha podido apreciar a lo largo de este trabajo, los ejecutantes dan una gran importancia al pasado en gran medida por el la fama que tuvo la estación. Desde su punto de vista era entonces cuando verdaderamente “se hacía radio”. La programación actual, en contraste según su visión, esta en declive porque han bajado sus niveles de producción artística. En ese contexto, la programación realmente significativa era la que se hacia en el pasado; cuando los programas eran producidos por las grandes personalidades de la época. Y en este mismo contexto los cambios programáticos son considerados para algunos ejecutantes como una forma de “experimentación” y no una necesidad real del entorno:

*“Se han preocupado mucho por soltar información... sólo la sueltan así, con un formato de cápsula, como si te dijeran tomate esta medicina, y así le llaman cápsula, tómatela y cáptala porque sólo tienes 10 minutos para escucharla ya no el tradicional programa donde lo ibas digiriendo conforme los expositores los iban diciendo no. Se ha acortado los formatos, se han metido más cosas en la oreja del radio escucha, que lo que*

*hace es distraerlo. Te lo digo porque yo escucho debes en cuando la estación. Y a veces me distrae más el efecto que le meten que la información que ellos quieren dar a conocer. Ha concretizado la información, en lugar de dársela al público de una manera amena” Alexis (guitarrista)*

Sin embargo, tal como aclaran los solistas, el medio radiofónico sí ha evolucionado, tanto en contenidos como en formas, se ha transformado a la par de la evolución tecnológica (Cebrían:2001). Sin embargo tal como pudimos constatar, este no es un supuesto que comparten los ejecutantes, ya que muchos de ellos desconocen la evolución de los lenguajes radiofónicos, hecho que nos habla del gran desconocimiento que existe sobre la evolución del medio y se explica fundamentalmente por el fuerte arraigo que estos grupos tienen por el pasado y por la falta de información que impera al interior de esa organización:

*“No, que la gente que estamos aquí en radio no sabemos siquiera que existe eso...que hay nuevas formas de hacer radio “ (Eliud) pianista*

*“No, a nosotros no nos involucran en eso, nunca nos han dado un curso” Lagarda (pianista)*

*“Si me gustaría que nos dieran un curso (producción de nuevos formatos radiofónicos) para que nuestro trabajo coayubara con el de los demás” Aguirre (pianista)*

Al parecer dicho desconocimiento influye en la falta de reconocimiento sobre el entorno. Y nos permite advertir remitiéndonos al supuesto número uno que también se refiere a como la información es utilizada, que la información recibida por la organización es insuficiente, tal como ellos señalan tanto para el aprendizaje de habilidades técnicas, como para el conocimiento de la evolución de los formatos radiofónicos. Incluso en este sentido para algunos ejecutantes el cambio programático significa “entrarle a la competencia”. Y en dicho panorama, la percepción que se tiene sobre el medio ambiente es equívoca y de indiferencia hacia el mismo. Dado que la programación, tal como veíamos en el apartado de artefactos, desde su perspectiva si debe cambiar, pero para que vuelva a ser como antaño, debe volver a ser “artística” “creativa” “cultural”. Idea que también

manifestaron en el área de valores, donde la mayoría de los cambios deseados se expresaban en función del pasado, es decir hacia como las cosas solían ser (Schein:1996).

## 2.-LA NATURALEZA DEL TIEMPO

Varios de los supuestos anteriores, nos remiten a su vez al supuesto número dos que se refiere a la naturaleza del tiempo, porque como se ha podido notar a lo largo del análisis ambos grupos de pianistas y guitarristas tienen un fuerte arraigo hacia el pasado de la emisora como medio masivo y como organización:

*“Antes era muy tranquila, muy pasiva, no había tanta agresión, había muy buena comunicación o sea te podías llevar muy bien con tu jefe o pedirle favores y ahora no. Ahora como que te tienen que medir. Antes convivíamos mucho más con nuestros jefes, le decíamos ingeniero fíjese que vamos a hacer una comida lo invitamos. Y no ya después como que se ha roto esa buena relación” Cossío (pianista)*

*“Si era más.. como que era hasta cordial y era más íntimo el trabajo. En el caso de la transmisión teníamos la ventaja de que en cuanto la programación, tenías la facultad de mover la continuidad si estábamos desajustados en la continuidad, podíamos hacer nosotros algunos ajustes, ahora sólo el continuista” Lagarda (pianista)*

Y en este contexto muchos de los pianistas consideran que su participación ha ido mermando a lo largo del tiempo, porque hablando en términos estructurales, según sus opiniones, cada vez tienen menor discrecionalidad en sus tareas, porque la dirección limita su campo de acción a hacer estrictamente lo que se anota en la escaleta de programación. Hechos similares según expresan suceden con otros grupos ocupacionales, como con la comunidad de locutores, quienes únicamente se tienen que concretar a leer los diálogos de la escaleta de programación. A partir de lo anterior ambos grupos de ejecutantes mantienen otro supuesto relacionado con la verdad y con el tiempo, mediante el cual sostienen que la satisfacción laboral cada vez es menor en relación al nivel de participación que tienen en sus tareas, como se puede apreciar en el siguiente diálogo entre pianistas:

- *Nosotros somos en realidad productores*
- *Sí, hace 5 años nosotros éramos productores decidíamos con el noticiero la continuidad.*
- *Nosotros somos productores que ellos nos ignoren es otra cosa.*

Y de manera similar, los guitarristas opinan que su participación ha disminuido, porque además de que ahora otros miembros de la organización graban digitalmente, desde hace varios años atrás, casi no se hacen controles remotos, por ejemplo, desde distintos lugares de provincia:

*“Sí la radio estaba por todas partes. Hicimos, una transmisión desde Cancún Quintánarro, el festival de cultura del caribe hicimos la transmisión del día de muertos.. el ver a la gente, el escenario el panteón, la veladoras, es un sensación muy padre que solamente estando ahí lo puedes vivir ... Es que te enfrentabas a muchos retos...te enfrentabas a muchas cosas, en comparación a los que haces aquí cotidiano en el estudio...” Goyo (guitarrista)*

Como puede apreciarse la radio de antes era una estación más interactiva, que propiciaba una mayor participación de los empleados. Es decir, según lo que los entrevistados expresan, era un medio que les permitía desarrollar más ampliamente sus propias potencialidades, su creatividad, pero sobre todo a partir de lo que se puede interpretar era una organización que les permitía disfrutar de su trabajo. En este sentido estos grupos se refieren a la radio de los setentas y ochentas, pero también hay otros integrantes que manifestaron que la mejor época se vivió en la primera mitad de los noventas. Sin embargo, en lo que todos los ejecutantes coinciden es que toda etapa pasada fue mejor. En gran medida por lo que mencionábamos porque ha decrecido su nivel de participación, lo que ellos leen como una falta de reconocimiento y valorización de su trabajo, de lo que se desprende otro de los significados que encontramos también en los niveles anteriores y es el supuesto que ellos comparten de que son grupos excluidos dentro de la organización. A nivel artefactos lo decíamos por el descuido que ellos perciben por parte de los solistas hacia sus propios espacios, las cabinas de transmisión y grabación. Y por la importancia que según su percepción los solistas han puesto en la tecnología, sin considerar ampliamente su labor como trabajadores. A nivel valores porque ellos

manifestaron ampliamente que tendría que ser una radio más incluyente en todas las direcciones jerárquicas y finalmente a nivel supuestos la exclusión que ellos perciben se convierte en una de las presunciones más marcadas al interior de sus propias subculturas. Por ello desde su punto de vista todo tiempo pasado fue mejor, por su nivel de involucramiento real con la organización y por otra parte tal como mencionábamos por la identificación que ellos sienten por el pasado glorioso y artístico de Radio concierto Universidad:

*“...de esos tiempos te estoy hablando de fines de los 70's principios de los 80's yo creo que hasta el 85 todavía era muy sobria, era hasta solemne decían. Pero eso le daba ese carácter esa personalidad. La de antes me gustaba mucho, me gustaba mucho porque se involucraba gente muy interesante. Para mi lo interesante de la radio en ese tiempo era eso; escuchar gente interesante, que dijera cosas interesantes... Había muchos actores, actores como Murguía, María Rojo... Actores que tenían el gusto por hacer los radio teatros, de diversos autores universales, tu no te puedes imaginar ahora a un Sergio Jiménez que ahora hace papeles secundarios, hiciera grandes papeles en los radio teatros. **Me siento identificado, pero sobre todo con ese pasado, de los grandes actores y me identifico y eso como que me hace que todavía me agarra la emoción**” Lagarda (pianista)*

A propósito de lo antes mencionado, los supuestos sobre el tiempo se refieren a la orientación que tiene cada cultura, grupo u organización, en relación al presente, pasado o futuro. Es decir, hacia donde se inclinan las posturas de los grupos hacia el presente, el pasado o el futuro. Las metas o la misión, por ejemplo ¿Qué orientación básica de tiempo reciben? En este sentido, el investigador explica que algunas organizaciones se distinguen por su orientación primaria hacia el pasado, es decir, hacia cómo las cosas solían ser. Como sucede, tal como se ha podido ver para la mayoría de los ejecutantes, donde muchos de ellos como el anterior manifiestan que se identifican plenamente con ese pasado y que les gustaría que parte de los que ellos denominaron como “la época de gloria” regresara a la estación. Y no sólo por la fama y notoriedad que alcanzó la emisora por la calidad de su producción, sino también porque en su opinión se vivía un clima laboral más agradable,

donde las relaciones al interior eran más cercanas y menos conflictivas. Donde según sus afirmaciones el reconocimiento al trabajador era mayor.

En este contexto la estación se encuentra fuertemente arraigada a su pasado, pero con una incertidumbre considerable por el presente y el futuro a partir del cambio tecnológico, principalmente por las historias contadas sobre la automatización de las emisoras y el peligro del desplazamiento laboral. En este contexto, esta orientación al pasado coloca a la organización en lo que pudiera denominarse una negación de los retos del presente y del futuro. En comparación los solistas, cómo se ha subrayado quienes tienen una orientación muy marcada hacia el presente y los retos del futuro, en base a esa misma orientación es que justifican los programas de cambio que debe vivir la emisora: el cambio tecnológico y el cambio programático.

### **3.- LA NATURALEZA DEL ESPACIO**

Desde esta perspectiva se concibe espacio como un significado físico y social. En opinión de este autor para que la acción social ocurra, las personas deben compartir supuestos acerca del significado de lo que es deseable en función de los objetos físicos o del medio ambiente, y además conocer como se orienta el espacio en relación con otros miembros del grupo. Así los supuestos que los ejecutantes mantienen sobre su propio espacio, es que este debe ser restringido, donde cada quien se dedique exclusivamente a sus funciones y a sus propios espacios. Es decir, los productores, valga la redundancia, a producir, lo directivos a dirigir, los de servicio social solo a auxiliar etc.;

*“Chicos de servicio social, no deberían de tener tanta ingerencia. Si pueden hacer su servicio. Pero eso de darle una responsabilidad” Marco Antonio (guitarrista)*

El principal desacuerdo que los ejecutantes mantienen en este sentido, es que jóvenes prestadores de servicio social tengan una participación mayor en la producción,

conducción y montaje digital de los programas. Lo que representa, tal como explicaremos ampliamente en el apartado de cambio, una fuerte defensa de su espacio, mediante una tendencia muy marcada hacia la protección de sus propios roles de trabajo.

Es decir, bajo su óptica nadie más puede grabar sólo ellos, en este contexto, la interpretación metafórica que encontramos según sus propias expresiones es: “Zapatero a tus zapatos”. En cambio, en este mismo aspecto los solistas mantienen una posición más abierta, bajo el supuesto que en la actualidad el trabajo en el medio radiofónico debe ser producto de la confluencia de muchas ramas del conocimiento. Dicho en otras palabras, el hacer radio significa para los solistas la colaboración y trabajo conjunto de personas con habilidades diversas, de tal manera que los mismo pueden ser artistas, productores, investigadores etc., quienes pueden hacer uso de sus variados conocimiento y del avance de la tecnología. En este contexto, se percibe un uso del espacio mucho más compartido que permite el trabajo de estructuras matriciales o de proyecto, o el trabajo autónomo donde una sola persona puede realizar, producción, grabación, locución y montaje, lo que a su vez se traduce en tendencia hacia la flexibilidad laboral.

Situación que, como puede apreciarse, contrasta grandemente con los supuestos que los ejecutantes sostienen, lo que ha creado fuertes conflictos intergrupales que han deteriorado las relaciones al interior de la organización con mayor énfasis a partir de los procesos de cambio tecnológico. Sin embargo, esta tensión en el clima organizacional viene de tiempo atrás, previo a los procesos de cambio, el cual según lo que cuentan entrevistados de todos los grupos se deriva principalmente de la propia naturaleza de la población de la emisora.

#### **4- NATURALEZA DEL GÉNERO HUMANO**

En este supuesto se define el significado de ser humano, es decir los atributos que son considerados intrínsecos a la naturaleza humana (Schein:1996). ¿Los seres humanos son

buenos, malos o neutrales? Bajo tales supuestos se busca determinar como los subalternos definen a sus superiores y como éstos definen a los anteriores, es decir como jefes y empleados son descritos por otros grupos. Desde esa postura, como también se pudo apreciar en el nivel de valores, el grupo directivo es calificado por los operadores de forma negativa, porque desde su punto de vista su trabajo directivo dista mucho de los objetivos reales de la organización, que serían desde su óptica, proyectar una radio más artística a las audiencias. Y sobre todo a partir del primer supuesto y su relación con esta dimensión número cuatro, su verdad es que los solistas son “malos” porque no han podido crear un ambiente laboral en torno a la equidad y la participación real, sino que por el contrario el grupo directivo ha influenciado en la fracturación del ambiente laboral:

*“Dividir y vencerás. A la autoridad nunca le ha convenido que la base este unida. Vamos a dividirlo, vamos a ayudar a unos y a otros no. A unos vamos a aceptar y a los otros no. Si llegas tarde te regresan y a otros no” Adame (pianista)*

En este contexto, según algunos ejecutantes, a través de este supuesto sus líderes son “malos” porque promueven los rompimientos al interior de la organización.

*“Aquí les gusta complicarse la vida, porque ellos pueden tener, todas las funciones que tu no te puedes imaginar, muchas, muchas, con las facultades, con los institutos, pero siempre hay esa burocracia y como eres mi cuate y mi amigo pues hasta te doy tu programa y hay otras gentes que son muy capaces y muy inteligentes y no más no, no les dan su programa. No ha cualquiera le dan programa” Cossío (pianista)*

Es decir, ellos no justifican sino que reprueban el comportamiento de sus líderes. En otras palabras, desde su verdad los solistas son calificados negativamente, porque consideran que su desempeño no se da de manera funcional sino que corresponde a intereses particulares. Por tal razón, cuando se refieren a ellos hablan de nepotismo, amiguismo, compadrazgo y oportunismo. Y los califican también como elementos carentes del conocimiento suficiente para el manejo de una estación de radio:

*“Yo creo que aquí debe de hacer cambio, gente que de verdad sepa hacer radio, que le guste la radio... Osea me gusta criticarlos, son gentes, que así como dijo un compañero, la dirección la manejan como si fuera la transmisión, nada más muévele aquí o muévele allá y ya” Emilio (guitarrista)*

*“Hey que venga alguien que realmente sepa de radio. Alguien que venga de la comunicación. Porque han mandado, como el que esta ahora es psicólogo, ha mandado de derecho, pero nadie específicamente de la carrera de Cs de La Comunicación” Cossío (pianista)*

*“El director trae a sus gentes. Se ve actualmente con su gente. Los jefes vienen y hacen muchas aberraciones” Adame (pianista)*

De esta forma estos supuestos, como se ha destacado en este trabajo, se convierten en un esquema importante que justifica y legítima su propio comportamiento. Es decir, bajo el concepto que ellos tienen sobre sus directivos norman su conducta, de tal manera que, como pudimos observar, en algunas ocasiones no existe gran respeto por la autoridad e incluso se llega a la insubordinación, tal como se puede notar a partir de la siguiente afirmación:

*“No se debe retirar, si no tiene el permiso de su jefe inmediato, yo **he venido y la gente anda afuera** ¿Por qué? Porque tu programas un compacto y sabes el tiempo que dura al aire y entonces el operador anda por allá, no todos, pero resulta que a veces, el compacto no dura lo que ellos pensaban y sales fuera del aire y aquel no se ha dado cuenta y anda fuera de la radio y no puede ser eso. Pues viene corriendo, Sí nos salimos del aire es que decía 20 minutos...**Entonces se supone que es un tiempo real el que deben de trabajar, porque ellos colocan de acuerdo a lo que llaman escaleta, que es su programación, entonces ellos colocan y se van a pajarear**” Diego (solista)*

Como puede apreciarse, los solistas tampoco definen favorablemente a sus subalternos, y en general a toda la población de la emisora, principalmente por lo que ellos califican como un desempeño deficiente:

*“Yo te diría que en lo abstracto en una panorámica muy general, el colectivo, la comunidad... no voy hacer una distinción entre trabajadores sindicalizados y de confianza, es una comunidad muy poco profesionalizada en general. Pertenece más a la orden de lo burocrático” Dick (solista)*

*“Finalmente no buscan avanzar, lo único que buscan es permanecer en su cuadrado que llevan 20 o 50 años y nos más que nadie los mueva de ahí que no los pongas a trabajar” Venegas (solista)*

Así la comunidad en general, y los operadores en particular son calificados como una población poco profesionalizada, poco comprometida con los objetivos de la organización.

*“Yo cambiaría este equipo técnico por un equipo humano mucho más comprometido con la creación radiofónica” Gabriel (solista)*

Hecho que se muestra, tal como anotábamos en el área de valores, en el pobre desempeño que los solistas consideran a partir del tiempo que algunos de los ejecutantes se ausentan de sus cabinas. Aunque algunos operadores argumentan que con frecuencia les es difícil alejarse porque sus superiores los quieren siempre en sus puestos:

*“Algunas veces no te dejan ni ir al baño” Marco Antonio (guitarrista).*

La observación nos permitió advertir que hay operadores que raramente se ausentaban de sus cabinas y cuando lo hacían dejaban a otro compañero al frente. Pero había ocasiones sobre todo en días de quincena, donde varios ejecutantes se ausentaban por tiempos considerables.

Ante tal escenario, algunos solistas expresan que es muy difícil establecer un control entre los distintos grupos porque existe lo que ellos denominan como “impunidad” o una falta de normatividad, porque como explicábamos en el nivel de valores, según integrantes de este grupo y algunos ejecutantes en la emisora “*no pasa nada*”. En otras palabras, existe el supuesto de que ningún reglamento, ni autoridad alguna, puede realmente controlar la actividad humana, donde los empleados faltan o no hacen bien su trabajo, de tal manera que integrantes de todos los grupos pueden actuar arbitrariamente:

*“Sin duda lo que hace falta es una mayor normatividad...y bueno el otro día lo decía radio concierto es como un nudo ciego, le aflojas de un lado y se afloja del otro... Sin duda hacen falta más recursos yo creo que a la gente hay que pagarle y pagarle bien, para poder exigir y exigir bien. Entonces la Radio hace como que paga y los productores hacen como que producen. Pero yo si creería que el personal de base tiene una serie de seguridades y de huecos que le permiten actuar con absoluta autonomía, impunidad y no pasa nada” Gabriel (solista)*

Lo antes descrito por este solista nos permite profundizar en este mismo supuesto donde para el análisis de esta categoría Schein propone considerar la teoría X y Y de Mg Gregor

(1975)<sup>20</sup>. Dentro de este marco de referencia tanto ejecutantes como solistas definen a los integrantes del grupo contrario como sujetos “X”. Los solistas porque consideran a sus subalternos como trabajadores poco comprometidos con su trabajo y sólo influenciados por motivos económicos, sin gran iniciativa o disposición para desarrollar tareas innovativas o que difieran de las habituales:

*“La mentalidad de los trabajadores, que tuvieran iniciativa, que no hubiera un elemento basado en que yo no lo hago porque el contrato colectivo de trabajo no lo permite y no lo hago porque el convenio de condiciones especiales tampoco me lo permite. Que haya una gente nueva...con una mentalidad de iniciativa todo el tiempo y que dijera si quiero hacer esto..” Diego (solista)*

En este contexto, explica Schein (1996) que si en una organización los líderes consideran a los trabajadores como “X”, como seres flojos y sólo motivados por incentivos económicos, se les tratara en efecto bajo los preceptos de tales supuestos.

*“Entonces es un estira y afloja en cuanto a base y confianza ¿Qué ha pasado? Que la estación he hecho uso de herramientas que no quisiera usar, pero que las tiene que usar por que la gente de base se esta volviendo muy renegada y todavía se les premia con letras de calidad y eficiencia”Gustavo (solista)*

Aunque no especificó este último entrevistado de que herramienta se trata, podemos entender a través de la observación directa de la interacción entre los diferentes grupos ocupacionales, que esta instrumento de control consiste en un tipo de relaciones más rígidas e incluso con un cierto tono ligeramente intimidatorio, sin llegar al autoritarismo o la coerción. Pero sí se puede describir como un trato álgido, tal como describíamos en el área de artefactos, en algunas relaciones contractuales entre jefes y subordinados. Es decir, el trato se torna con frecuencia tenso tal como pudimos observar en varias ocasiones, por parte de algunos solistas. Y en este mismo contexto, lo decíamos también los ejecutantes definen a sus superiores dentro de la categoría “X” porque en su

---

<sup>20</sup> Donde este autor propone una categorización en base a la cual se puede calificar el comportamiento de los individuos en la organización. Donde los sujetos “X” son considerados como seres “flojos” que sólo son impulsados por motivos económicos, mientras que los seres “Y” son considerados como más propositivos, motivados no estrictamente por motivos económicos, sino por sus propios intereses intelectuales, motivacionales etc.

opinión estos no asumen su papel real sino que la mayoría en su opinión solo busca sus propios intereses:

*“Si, si mucho trabajo le ha de costar hacer el trabajo, si tiene varias secretarias en su oficina, en realidad no hace nada” Rene (guitarrista)*

*“Si nada más llegan a veces de dedazo y a veces, traen a gentes que no tienen nada que ver con la radio y eso resta mucho a lo que se ha hecho” Lagarda (solista)*

En este sentido, Schein (1996) explica que un subalterno también suele crear su propio concepto sobre las capacidades e intencionalidades de sus superiores. Por consiguiente si los cataloga dentro de la categoría X, es muy probable que recurra a la insubordinación o a la negación del reconocimiento de la autoridad, como hemos explicado que suele suceder en esta organización.

Como puede concluirse a partir de estos supuestos donde ambos grupos se descalifican mutuamente, las relaciones que se han dado a lo largo de la historia inciden en la creación de un ambiente rígido y donde es difícil llegar a acuerdos en torno a los objetivos organizacionales y por lo tanto ante la visión o resolución que se debe tener frente al entorno.

## **5.- NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA:**

Estos supuestos se destinan a definir que es lo bueno que los seres humano pueden realizar en relación con su medio ambiente. Supuestos que son precedidos a su vez por los supuestos sobre la realidad y sobre la naturaleza del género humano. Con base a estos preceptos las pregunta a contestar son: ¿La actividad humana es activa o pasiva? Y en el nivel organizacional cual es su relación con su medio ambiente? ¿Cuál es el papel que esta jugando la organización?

De una manera general a partir de los supuestos que los tres grupos tienen sobre la naturaleza del género humano, se puede apreciar que la naturaleza de la actividad en la organización se percibe

como pasiva. Como lo mencionábamos también en el área de valores “nadie asume su papel” según la visión general, entonces el trabajo está detenido porque nadie o muy pocos persiguen los fines reales de la organización. O desde sus supuestos muy particulares cada grupo asume que solamente al interior de sus propias subculturas se cumplen las tareas cabalmente. Es decir, los guitarristas y pianistas se asumen a sí mismos como grupos activos y definen a los solistas como un grupo pasivo. Lo mismo sucede en la apreciación contraria. De tal manera que a partir de la pasividad que se asume entre los distintos grupos, se asume también una posición pasiva para la organización en su conjunto, porque tal como veíamos en el área de artefactos, valores y en los primeros supuestos, como la estación no produce una programación de mayor calidad entonces no está asumiendo una posición activa frente a su entorno. Y dentro de esta misma apreciación que comparten integrantes de todos los grupos, también existe el supuesto compartido de que la problemática organizacional que vive la emisora difícilmente cambiara. Porque ellos la conciben como un lugar donde los conflictos y la falta de acuerdos son frecuentes, donde cada vez se deteriora más la estructura y se desatienden los objetivos organizacionales. Ante tal panorama la visión que se tiene es de fatalismo ante el futuro de la organización y antes los retos que el medio ambiente impone:

*“Mira ojalá este yo aquí dentro de 10 años, pero al paso que vamos es un fracaso, porque las autoridades nunca ven bien a bien por lo que se hace.*

**-¿Sin embargo cree que el cambio sea posible?**

*Yo lo dudo” Gustavo (solista)*

*“El pesimista es el realista. Me la imagino hecha pedazos, hecha pedazos, muy problematizada, hasta pereza me da. Me la imagino como un frankenstein, por un lado igual suceden cabinas lujosas, esta fanfarronería de nuevo rico, pero por otro lado debajo de la alfombra la basura entera. La misma estructura probablemente más deteriorada. La misma verticalidad, el mismo uso político arbitrario, los mismos instrumentos, auditorio la misma programación para dentro de diez años” Dick (solista)*

*“Yo veo un tanto difíciles los cambios estos dado que todo sirve a un régimen al mismo sistema. Como que es más conservadora esta situación esta radio pienso que va hacia sectores privados particulares y eso dista de la radio universitaria. Tendría que ser más participativa, más abierta. Mira la verdad es que parece una paradoja, estamos en una radio que precisamente esta para la comunicación misma entre los universitarios mismos, pero si tu observas nuestro material ya lo tenemos aquí y no tenemos comunicación para con nuestros jefes, nuestras autoridades” Samuel (pianista)*

*“Como medio laboral, no, el medio laboral no lo puedes cambiar” Rene (guitarrista)*

Opiniones que vistas a partir del supuesto número cinco, que se refiere a la naturaleza de la actividad humana, se percibe en general un esquema de fatalidad, más que de una creencia en que el cambio organizacional se pueda dar. Esta dimensión busca analizar cuáles son los supuestos que describen la forma apropiada en cómo los seres humanos actúan ante los retos que su medio ambiente les impone. Supuestos que según Schein (1996) son trasladados a las propias concepciones del grupo. Lo cual se convierte en una forma de concebirse a si mismos como una colectividad en relación a su entorno. De esta manera, la mayoría de los integrantes de estos grupos, solistas, guitarristas y pianistas, se definen dentro de la categoría que el autor denomina “orientación del ser”, donde la percepción de los seres humanos no gira ante la perfectibilidad, en otras palabras, ante la posibilidad del cambio. En contraste, en esta orientación el ser humano es percibido dentro de un esquema de fatalidad. Este fatalismo se deriva de la predisposición de considerar a los seres humanos, en total dependencia de su entorno. En este contexto, a partir del análisis previo entendemos que para los integrantes de esta emisora, dadas las condiciones de desgaste de la misma, difícilmente se podrá ofrecer al entorno mejores productos, porque ni los recursos humanos ni los recursos tecnológicos están siendo debidamente empleados. En otras palabras, los hombres no tienen la alternativa de elegir o de desarrollarse, sino que están sometidos a los designios de la naturaleza (ibid). En este contexto, las organizaciones se alinean a su medio ambiente y son percibidas como sumisas ante su entorno, en lugar de emprender su búsqueda propia de un nicho determinado (ibid:128). Como parece ser la posición que muchos ejecutantes toman frente al entorno, quienes consideran que el cambio programático no es prioritario en busca de nuevas audiencias, tal como lo mencionábamos en el supuesto número uno. Lo que nos habla, lo decíamos de un gran desconocimiento sobre los retos reales de la organización. En contraste con los solistas

quienes mantiene supuestos claramente orientados hacia el entorno, sobre todo en base a los retos que los avances tecnológicos imponen a los medios de comunicación.

Dentro de esta visión orientada al entorno, que Schein denomina organización/relación medio ambiente, el punto de vista del grupo considera al medio ambiente de la organización dentro de una cultura mayor. Donde el grupo se percibe capaz de cambiar o influir en éste y asume que debe de coexistir en armonía con el entorno, pero desarrollando su propio nicho. En base a la anterior premisa en cómo justifican los solistas el cambio programático y tecnológico, es decir en busca mayores audiencias, el intento es crear una nueva imagen sonora de la estación. Proyecto que está de alguna manera detenido o marchando de una manera muy lenta, porque en opinión de los solistas las mismas relaciones conflictivas que imperan en la emisora impiden una mayor proyección de la emisora.

#### **6.- LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS:**

En el contexto ya descrito en que la vida organizacional se desarrolla, la naturaleza de las relaciones humanas se percibe como profundamente individualista, competitiva y poco solidaria al interior de la estación. A este respecto, Shein explica (1996:131) que en el centro de toda cultura existen supuestos acerca de cómo los individuos se sienten satisfechos en su relación con otros individuos, cómo se sienten más cómodos, seguros, productivos, donde la situación óptima es que fácilmente se puedan encontrar consensos entre los grupos. Pero cuando no hay un acuerdo en base a estos supuestos, cuando estos no son ampliamente compartidos por los distintos miembros se dice que existe anomia o anarquía (ibid). Como en este caso donde se notan relaciones intergrupales profundamente fragmentadas.

En este contexto, para entender de qué manera se presentan o cuáles son los supuestos que cada grupo puede tener sobre las relaciones que se llevan a cabo en el ámbito

organizacional, el autor sugiere la siguiente división: individualismo y grupismo. Y en el caso particular de esta estación podemos notar profundos supuestos sobre el individualismo que prevalece en las relaciones al interior de la organización, sobre todo cuando se trata de diferentes grupos, que se perciben antagónicos como los solistas y guitarristas en torno a su relación con los solistas y viceversa;

*“Guardar distancia y el también la guarda, si el es muy cortante con nosotros en ese aspecto sí. Nosotros nuestra obligación es avisarles cuando falla el equipo ...hasta ahí nada más” Cossío (pianista)*

**¿Han pensado en otra forma de relacionarse con el trabajador?**

*“No lo aceptan tan fácil, como trabajadores de base cualquier persona que entre como jefe le ponen peros a lo mejor los más viejos. Con que trabajaran sobre lo que se les dice en su contrato, pasa el tiempo y nada más. No importa si lo hacen bien o no lo hacen bien” David (solista)*

Situación que contrasta con los supuestos de grupismo al interior de las propias subunidades de cada cultura ocupacional.

*“Solamente la relación es estrictamente laboral, más allá no se puede, la gente es muy difícil. No, aquí hay muchos grupitos, que se dan, entonces no se puede dar. Yo nada más con mi grupo” Cossío (pianista)*

Porque tal como mencionábamos el trato entre jefes y subalternos es muy impersonal, orientada primordialmente a la ejecución de las tareas organizacionales, lo decíamos en el apartado de artefactos y valores, con algunas excepciones de relaciones más estrechas entre autoridades y subalternos. Sin embargo, en este contexto algunos solistas expresan que aunque se tengan relaciones cercanas, el conflicto que hay entre los grupos dificulta la posibilidad de los acuerdos, por ejemplo, ante las demandas que solicitan los ejecutantes por el cambio tecnológico.

*“Yo te diría que hay una relación cercana afectiva, hasta juguetona. Pero a veces es completamente insuficiente. El problema está en el miedo a afrontar los discursos. Esta administración a todo el mundo le ha dado la posibilidad de negociar” Dick (solista)*

Al parecer por constantes conflictos intergrupales por lucha de sus respectivos intereses, el clima organizacional que se percibe es de confrontación constante entre miembros de

distintas culturas ocupacionales. De tal manera que su cultura está impregnada, de fuertes impulsos hacia la defensa de intereses particulares, es decir de relaciones individualistas y competitivas, que influyen notablemente en la visión que cada grupo tiene sobre los retos que el medio ambiente les impone, tal como se explicará a continuación a partir de las implicaciones que la interacción de estos supuestos han tenido en relación con las respuestas al cambio organizacional.

### **LAS INFLUENCIAS DE LOS SUPUESTOS EN LAS RESPUESTAS AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Después de lo hasta ahora descrito, se ha mostrado claramente cómo entre los distintos niveles de cultura ha habido profundas diferencias entre las apreciaciones de los ejecutantes y las de los solistas. Sobre todo en este último nivel el de los supuestos básicos, las discrepancias se hacen más evidentes y explican en gran medida las respuestas limitadas que hemos señalado ha tenido el cambio tecnológico.

Así con respecto al cambio de herramienta, ambos grupos de ejecutantes hicieron lecturas muy parecidas, su interpretación se dio como lo hemos remarcado en el área de valores, de acuerdo al tipo de proceso no planeado que se presentó. Ante tales circunstancias, lo real para ambos grupos fue que fueron excluidos del proceso y su supuesto en este sentido, es que no se ha dado la capacitación porque los solistas no tienen disponibilidad para que ésta se de:

*“Como les van a preguntar a los soldados que es lo que va hacer el general” Rene (guitarrista)*

*“Nos debieron haber dado un curso de capacitación para poder operar. No se dio porque no quieren las autoridades” Goyo (guitarrista)*

De acuerdo a la opinión de muchos ejecutantes, las reuniones de negociación sólo han sido como una forma de aparentar que se quiere llegar a una resolución, cuando en realidad

según sus supuestos sobre la naturaleza de la verdad, no existe un interés real por darle una solución efectiva al cambio tecnológico por parte de los solistas. En base a tal supuesto, ellos explican que la capacitación no se ha dado porque no existe disposición para llegar a un acuerdo y porque según lo que ellos perciben, el grupo directivo considera que con la capacitación que han recibido es suficiente:

*“Hay un estira y afloja ellos nos dicen que no necesitamos más de lo debido. Para ellos no es justificable más capacitación. Con eso que aprendimos para ellos está bien... A veces nos dicen cosas que son una reverenda tontería, como si le quisieran dar terapia al trabajador. Las autoridades hacen promesas de palabra. Se acercan a veces para que creamos que nos escuchan. Pero es para mantener al trabajador quieto”* Aguirre (pianista)

*El trabajador quieto* y las resoluciones a sus demandas tras el cambio tecnológico detenidas, según expresa este trabajador. Es decir, la realidad que ellos perciben es que el cambio que esperan “*un avance para todos*” como veíamos en el nivel de valores, esta detenido. Y la verdad que ellos expresaron ante el proceso, es que el cambio tecnológico sólo tiene intereses instrumentales entorno al ahorro de recursos económicos por la posible automatización de la emisora. La verdad desde su visión es que al grupo directivo no demuestra gran interés por las culturas ocupacionales:

*“No nos capacitaste, no nos preguntaste, no nos reconociste... la verdad es que nunca aceptan nuestras proposiciones”* Rene (Guitarrista)

*“En realidad es eso ellos quieren que allá menos trabajadores sindicalizados, menos elementos de trabajo, aunque se incremente el trabajo, pero que haya menos trabajadores. Entonces aprovechan la tecnología para sacar adelante todo que tienen como proyecto ellos. Sin tener que pagar más dinero o a más trabajadores”* Aguirre (pianista)

Es decir, la verdad que ellos perciben es que el cambio tecnológico tiene como finalidad principal la automatización de la emisora y por tanto la posibilidad del desplazamiento laboral, muy pocos guitarristas o pianistas, lo decíamos ven la renovación tecnológica en función de las necesidades reales del medio ambiente. Y en este mismo sentido, la verdad que los solistas argumentan es que el cambio tecnológico, no busca el desplazamiento laboral, pero si pudiera efficientizar los recursos humanos, de tal manera que de ser

necesario se reubicaría al personal en otras áreas y así se pudiera ofrecer mejores productos al entorno, mediante la transmisión de más conciertos o eventos a control remoto u otras actividades en donde se pudiera aprovechar este potencial humano:

*“...Es incorrecto porque no habrá ni mucho menos la posibilidad de que ningún trabajador pierda su trabajo. Se ajustan formas, protocolos procesos a esa nueva tecnología... Hemos hecho lo que medianamente hemos creído correcto hacer y esto significa darle confianza a los trabajadores de que no se les va a correr” Dick (solista)*

*“ Porque el cambio este que queremos hacer, implica una gran cantidad de negociaciones con el sindicato, osea, no se trata aquí de correr a nadie, no estamos buscando correr a nadie. Simplemente, se trata de modernizar su quehacer” Claudio (solista)*

Esa es la verdad de los solistas, “se trata de modernizar su quehacer”. Sin embargo, en este supuesto ambos grupos coinciden en afirmar que lo real es que las negociaciones no han dado los resultados esperados para ambos grupos y por tanto el proceso de cambio efectivo esta detenido. En tal contexto, el supuesto que ambos grupos comparten es que la resolución de las demandas del cambio tecnológico están detenidas, no por un problema de recursos, como pudiera pensarse dados los problemas presupuestales que enfrenta la universidades del país, sino por problemas de voluntades políticas al interior de la emisora, tal como mencionábamos en el área de artefactos. En este contexto los solistas consideran que el cambio esta “trabado” por candado sindical:

*“Diría yo que es el problema del sindicato, parte de ello. Que si no es lo principal” Diego (Solista)*

*“Aquí hay algo que es innegociable que es el compromiso de unos de otros. Nosotros hemos planteado que estamos totalmente abiertos a que nos digan queremos cursos, talleres...Y otras no se han podido dar podido dar porque hay candado sindical” Dick (solista)*

Mientras que los ejecutantes piensan que el proceso de negociaciones esta detenida, no por trámites o limitantes con la instancia laborales de la universidad, sino por la propia negativa del grupo directivo.

*“La capacitación aún no se concluye, realmente se a agarrado de aquí y de allá algunos elementos, algunas informaciones. De hecho se nos nombro un taller no capacitación, ni siquiera reconocimiento a ello. Del material de la computadora, del manejo y todo ello. De hecho yo creo que es algo que la misma autoridad no quiere comprometerse para no generar un poco más sufragio hacia los trabajadores... Samuel (pianista)*

*“Nos dicen que si pero no nos dicen cuando” Marco Antonio (guitarrista)*

Como podemos apreciar según la opinión de los ejecutantes, no han sido resueltas sus demandas de capacitación porque los solistas no se quieren comprometer para otorgar mayor salario. Mientras que algunos de los solistas afirman, los decíamos, que no se puede por restricciones presupuestales y otros que argumentan que el aumento salarial no procede porque sólo se trata de un cambio de herramienta, dado que siguen siendo las mismas funciones de operación técnica. Y en este contexto, en más de año y medio de negociación, no se ha podido llegar a ningún acuerdo. Hecho que los ejecutantes interpretan tal como se puede apreciar en varios de los comentarios ya expuestos, como una falta de consenso que deriva de la falta de disposición de los solistas, porque desde su apreciación el grupo directivo no demuestra ningún interés por los integrantes de la organización, por ello es que desde su verdad no se le ha dado alguna solución al cambio tecnológico. La afirmación anterior tiene implicaciones con la dimensión número cuatro que se refiere a la naturaleza del género humano. Es decir, interpretando las expresiones de los ejecutantes, el cambio no procede por la “mala” voluntad de los solistas. De manera similar los solistas afirman que el cambio no procede porque los ejecutantes están “limitados” a lo que la reglamentación oficial les permite, tal como señala uno de los operadores:

*“Además dentro del contrato dicen que si tienes un año haciendo funciones que son, como esto no esta contemplado dentro del área en cómputo, eso no esta plasmado, pero el contrato dice que después un año de hacer funciones donde no has tomado el curso de promoción o de capacitación se te debe de reclasificar, no se si para esto tenga que venir una gente de la universidad para hacer la valoración. Porque como no hubo el curso y ya paso el año se esta violentando el contrato, entonces se nos debería de subir a otro nivel, quizá con el mismo nombramiento” Guillermo (guitarrista)*

Sin embargo, algunos solistas arguyen que, no obstante la reglamentación, el aumento demandado no es del todo justificable, porque aunque se trata de un cambio de herramienta, se siguen realizando las mismas funciones técnicas tanto en cabinas de grabación como en

cabinas de transmisión. Además de que según su apreciación, son muy cuestionables sus niveles de desempeño, lo cual puede interpretarse como una transacción que se pretende recíproca. En otras palabras, según pudimos interpretar, si los niveles de desempeño siguen siendo bajos, no tendrían porque aumentar los beneficios salariales:

*“Las razones, si ellos en realidad demostraran que son necesarios o que no hay errores. Pero la verdad es que hay muchos baches muchos errores y muchas cosas que este, cómo te puedo decir...al aire se notan deficiencias de trabajo deficiencias de nivel, no hay estándares, no hay reglamentos” Gabriel Solista*

*“Pero lo que pasa es que es un institución muy mañosa. Habitualmente la gente aspira a ver un a mejora económica Aunque lo que yo haga lo haga mal. Eso no importa no hay una especie de ejercicio autocrítico. Económico a cambio de nada, gano poco, necesito ganar más, aunque lo que yo haga lo haga mal, no venga...sea responsable eso no hay. Hay una enorme autocomplacencia” Dick (solista)*

En términos semejantes muchos solistas califican el trabajo de los ejecutantes y en base a esas premisas, otra de las verdades que este grupo tiene sobre el cambio es que se ha visto limitado por un problema de actitud. Idea que corresponde al supuesto que los solistas mantienen acerca de la naturaleza del genero humano, donde cómo lo explicábamos renglones atrás, se da una descalificación profunda del trabajo de los ejecutantes. Debido a que según expresan algunos solistas, éstos no quieren cambiar su mentalidad, no desean adaptarse al cambio hasta que se sujeten los procedimientos a la reglamentación correspondiente. Y de la misma manera, los solistas mantienen el supuesto de que su interés por la capacitación tiene mayormente motivos económicos que una necesidad real de aumentar su conocimiento sobre la nueva herramienta:

*“Dentro de la institución hay ya un acuerdo por contrato colectivo y por la ley federal del trabajo, la ley debe capacitar al trabajador. Pero todos aquellos cursos de capacitación que queremos dar aquí detectando las necesidades de una dependencia, tenemos que llevar estructurado el curso a esa central que le llaman... Si ellos aceptan el curso si esta abalado por ellos, si hay constancia, pero si no lo aceptan tienen que tomarlo sin una constancia y ellos lo que quieren es una constancia... Para ellos es lo principal, ahora te manejan lo que es capacitación, pero realmente siendo honestos la parte que ellos prefieren, es una remuneración personal extra. Eso es desde mi punto de vista, lo que yo he notado es ese. Quieres esto, entonces me tienes que pagar. Porque si fuera capacitación no pelearían por dinero. Dame capacitación y ya, que además les sirve esa capacitación para su trabajo, para su persona” Diego (solista)*

En este sentido, en efecto la mayoría de los ejecutantes demanda un aumento salarial, lo que de acuerdo a sus bajas percepciones para ellos resulta justificable:

*“Yo creo que lo mínimo que se puede hacer para ayudar al departamento de transmisión es en salario. Como pudiéramos decidir, pues se tiene que acordar entre las dos partes. Estaríamos lejos ya, si ellos tuvieran el interés de motivar esta situación... Pero es que ello lo quieran dar, y que ellos quieran ayudarnos, porque no nada más se trata de poner a alguien a trabajar como negro, sino también somos seres humanos y necesitamos apoyo” Samuel (pianista)*

*“Que nos paguen mejor, porque si a uno le pagan bien obligatoriamente tienen que hacer tu trabajo” Emilio (guitarrista)*

Sin embargo, algunos argumentan que no se trata sólo de una mejora económica, que ése no ese el fin principal, sino que, lo que ellos en realidad están buscando es una participación, reconocimiento e inclusión real en el proceso de cambio. Retomando los supuestos referentes a la naturaleza de la realidad y la verdad, sus supuestos es que al darles la capacitación y el aumento los solistas estarían reconociendo la importancia social de su trabajo:

*“Si, de estos cambios, y el querer acordar un convenio laboral, no significa que yo este negado a hacerlo. O que yo este diciendo quiero que me den 10 pesos más, no es eso, es involucrarnos, que nos involucren que nos hagan sentir parte de la radio” Lagarda (pianista)*

No obstante, este mismo operador se contradijo durante la misma entrevista:

*“Tiene que mejorar para que garantice la transmisión, porque si tu tienes la posibilidad estas obligado, la posibilidad de estar mejor económicamente, estas obligado a hacer mejor tu trabajo y ahí no hay de otra o lo haces y no lo haces, porque si ya se te dio la capacitación” Lagarda (pianista)*

En resumen, en base a lo anterior y por lo que pudimos observar, interpretamos que los principales supuestos sobre la naturaleza de la verdad que mantienen los grupos de guitarrista y pianistas sobre el cambio son:

- **El cambio tecnológico requiere del reconocimiento de nuevas habilidades** (avances escalafonario; aumento de sueldo)
- **El cambio tecnológico requiere de una capacitación más completa y reconocida oficialmente.**
- **El cambio esta detenido “porque las autoridades no quieren”**

Mientras que para los solistas los principales supuestos encontrados son:

- **El cambio tecnológico no requiere necesariamente de un reconocimiento económico, es sólo un cambio de herramienta. Además de que hay muchas restricciones presupuestales de la institución para que pueda ser autorizado.**
- **El cambio tecnológico requiere de capacitación, pero no tiene que ser condicionada a un aumento salarial. (para una parte del grupo)**
- **Con el aprendizaje que han recibido es suficiente, no requieren de mayor capacitación (para el resto del grupo)**
- **El cambio esta “trabado” por “candado sindical”.**

Como podemos darnos cuenta los supuestos que hay entre unos y otros difieren notablemente, motivo por el cual no se ha podido llegar a un acuerdo. Porque como puede notarse a partir de los supuestos mencionados, cada uno de estos grupos ha definido de manera muy distinta la nueva situación. De esta manera, tal como veíamos en el supuesto número seis, las relaciones imperantes son fundamentalmente individualista, donde se da una lucha frecuente por el poder de cada grupo, con mayor énfasis a partir de los procesos de cambio tecnológico.

*“No tenemos nada pactado, yo no tengo ninguna información. El dalet esta en proyecto. De eso ya va ser un año y no se ha vuelto a prender la computadora. Aquí no puede ser obligatorio, nuestro sindicato es muy poderoso, no pueden llegar a imponernos” Adame (pianista)*

Así la renovación tecnológica es considerada por varios pianistas, como únicamente un proyecto, lo que de nueva cuenta nos remite al supuesto numero uno. Mientras que para el grupo de solistas el supuesto que mantienen es que el cambio tecnológico es una realidad aún con todas las limitantes laborales que se han presentado. Cambio que se ha visto limitado porque la mayoría de los ejecutantes no aceptan el cambio de herramientas o inutilizan el equipo porque todavía no obtienen los beneficios solicitados. Lo que de nueva cuenta, visto a través del supuesto número 6 que se refiere a la naturaleza de las relaciones

humanas, coloca a la organización dentro de lo que Etzioni (1975) llama un sistema utilitario, es decir, donde las relaciones que se presentan al interior de la organización tienen únicamente como fin la obtención de recompensas (Schein:1996). Sistema en que los miembros de la organización asumen que por beneficio propio ellos deben ocuparse de sus tareas organizacionales, atendiendo a la racionalidad económica de trabajo diario, pago diario. En contraste con lo que pudiera ser un sistema democrático, otra de las categorías que propone este autor, donde se plantea la posibilidad de una mayor participación e involucramiento de todos los miembros de la organización.

De esta forma, en opinión de muchos de los integrantes de todos los grupos, la emisora es un sistema utilitario, porque según expresan muchos ejecutantes dadas las relaciones establecidas en la organización, no se puede dar otra clase de motivación, opinión que reiteran con respecto al cambio tecnológico.

*“Si aquí han dado más importancia a la tecnología y han menospreciado nuestro papel como trabajadores” Aguirre (Solistas)*

*“Aquí no se toma en cuenta lo que significa la nueva tecnología, aquí sólo lo ven desde el punto de vista productivo, las facilidades son para quien realiza el producto” Aquí no se toma en cuenta todo lo que implica meter una nueva tecnología...Se supone que la tecnología viene a facilitarle o simplificarle el trabajo al hombre. El trabajo a quien opera y a quien produce, pero aquí sólo lo ven desde el punto de vista productivo. Aquí las facilidades son para el productor son para quien realiza el producto no para el que lo hace. **Todo lo que hay detrás de un producto que puede ser una grabación de un programa de radio, implica la utilización, implicaba la aplicación de muchos recursos humanos**” Alexis (guitarista)*

Al parecer, tanto por lo observado como por lo mencionado para la mayoría de los entrevistados su postura de que “aquí no se toma en cuenta lo que la tecnología significa”, representa a su vez que dentro de ese proceso de “avance” tecnológico, el avance es parcial, es decir, desde su óptica sólo para unos cuantos grupos. Para los directivos porque potencialmente implica también un ahorro de recursos y para los productores porque ahora pueden ser autosuficientes mediante el montaje digital.

*“Ahora ya no le tienen que ver la cara al operador, ahora lo pueden hacer ellos solos” Alexis (guitarista)*

El avance es parcial porque ellos no perciben grandes beneficios para sus propios grupos, inclusive al sentirse excluidos del procesos, perciben, como se explicaba, que no se está reconociendo la importancia de su labor, sino que se está dando mayor peso a la tecnología que a ellos como elementos de quienes depende el manejo de los nuevos equipos. Al parecer su lectura es “como no me capacitas, no me incluyes” “a ti sólo te interesa el producto”, es decir los programas producidos y los productores y no todo el cuerpo laboral. Y como no han sido resueltas sus demandas en torno a un aumento salarial y a la capacitación, en este escenario el cambio no dota a este grupo de significados positivos. En otras palabras, como mencionábamos en el área de artefactos, para ellos el “avance” significa un retroceso en función de sus tareas y de la obtención de recompensas. Y si exploramos el supuesto número tres que se refiere al uso del espacio, el avance tecnológico significa para estos grupos, especialmente para los operadores de grabación, también un retroceso porque mediante el uso de la tecnología digital ahora muchos otros miembros de la organización como periodistas, productores o prestadores de servicio social pueden elaborar el trabajo técnico en torno a la grabación de un programa, sólo teniendo el equipo necesario:

*“Si tu puedes ver ya hay una computadora editando en cada oficina además de los estudios que se computarizaron, a parte que ya hay sistema dalet y todo eso y que si no se hecha a andar al 100% esta capacidad digital, mucho tiene que ver, con las trabas sindicales y ese tipo de problemas, capacitación, reticencia de alguna parte de los trabajadores” Alcaraz (solista)*

Parte de esta reticencia se presenta porque muchos de los ejecutantes no aceptan que otros miembros de la organización realicen actividades técnicas de grabación, edición y montaje, por ello no están desaprueban el espacio donde se instaló equipo informático para la producción digital, departamento que se denominó “isla de edición”.

*“La isla de edición se ha convertido en la manzana de la discordia” Lagarda (pianista)*

Fundamentalmente porque los guitarristas no están de acuerdo con la utilización de equipo informático para la producción digital que no sea manejado por ellos mismos. Ya que como proceso paralelo a la computarización de los estudios de grabación se instaló también equipo de cómputo en otros espacios. Lo que los guitarristas perciben como una invasión a su materia de trabajo, porque la mayoría de los integrantes de este grupo mantiene el supuesto de que sólo ellos son los que están lo suficientemente capacitados para trabajar en la grabación de audios:

*“Yo creo que cada quien a lo suyo, porque cada quien sabe hacer su trabajo. Que pueden aprender y lo pueden hacer. Hay gente que lo hace, pero lo puede hacer mal, no tiene el mismo oído que nosotros. Pero no es lo mismo. Sí un productor a lo suyo y un técnico a lo nuestro, o sea de hacerlo si lo pueden hacer pero no es igual. Yo no puedo decir soy mejor productor que uno de producción, porque en primera ellos tienen la creatividad para hacer un guión e investigar y después meter la música. Que en eso si nosotros tenemos un poco de experiencia” Emilio (guitarrista)*

***“ Piensan que el hecho de tener un micrófono, un mini disco, una computadora ya puedes hacer radio y no es cierto porque debes tener bases par poder hacer eso... esta bien tienes tu computadora, tienes tu minidisco, pero aplica las herramientas que tienes en una computadora, desde el ecualizador, el amplificador, efectos y todo lo que quieras, entonces sabrás que intensidad le voz a dar aciertas cosas, para eso estamos el departamento de grabaciones. Entonces ellos creen que porque tienen esto lo pueden hacer, ese es el tipo de conflictos que tenemos con ellos, en las cuestiones técnicas” Goyo (guitarrista)***

Lo que acabamos de leer nos permite descubrir el gran desacuerdo que existe ante la posibilidad de que otros realicen tareas similares a las que ellos desempeñan, lo que para Schein (1996) significa, desde una interpretación simbólica la invasión a sus propios territorios. Como explicábamos capítulos atrás, el uso que se hace del espacio en las organizaciones puede tener connotaciones simbólicas referentes a la distancia social y membresía, porque el uso del espacio es también una forma de demarcar autoridad (ibid). En este sentido, señala que tanto el espacio como el tiempo, son uno de los supuestos más sutiles ya que cuando son violados entre miembros de distintas culturas, pueden suscitarse fuertes reacciones emocionales, de una forma semejante, a cómo reaccionan las especies de algunos animales silvestres cuando sienten que han invadido su territorio, es decir con

agresividad. Y por otra parte, como lo hemos mencionado el uso del espacio en una organización es un fuerte signo de poder y status (ibid). Es decir, su territorio o su espacio es la materialización de su poder. De esta manera la división de labor, la asignación de varios tipos de roles, pueden ser vistos como la extensión de la distribución de lo físico, es decir de otro tipo de propiedad simbólica. Porque la asignación de roles también esta en íntima relación con las sumas de estatus y de poder (Schein:1996).

Así aunque el resto de las computadoras para la producción digital no estén en los estudios correspondientes, sino en otros departamentos, simbólicamente los guitarristas y algunos pianistas lo leen como la invasión de sus propios espacios. Dado que ahora muchas otras personas pueden montar y editar audios digitalmente, tal como pudimos observar a lo largo de los meses que estuvimos en la organización, donde en la últimas visitas había aumentado el uso de las tecnologías digitales por diversos miembros de la organización, como prestadores de servicio social y productores internos o externos, lo que para ellos representa una amenaza en contra de su materia de trabajo:

*“Los del servicio vienen a perder el tiempo. Ellos por orden del sindicato, no pueden tocar ningún aparato. Se les da chanza porque uno no es tan viseral, uno no puede se tan viseral. Pero no lo debemos de permitir, entonces la autoridad, puede pensar que les podemos dar chanza. Tenemos productores de base entonces los compañeros se hacen más flojos, porque ayudan los de servicio. Nosotros los sindicalizados no debemos permitir que nos roben nuestra materia de trabajo” Adame (pianista)*

“Nos roben”, “nos quiten”, “nos invadan...nuestra materia de trabajo”, a través de términos semejantes se puede apreciar como para estos grupos el cambio representa claramente una pérdida, porque se sienten amenazados o desposeídos de su propia misión. En este contexto, en gran medida el descontento se da hacia los más jóvenes, dado que en la estación hay una cantidad considerable de estudiantes que prestan su servicio social y participan como auxiliares de la producción y grabación de programas y demás formatos radiofónicos. Lo que forma parte de la flexibilidad laboral que promueven los solistas,

donde integrantes de diferentes grupos pueden producir de forma autónoma teniendo el equipo tecnológico necesario. Situación que contrasta con épocas pasadas donde se trabajaba en torno a la especialización de las tareas, etapa con la que los ejecutantes se sienten profundamente involucrados tal como explicábamos renglones atrás cuando hablábamos de los supuestos en relación al tiempo. En este contexto, la mayor parte de los guitarristas opina que cada quien a sus labores, como en años atrás. De esta manera, la población de la emisora según la propuesta de Schein (1996) vive en el pasado, recordando glorias pasadas e ignorando el presente y los retos del futuro. Y en este sentido añade que estos supuestos pueden ser validos, si la tecnología y el medio ambiente son estables, pero en caso contrario, cuando la organización esta inmersa en los constantes retos del entorno, una orientación hacia el pasado puede ser nociva para su sobrevivencia. Como en este caso, donde estos grupos no reconocen a plenitud la trascendencia de la tecnología mientras no se reconozcan y solucionen sus demandas. Así como en los niveles anteriores para ellos es más importante su propia sobrevivencia que los retos que el medio ambiente plantea. Por ello es que defienden fervientemente su “materia de trabajo”:

*“Con eso tenemos principalmente un problema, porque la gente de servicio, nos estamos dando cuenta que hay unos que ya traten conocimiento, entonces aquí no es que no queramos que aprendan, para eso vienen porque aquí van a hacer su servicio, pero tampoco queremos que la gente que llegue y te diga, sabes que: ¡Yo se más que tú, quítate! Cuando ellos deberían aprender de nosotros.”Emilio(guitarista)*

A partir de la anterior afirmación vemos como en esta postura los supuestos del tiempo y el espacio están profundamente relacionados, los del tiempo porque ellos mantienen el paradigma de la especialización laboral, en contraste con los nuevos paradigmas de polivalencia laboral que imperan en nuestro tiempo. Donde el reto ya no es la especialización en una sola rama, sino que el entorno demandante requiere de una actualización y capacitación constante en muchas ramas del conocimiento. De tal manera

que ahora se habla de un trabajador polivalente que puede hacer frente a muchas habilidades o tecnologías (Clegg:1990). Sin embargo, los ejecutantes no están de acuerdo con estas nuevas posturas que han surgido fundamentalmente en las últimas décadas, sino que en opinión de los solistas se encuentran fuertemente arraigados a los viejos discursos basados en la especialización:

*“Hemos hecho un llamado hacia la profesionalización, no puede haber un discurso a la especialización, no puede haber un discurso de que yo no pueda hacer una grabación por mí mismo, como no la voy a hacer si tengo todos los instrumentos a la mano. Puede ser autosuficiente, grabación, montaje, todo el proceso radiofónico. Este es una parte muy complicada y creo que algunos la han entendido y otros no” Dick (solista)*

Como puede notarse, en este contexto tampoco se ha podido llegar a un acuerdo, porque los solistas siguen impulsando hacia otras subculturas como productores o prestadores de servicio social el uso de las computadoras para la producción digital, donde ellos con las herramientas necesarias y con sus propias manos pueden realizar de manera autónoma sus programas. Sólo requieren ir a los estudios para grabar las voces en frío. Donde la oposición de algunos guitarristas es tal, que algunas veces se han negado a trabajar bajo carpetas compartidas, que después vía red se trabajan en la isla de edición por otros actores organizacionales. Lo que ha creado fuertes pugnas entre ejecutantes y solistas, lo que de nueva cuenta nos habla de una insubordinación a la autoridad, pero sobre todo de una fuerte defensa de sus intereses, de cómo ellos han resuelto responder ante el cambio tecnológico. Porque como mencionábamos, este también representa una amenaza en función de las viejas formas en cómo las tareas se realizaban y representa desde el punto de vista simbólico un peligro de perder lo ya conquistado, su poder hacia el interior de la organización.

En contextos semejantes Mas y Raimo (1997) añaden que en las organizaciones hay un tejido informal muy complejo, diseñado entorno al grado de poder que poseen los distintos

actores o grupos. Por tal motivo, cuando el cambio organizativo rompe ese tejido surge el temor de los actores a perder el poder ya consolidado. Como es el temor que tienen los ejecutantes a perder su materia de trabajo. Por tanto, los procesos de cambio suelen convertirse en pugnas internas entre los distintos grupos de poder. Con mayor razón según Mas y Raimo cuando el cambio es percibido como una imposición unilateral de la dirección, donde los actores más poderosos de la organización informal frecuentemente se enfrentaran al mismo (ibid:260). Como ha sucedido en este caso, donde cómo lo mencionábamos, conforme se fue dando el proceso para los principales grupos implicados el cambio fue considerado como una imposición.

Entorno al tema, Hall (1996) señala que los procedimientos formales de operación son difíciles de cambiar y que sí existen coaliciones poderosas éstas intentarían bloquear cualquier cambio si no se favorece a sus intereses. Por lo que los programas de cambio pueden entrar en acción satisfactoriamente, siempre y cuando se tenga el respaldo de figuras claves dentro de la organización. Situación que no se ha dado en este caso, sino que por el contrario, dadas las circunstancias ya descritas en el proceso de cambio, la principal respuesta fue lo decíamos el rechazo ante la nueva herramienta, porque en gran medida no se contó con el respaldo de la piezas clave, es decir, los miembros del sindicato y sus representantes. Como puede deducirse a partir de lo anterior, la resistencia al cambio puede ser entendida, no sólo como un fenómeno individual, sino también como una respuesta que procede de los diferentes grupos y de la organización en su conjunto (Hall:1996). Tal cómo sostienen muchos solistas quienes consideran que por disposiciones sindicales es muy difícil llegar a los acuerdos que la organización requiere:

*“Los muchachos estoy de acuerdo en muchas cosas, pero el sindicato, no ayuda entorpece a las malas costumbres. En lugar de que ellos avancen se van abajo: ¡No compañeros hay que pedir más, hay que hacer esto. No hay que confiar en las autoridades ¡Por qué nos vamos a dejar?” Gustavo (solista)*

Así como parte de su identidad sindical, se da esa defensa férrea de su materia de trabajo. Dicho en otras palabras, la posibilidad y la realidad de la polivalencia laboral que se vive en el medio radiofónico, ellos no lo ven desde un punto de vista plural y de beneficio para la emisora, en función de una mayor variedad y versatilidad de programas. Es decir, desde su óptica, el que “otros graben” además de ellos, no significa mayores oportunidades de proyección para la emisora. En cambio, significa la posibilidad de que me quiten mi “poder”, mi “saber hacer”, “mi territorio, mi espacio”, “mi reconocimiento” y “mi razón de ser organizacional”. Ante tal panorama, el cambio representa más que un logro, una pérdida, en función de los beneficios percibidos, es decir, si ahora “otros hacen lo que hacía yo” “Entonces ¿Que es lo que voy a hacer en el futuro?”. Dado que se convierte también en una confrontación con su identidad como “artesanos de los sonidos” tal cómo mencionábamos en el área de artefactos. Porque se sienten desplazado no sólo por las máquinas sino también por otras personas, desplazados sobre todo porque ellos todavía no tienen abundantes conocimientos sobre la nueva herramienta.

En este contexto definido a lo largo de los supuestos podemos entender que el escenario del cambio no es favorable en opinión de integrantes de todos los grupos, porque la nueva problemática, el cambio tecnológico, no ha sido resuelta al interior de la organización e incluso muchos integrantes piensan que el cambio efectivo para todos los grupos de la organización difícilmente se dará. Lo que visto a partir del supuesto número cinco que se refiere a la naturaleza de la actividad humana, de nuevo sugiere un esquema de fatalidad frente de la organización frente a su entorno. Porque tal como mencionábamos para la mayoría de los integrantes de todos los grupos el cambio está detenido. O incluso para algunos ejecutantes el cambio no existe, sólo es una simulación o un discurso de los

solistas en torno a la “digitalización”. O bien existe también el supuesto entre algunos integrantes de estos grupos, no de la generalidad, de que cambio tecnológico no es necesario porque no hay un reto que emprender frente al entorno.

En contraste, la mayoría de los solistas sí se perciben supuestos claramente orientados hacia el entorno y existen integrantes de este grupo quienes creen que el cambio puede y esta siendo posible:

*“Que ha sido un cambio más como de baja intensidad pero consistente, por un lado la digitalización de la emisora y el cambio en la programación... ya vamos trascendiendo el asunto de lo meramente clásico y de la cronología musical, hay mucha música de concierto y hay mucha música contemporánea... Pero las condiciones ya están y de hecho están ganando los tiempos, la tecnología esta ahí, la participación de servicio social es mucha más activa” Alcaráz (solista)*

Orientación hacia el entorno que lo decíamos, no es tan frecuente entre los grupos de ejecutantes, donde solamente una minoría sí tiene una amplia visión sobre lo que el cambio tecnológico pudiera presentar frente al entorno:

*“Sería una, no te diría que fuera una radio la más escuchada, originalmente la basura te la pasan en las radios comerciales y mucha de la gente es lo que se prefiere. Pero con el público selecto que se tiene se escucharía mejor, en varios puntos de la ciudad, no escucho por ejemplo fm o am. Si esto se diera se trataría con profesionalismo, que se trataran los problemas de la tecnología con el carácter que debe ser seríamos otra radio” Pues yo pienso que esta Radio va ir a la alza cuando llegue una persona que verdaderamente sepa de radio” Goyo (guitarrista)*

En suma, principalmente con base en sus supuestos, es decir a su fuerte arraigo que tienen por el pasado, por la defensa de sus propios territorios y por la búsqueda de mejores condiciones laborales y ante un proceso de careció de un mayor soporte organizacional; Las respuestas fueron muy limitadas porque a más de año y medio de procesos, lo reiteramos, las máquinas están siendo inutilizadas o subutilizadas. En gran medida porque el cambio no ha despertado mayores significados en las subculturas ocupacionales implicadas.

En ese sentido, podemos entender a la cultura de los grupos implicados como factor de resistencia al cambio, porque desde sus propios supuestos, la tecnología puede ser incluso prescindible. Dicho en otros términos sus supuestos y los restantes niveles de cultura les indican lo que el trabajo está “limitado a desarrollar”, lo que para ellos es apropiado hacer. Es decir, la tecnología no es “tomada por grande”, de esta manera, las normas que desencadenan los supuestos pueden restringir los resultados organizacionales (Alvensoon:1993). En este sentido, para este autor, la cultura de cada organización puede ser funcional o disfuncional; funcional, cuando da sentido a los objetivos de la organización y facilita el consenso y el control. O disfuncional cuando crea contradicciones de intereses ya que las distintas profesiones o grupos ocupacionales pueden tener distintos puntos de vista acerca de lo que es bueno o apropiado para la organización. Y es precisamente un clima de contradicciones y falta de acuerdos el que se ha presentado a lo largo de los procesos de cambio tecnológico, donde los ejecutantes definieron la nueva situación como un cambio de herramienta que requiere de una mejora en las condiciones laborales, como un factor condicionante para el cambio efectivo. Mientras que los solistas por su parte, hablan de un cambio demandante por parte del entorno que no requiere necesariamente de una mejora laboral al interior de la organización.

Como puede notarse cada grupo define al cambio tecnológico de acuerdo a sus propias necesidades, de acuerdo a lo que sus supuestos y su propia situación en la estructura organizacional les sugieren. De esta manera, como se ha mostrado a lo largo de este análisis, los ejecutantes y los solistas tienen puntos de vista muy distintos respecto al cambio, tal como se puede apreciar a partir de la siguiente diferenciación entre las distintas dimensiones de los supuestos básicos.

EJECUTANTES	SOLISTAS
<p><b>1.-Naturaleza de la verdad</b></p> <p><i>“Aquí no se toma en cuenta lo que significa la nueva tecnología... Todo lo que hay detrás de un producto que puede ser una grabación de un programa de radio, implica la utilización, implicaba la aplicación de muchos recursos humanos”Alexis (guitarrista)</i></p>	<p><b>1.-Naturaleza de la verdad</b></p> <p><i>“Mientras no cambie la mentalidad de los trabajadores el cambio no se podrá dar”Diego (solista)</i></p>
<p><b>2.-Naturaleza del tiempo</b></p> <p><i>Me siento identificado, pero sobre todo con ese pasad, de los grandes actores y me identifico y eso cómo qué me hace qué todavía me agarre la emoción”Lagarda (pianista)</i></p>	<p><b>2.-Naturaleza del tiempo</b></p> <p><i>“Pero las condiciones ya están y de hecho están ganando los tiempos, la tecnología esta ahí”Alcaráz (solista)</i></p>
<p><b>3-Naturaleza del espacio</b></p> <p><i>“Nosotros los sindicalizados no debemos permitir que nos roben nuestra materia de trabajo” Adame (pianista)</i></p>	<p><b>3-Naturaleza del espacio</b></p> <p><i>“Hemos hecho un la llamado hacia la profesionalización, no puede haber un discurso a la especialización, no puede haber un discurso de que yo no pueda hacer una grabación perse, como no la voy ha hacer si tengo todos los instrumentos a la mano” Dick (solista)</i></p>
<p><b>4.-Naturaleza del género humano</b></p> <p><i>“El director trae a sus gentes. Se ve actualmente con su gente. Los jefes vienen y hacen muchas aberraciones” Adame (pianista)</i></p>	<p><b>4.-Naturaleza del género humano</b></p> <p><i>“Las razones, si ellos en realidad demostraran que son necesarios o que no hay errores. Pero la verdad es que hay muchos baches muchos errores y muchas cosas que este, cómo te puedo decir...al aire se notan deficiencias...” Gabriel (solista)</i></p>
<p><b>5.- Naturaleza de la actividad humana</b></p> <p><i>“Yo veo un tanto difíciles los cambios estos dado que todo sirve a un régimen al mismo sistema”.Samuel (pianista)</i></p>	<p><b>5.- Naturaleza de la actividad humana</b></p> <p><i>“El pesimista es el realista. Me la imagino (a la radio) hecha pedazos, hecha pedazos, muy problematizada, hasta pereza me da” Dick (solista)</i></p>
<p><b>6.-Naturaleza de las relaciones humanas</b></p> <p><i>“Solamente la relación es estrictamente laboral, más allá no se puede, la gente es muy difícil. No, aquí hay mucho grupitos, que se dan, entonces no se puede dar. Yo nada más con mi grupo”Cossío (pianista)</i></p>	<p><b>6.-Naturaleza de las relaciones humanas</b></p> <p><i>“Yo te diría que hay una relación cercana afectiva, hasta juguetona. Pero a veces es completamente insuficiente. El problema esta en el miedo afrontar los discursos” Dick (Solista)</i></p>

De tal forma que el consenso en torno a los procesos de cambio no se pudo lograr tal como se puede apreciar a partir de los principales supuestos encontrados. Así el cambio tecnológico implica para los ejecutantes un mayor reconocimiento del elemento humano para darle soporte al mismo, mediante una verdadera inclusión en los procesos. Mientras que para los solistas el cambio está limitado por el factor humano “por la actitud de la gente”. Con respecto a los supuestos del tiempo, el arraigo que tienen muchos ejecutantes con el pasado, les impide reconocer la relevancia y evolución de la tecnología. Mientras que para los solistas, el presente y las metas a futuro son el principal cometido del cambio tecnológico. De esta manera, ante la falta de consenso, el clima de cambio ha sido más de confrontación, que el de una real evolución porque no se ha podido definir una meta que beneficie a ambos grupos y a la organización en su conjunto. Porque tal como se dio el proceso pareció solo encaminado a fines instrumentales, sin considerar grandemente los significados que la nueva herramienta y los mismos procesos crearían al interior de cada grupo. Es decir, no se consideraron grandemente las características de cada grupo, su cultura y su posición estructural. Dicho en otros términos, no se tomó en cuenta los significados que podría crear la nueva tecnología en función de los individuos y la propia naturaleza de la organización.

En este sentido explica Schein (1996), que si sólo los signos referentes a los resultados son cambiados sin la preocupación por la misión, las metas y los significados, los programas de cambio pueden resultar limitados. Tal como sucedió en este caso, donde se intentó el consenso una vez que se había implantado la nueva herramienta, esto mediante constantes reuniones de negociación, durante las cuales tampoco se ha podido llegar a un acuerdo entre las partes implicadas.

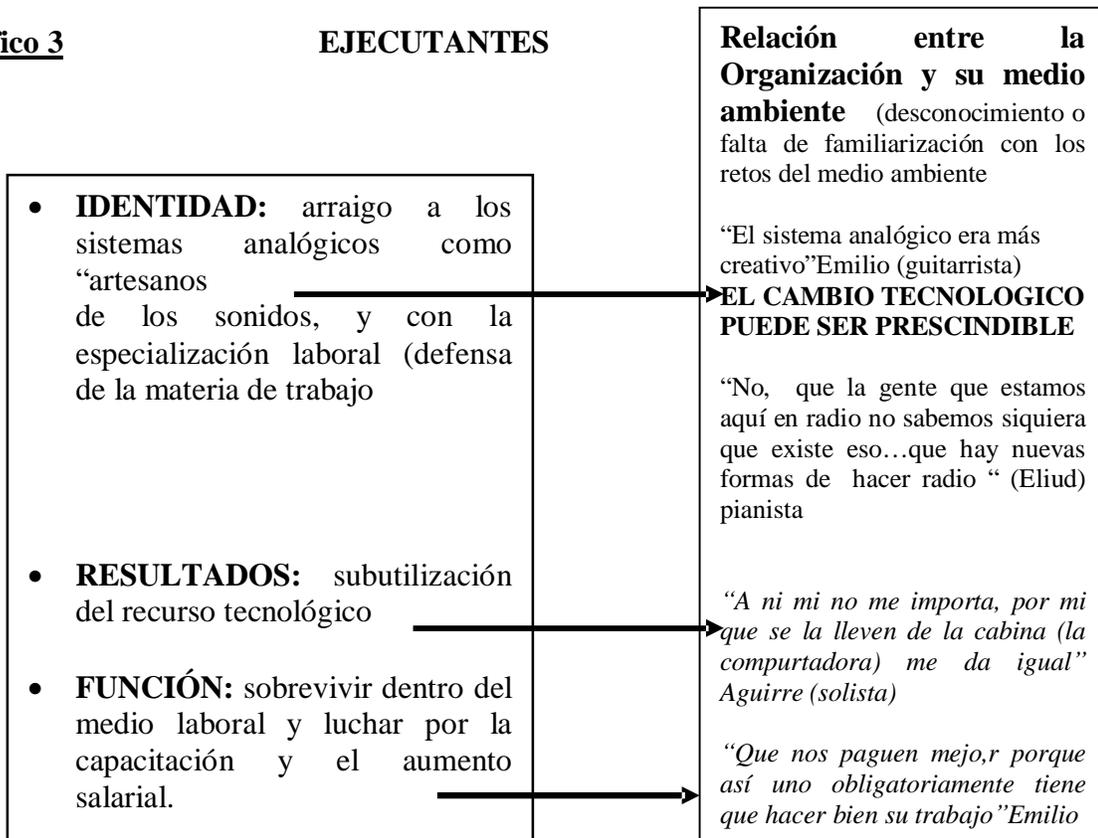
De esta forma explica Schein (1996), el consenso debe ser logrado en ambos criterios: en significados y medición de resultados, donde es muy importante considerar los significados que se desprenden de los procesos o medios en cómo la información es distribuida. Por tal motivo si el consenso deja de ser desarrollado y fuertes subculturas se forman alrededor de diferentes supuestos, la organización se encontrará en serios conflictos que puede potencialmente limitar su habilidad para adaptarse en su interés por afrontar los retos que su medio ambiente demanda (Ibid). Es decir, esta organización no ha logrado adaptarse a los requerimientos del medio, al avance tecnológico, porque el equipo está siendo subutilizado. Todo esto obedece según lo que se ha descrito, a que no se crearon en los procesos respectivos, las nuevas posibilidades de aprendizaje, en contraste el cambio sólo consistió tal como explicaron los ejecutantes en el cambio de una herramienta por otra. Sin considerar la importancia del consenso para la aplicación de los nuevos procedimientos. De tal manera que ante la falta de un acuerdo cada grupo definió sus prioridades, para los ejecutantes su propia sobrevivencia y la posibilidad de mejoras laborales, mientras que para los solistas las principales preferencias fueron la optimización de los recursos y una mejor proyección de la emisora.

En este orden de ideas, para los ejecutantes en particular el cambio tecnológico requiere la creación de mejores motivaciones en el trabajo, por ello es que sus tres niveles de cultura tal como se vio se orientaron más hacia su propia sobrevivencia que a las demandas reales del medio ambiente. Es decir no se dio el consenso en comparación con los solistas quienes consideran al cambio, lo reiteramos más en función de los requerimientos del medio ambiente. En este sentido Schein (1996) señala que sólo cuando existe un alto nivel de consenso es posible que las personas se encuentren cómodas con concretar su primera tarea. Pero si la problemática interna no es resuelta, si las personas están

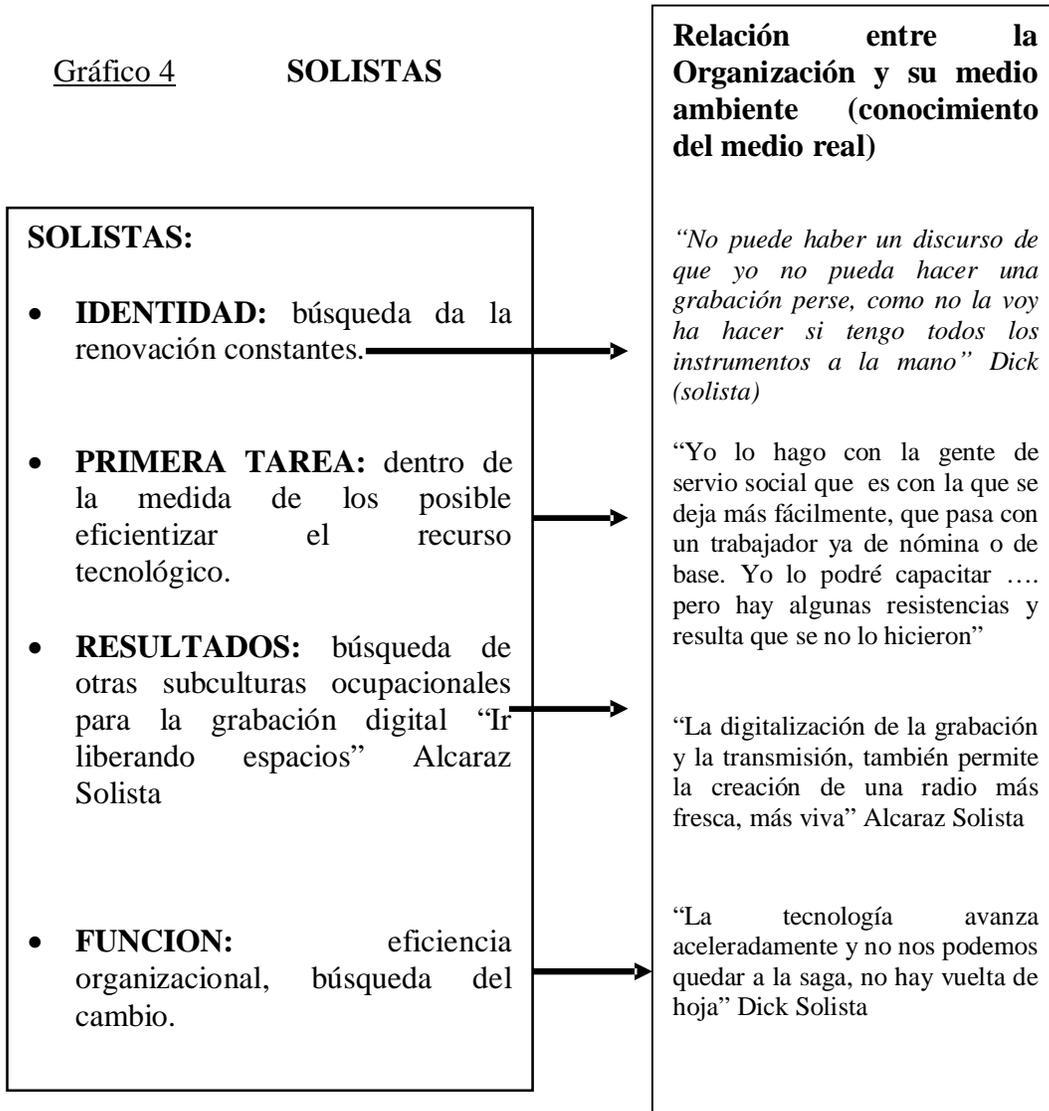
preocupadas con su posición y su identidad, si están inseguras sobre sus roles, sin poder predecir, ni entender la nueva situación, ellos sólo podrán concentrarse sus problemas de sobrevivencia. Como ha sido el caso de los ejecutantes, ante la posibilidad que ellos denuncian del posible desplazo laboral que también decíamos representa un atentado contra su identidad de grupo, pero sobre todo ante los problemas laborales sin resolver que ellos denunciaron reiteradamente como al falta de motivación, capacitación, involucramiento y reconocimiento mediante un aumento salarial. De esta manera como su problemática no ha sido resuelta en gran medida, su interés por el entorno pasa a segundo término y limita sus capacidades de adaptación e integración, tal como se puede apreciar en el siguiente esquema.

**Gráfico 3**

**EJECUTANTES**



Como muestran el gráfico anterior los supuestos que los grupos de pianistas y guitarristas han creado respecto al cambio se orientan fuertemente hacia el interior de la organización, hacia el mejoramiento de sus condiciones laborales y hacia la continuidad de los anteriores procesos tecnológicos donde mediante los sistemas analógicos se sentían más confortables en la realización de sus tareas. En contraste con los solistas, para quienes sus principales supuestos y restantes niveles de cultura se centraron en el entorno y en la eficiencia organizacional, tal como se puede observar a continuación:



Como muestran los resultados de los gráficos 3 y 4, no hay acuerdos entre las subculturas con respecto al cambio, sobre todo como puede inferirse a partir de la concepción que cada grupo tiene sobre el medio. Desde la apreciación de cada una de estas culturas para los solistas el cambio tecnológico es inminente, mientras que para los ejecutantes de ambos grupos el cambio es prescindible, en gran medida por las condiciones laborales y por su fuerte inclinación por el pasado, factores que se convierten en uno de los principales obstáculos para la aplicación del cambio efectivo.

En este sentido para Schein (1996) el elemento central de la cultura serán los supuestos que los miembros de una organización comparten acerca de su propia identidad, funciones y misión. De tal forma que tal como se pudo apreciar la misión y funciones de estos grupos se encuentran concentrados en sus propios problemas de sobrevivencia organizacional: mejores sueltos, búsqueda de una mayor participación y satisfacción laboral

De esta manera, las respuestas limitadas que los operadores de grabación y transmisión han mostrado ante el cambio tecnológico, obedecen no sólo a la naturaleza de sus propias subculturas, sino a muchos otros factores que forman parte de los que Lanzara y Ciborra (1990) llaman un contexto formativo, que se refiere al contexto en particular en el que el cambio de nuevas tecnologías se desarrolla. Donde como señala Kats y Rosenzweig (1988) también influye el ambiente psicosocial, el administrativo, la tecnología etc.

En este orden de ideas, retomando las propuestas de Ciborra y Lanzara expresan que los individuos y los grupos de la organización establecen relaciones y las asocian con imágenes cognitivas, presunciones y significados, como producto de sus experiencias en el lugar de trabajo. Así de acuerdo a su contexto formativo pueden surgir nuevos supuestos o en caso contrario, los procesos organizacionales pueden seguir siendo percibidos en torno a viejas formas. De esta manera, los contextos formativos son expresiones de la cognición

social que trasciende el nivel individual. Esta cognición, continúan los investigadores contempla la interacción simbólica de los artefactos, la estructura y los procesos organizacionales; la relación entre los actores y la nueva herramienta de trabajo.

Por tal razón la misma historia de la organización y el tipo de relaciones impersonales que imperan, así como el fuerte arraigo a los anteriores sistemas analógicos y el desconocimiento casi total que había al principio sobre la nueva herramienta, dieron lugar un “contexto formativo” poco favorable. Así los investigadores, destacan la importancia del contexto en el aprendizaje de las nuevas habilidades y en la imageneria que envuelve al cambio, donde las rutinas organizacionales son soportadas o limitadas por lo que se “toma por grande”. O pueden en determinado “contexto” ser limitadas por la falta conocimiento y experiencia ya que la incapacidad en el contexto cognitivo genera inercia.

En este contexto remarcan los autores, considerar la naturaleza de los individuos puede ser útil para anticiparse a la resistencia y crean mejores mecanismos de respuesta, en donde se creen las nuevas capacidades de aprendizaje, tomando en cuenta lo que los distintos grupos “toman por grande”. Es decir, analizar las propias características de los individuos y sus subculturas, así como el mismo escenario en que la organización esta inmersa.

## CONCLUSIONES

Después de la descripción de los tres niveles de cultura en cada uno de los grupos, el panorama que se revela, tal como se ha podido apreciar no ha sido favorable para un cambio efectivo. El cambio tecnológico, en contraste, ha sido limitado, condicionado por parte de los principales grupos implicados. Porque las lecturas que estos grupos ha dado al proceso corresponden más a pérdidas que a beneficios. La nueva herramienta, desde sus supuestos más profundos los inutiliza, minimiza su trabajo, los restringe “solo mover botones”. En este contexto, la cultura se convierte en un importante parámetro en base al cual los grupos e individuos responden o se adaptan a los retos del medio ambiente. Y tal como se ha podido mostrar a lo largo del trabajo, para estos grupos de operadores de transmisión y grabación, la adaptación a los retos del entorno ha sido muy limitada. Porque el aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral no han sido incentivados. Es decir, la adaptación se ha visto restringida porque el entorno no provee a los implicados de grandes significados, en contraste, dado el acelerado avance tecnológico que promueve la automatización de muchos medios audiovisuales, éste se torna amenazante. En gran medida, porque dado el mismo avance de la tecnología y del conocimiento, vuelve al entorno un medio excluyente para quienes no tienen acceso a la actualización constante. Como ambos grupos de operadores, quienes cómo se ha recalado, a lo largo de su historia han tenido que aprender en base al trabajo autodidacta o al aprendizaje en equipo.

Es decir, son especialistas en los viejos sistemas analógicos, pero en un principio, casi totalmente ajenos al manejo de equipo informático. Tecnología que dada la naturaleza de su población, no despierta gran interés intelectual, emotivo o hacia el autodescubrimiento. En contraste, sólo una minoría de este grupo se siente interesado por la utilización de las computadoras, porque son percibidas más bien como objetos extraños, distantes de sus

propias realidades. Y si ha esto añadimos, tal cómo se explicó, que no se creó tampoco un soporte organizacional, mediante la persuasión, comunicación, planeación y capacitación para el cambio; podemos entender en un contexto general los factores que dieron lugar a la resistencia.

En primera, las características de las subculturas ocupacionales de los guitarristas y pianistas, grupos con un fuerte arraigo hacia los viejos sistemas y por otra parte por las mismas debilidades de la estructura organizacional, bajo tales factores el cambio se ha visto limitado no sólo por las características de cada subcultura sino en base a todo un contexto muy complejo en el que el que el proceso de cambio se ha desarrollado. Es decir, a manera de conclusión, no podríamos afirmar que las respuestas al cambio se han visto limitadas por factores aislados, si no a un amplio conjunto de elementos que interrelacionados forman el contexto. Porque no se ha podido optimizar la tecnología ni el manejo de los recursos humanos, porque falta una integración de los grupos al interior de la organización.

Así, cada grupo construye su propio concepto de radiodifusión, de tecnología; cada grupo responde de acuerdo a los supuestos que han creado en base a la experiencia que les ha tocado vivir en la organización. En este contexto, la inercia procede en ambos sentidos, de la estructura organizacional y de los niveles de cultura; de los marcos conceptuales que cada grupo ha desarrollado. En dicho contexto, las respuestas al cambio han sido limitadas, porque no se ha podido dar un cambio profundo o un consenso en relación a los supuestos y valores de los grupos, y por tanto no se ha podido desarrollar un consenso en cuanto a las metas, misión y objetivos de la organización.

En panoramas semejantes según señala Schien (1996) los debates internos comienzan a existir entre los integrantes, cuando las prioridades difieren, forzando a la organización a

una confrontación colectiva. Donde según el autor, los procesos de formulación de metas frecuentemente revelan problemas no resueltos o la falta de consenso en asuntos relevantes para la organización (ibid:56). Problemas no resueltos que en este caso corresponden a una escasa capacitación, al manejo restringido de la información y a los bajos salarios imperan en la emisora. Problemas que sin duda han sido determinantes para obstaculizar el cambio efectivo. Esto se explica porque como ya se menciona, la falta de información crea una gran especulación en el proceso, por su parte los bajos salarios no dotaron de grandes motivaciones en el trabajo y por último la falta de una capacitación más completa limitó grandemente la familiarización de los empleados con la nueva herramienta.

En este sentido una de las conclusiones más importantes a las que llegamos, y que se convierte en uno de los principales factores que generaron la resistencia, es que existe un “vacío” de información. Es decir, el trabajo se realiza fundamentalmente en base a la experiencia empírica y no tiene como base una constante actualización tanto en las ramas técnicas, como en las de producción radiofónica. Dicho en otros términos la principal tarea de estos grupos es la transmisión y grabación de formatos radiofónicos, pero la organización no dota de la información referente a la evolución de los lenguajes radiofónicos o de los avances tecnológicos. Como en los viejos sistemas Tayloristas, con frecuencia las tareas se realizan mecánicamente, sin que se de una sensibilización sobre las tareas radiofónicas. En este contexto se demanda un cambio organizacional ante los ejecutantes por parte de los solistas, pero no se justifica ampliamente sobre las necesidades, justificación y sus potencialidades. Se habla de un cambio programático, pero no se ahonda en las características del mismo, en la renovación constante de los formatos radiofónicos. Es decir, no se comunica ampliamente sobre la innovación que los tiempos actuales también exigen a las radios universitarias. Se habla también de la importancia que

juegan ambos procesos de cambio, el programático y el tecnológico, pero no se sensibiliza sobre la profunda interrelación que existe entre ambos.

En este mismo sentido, se aplica el cambio de herramienta pero la falta de acuerdos en las negociaciones impide que se de una capacitación más completa. De esta manera el cambio se desarrolla en esta organización en un contexto que se caracteriza además del conflicto, por una gran falta de información que se revela principalmente, en el desconocimiento que se tiene sobre el entorno, de la misma flexibilidad laboral que se da a través de la evolución tecnología y el manejo de la nueva herramienta. Razón por la cual, la capacitación es requerida, porque sólo con un basto conocimiento de la misma se podrá dar un enriquecimiento en las tareas, ya que les permitirá en un sentido amplio la resolución de sus propios problemas. Pero sobre todo una capacitación más compleja influiría en una reducción notable de la resistencia, ya que entre más conozcan sobre del manejo de la computadora menos “inermes” se sentirán ante la misma. Lo que les brindara la posibilidad de aportar cómo lo hacían en el sistema analógico, en relación a la producción radiofónica en su labor con otros compañeros de la emisora. Dicho en otros términos, solamente conociendo ampliamente los programas se sentirán de nuevo motivados a realizar sus tareas, porque tendrán la oportunidad de elegir entre las numerosas herramientas que los sistemas informáticos ofrecen. Es decir, se requiere enriquecer los procesos mediante una capacitación más amplia, de acuerdo a la naturaleza de las subculturas ocupacionales. En este sentido el autor señala que la cultura de una organización es el resultado complejo de las presiones externas y las potencialidades internas. Por lo que las respuestas al cambio organizacional están limitadas en gran medida, por el tipo de cambio y el tipo de individuos o grupos que están implicados.

Y por otra parte, el presente análisis revela que a casi dos años de proceso, integrantes de los tres grupos consideran que el cambio efectivo no sólo no será posible, sino que además ha deteriorado todavía más las relaciones entre los grupos. En este contexto para varios miembros de esta organización pertenecientes a los distintos grupos, su principal meta es “sobrevivir”, es decir, el cambio tecnológico sobre todo para los ejecutantes no ha brindado grandes satisfacciones o motivaciones para el trabajo, sino que el escenario más bien ha sido hostil. En gran medida por las mismas características estructurales de la organización, que con frecuencia, lo decíamos aún en escenarios previos al cambio, han colocado a los distintos grupos en pugnas constantes, pero sobre todo han dado lugar a una falta de acuerdos que impiden el cabal logro de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo han impedido la satisfacción laboral de muchos de sus integrantes. A tal grado que algunos miembros de todos los grupos manifestaron que no tenían metas dentro de la emisora o que su principal meta era buscar nuevas alternativas laborales.

*“Me la pones difícil, aquí las metas se las quitan a uno” Rene (guitarrista)*

*“Mi mayor meta es jubilarme, la dirección no le permite más a uno. Si hubiera mejor trato hubiera algo mejor. Si hubiera mejor trato” Adalberto (pianista)*

*“Irme ya pronto, acabar con esto... Se pasan por circunstancias muy caprichosas y muy azarosas. No es la misma la meta mía, la de ayer que la de hoy” Dick (solista)*

Tras las opiniones que acabamos de mostrar, se puede advertir que las respuestas al cambio no sólo han sido limitadas, sino que además han fracturado aun más la estructura de la organización. De esta manera las respuestas al cambio lo decíamos, no solamente se explican de acuerdo a la naturaleza de cada subcultura sino en torno aun contexto muy complejo, en el que sin duda influye la estructura.

En este sentido otra de las conclusiones a las que llegamos, es que la misma organización es una fuente de inercia para el cambio; por su tipo de estructura vertical y altamente

normatizada. Es decir, se trata de una estructura muy rígida, mientras que los cambios continuos en el ambiente requieren de estructuras más flexibles. Es decir, el tipo de relaciones altamente formales y en base estrictas reglamentaciones impiden la resolución rápida, e idónea de acuerdos laborales. En otras palabras, Radio Concierto Universidad es una organización burocrática, pero no del tipo ideal weberiano, sino una estructura rígida que tiene serios problemas de eficiencia y eficacia, donde los niveles de desempeño en todas las direcciones jerárquicas según la opinión de los entrevistados, se han visto ampliamente disminuidas, pero a criterio de los mismos entrevistados ninguno de los grupos desea asumir sus responsabilidades. Asimismo las relaciones entre los distintos miembros y grupos de la organización se dan en base al manejo de estereotipos que impiden la creación clima favorable para el cambio dentro la organización.

En este sentido Thomas (1992) explica que la implementación del cambio tecnológico también puede ser limitado por la estructura, especialmente cuando la tecnología implica cambios en la distribución de la autoridad, responsabilidad y status entre las diferentes funciones, ocupaciones y grupos ocupacionales. Lo que también puede tener implicaciones simbólicas, así Ciborra y Lanzara (1990) expresan que la jerarquía por ejemplo, puede ser considerada desde una estructura cognitiva, como un grupo disfuncional, donde puede haber un conjunto de experiencias sociales y psicológicas que determinan preconcepciones que pueden causar conflictos por ejemplo entre los roles de la burocracia y la tecnología. Tal como ha sucedido en este caso, lo decíamos por la estricta reglamentación que debe ser aplicada según la opinión de los ejecutantes. Y por otra parte como explican estos investigadores, bajo estos modelos de organización, las estructuras informales de sus miembros, pueden ser consideradas disfuncionales por la jerarquía o en el caso contrario, los miembros pueden considerar a la jerarquía como una forma de dominación. Después de

lo descrito en el análisis de los niveles de cultura pudimos notar como ambas apreciaciones se aplican en esta organización, donde ambos grupos perciben al contrario como grupo disfuncional. Así se trata de un escenario de pugnas constantes donde difícilmente se puede establecer nuevos acuerdos y no se han establecido las nuevas condiciones de aprendizaje. Porque la capacitación ha sido limitada, pero sobre todo porque no se ha creado la motivación suficiente para el cambio y porque no hay flexibilidad por parte de los ejecutantes para ceder a una capacitación que no sea reconocida oficialmente.

Como puede notarse a partir de lo ya descrito, el escenario no ha sido favorable para que se de un cambio efectivo. Esto en gran medida se explica porque no hay elemento identitario que integre a los miembros de la organización, en base a objetivos comunes. No percibimos una identidad, o un gran reconocimiento o valoración sobre el quehacer de una radio universitaria. Tal como explicábamos en el nivel de supuestos la identidad de los operadores se da más en función de sus grupos sindicales, que de la misión de la organización. Hecho que puede explicarse en base a su constante lucha por alcanzar mejores niveles salariales y sobre todo por la falta de un conocimiento más profundo acerca del mismo medio radiofónico. Aunque la falta de apego también se puede explicar, porque desde sus supuestos y valores se puede interpretar que para los ejecutantes la organización no dota de grandes significados, de grandes motivaciones para el trabajo. Dado a que en su opinión, la organización no dota de grandes motivaciones, ni económicas, ni simbólicas para la realización de las tareas, en gran medida según explican los ejecutantes por la falta de retroalimentación sobre las tareas, comunicación adecuada y por el tipo de relaciones que se tienen entre jefes y subordinados.

De esta forma, el cambio tecnológico seguirá siendo limitado mientras no se dote de mayores significados a los grupos implicados, mientras no se flexibilicen las relaciones

entre los grupos, es decir, mientras que no se solucionen los conflictos y se de un trato más cercano entre jefes y subordinados. En este mismo contexto, se requiere llegar a un acuerdo para la capacitación para poder implementar un adiestramiento más complejo. Y además otra de las conclusiones a la que llegamos, es que los principales grupos implicados, los guitarristas y pianistas, deben considerar sus propios niveles de desempeño en función de las demandas presentadas. Es decir, como en un proceso, según expresan los solistas, que se pretende recíproco donde las solicitudes de aumento salarial sean congruentes con el nivel de desempeño mostrado. Pero por otra parte, otra de las sugerencias que podemos hacer, es que la estructura organizacional también debe crear mejores mecanismos de motivación, inclusión y aprendizaje organizacional y autoaprendizaje. Como lo mencionábamos, para varios autores un cambio efectivo no puede ser posible hasta que no se generen las nuevas capacidades de aprendizaje es decir, un “contexto formativo” más adecuado de acuerdo a las características de la organización y el tipo de individuos que la integran.

---

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (para ejecutantes)**

- 1.- ¿Cómo define a Radio Universidad?
- 2.- ¿Cuál es la principal función que cumple o debe cumplir esta radio? ¿La cumple?  
¿Qué significa para usted trabajar en este lugar?
- 4.- ¿Desde hace cuánto y porqué aquí? ¿Qué hacía antes de trabajar aquí?
- 5.- ¿Cómo era la radio de antes?
- 6.- ¿Qué era lo que más le gustaba de aquella época?
- 7.- ¿Cuáles son los grandes cambios que ha sufrido la radio a largo de este tiempo?
- 8.- ¿Cómo era aquella radio en relación a la actual?
- 6.- ¿Cuáles son los principales cambios que se han dado recientemente?
- 7.- ¿Qué opina sobre el cambio tecnológico? ¿Cuál es su punto de vista sobre la nueva tecnología?
- 8.- ¿Cómo se fue presentando este proceso de cambio?
- 9.- ¿Cómo califica los procesos de cambio, que impresión le dan?
- 10.- ¿Qué se pretende con estos cambios?
- 11.- ¿En tu opinión, qué tanto puede cambiar, la radio con el cambio tecnológico?
  
- 12.- ¿Qué opina de Radio Concierto Universidad como medio de laboral, como medio de trabajo, qué tal el ambiente?
- 13.- ¿Se da un trato solidario, se puede trabajar en equipo?
- 14.- Para usted ¿Qué es lo más importante en tu trabajo?
- 15.¿Cuáles son tus metas dentro de este lugar de trabajo?
- 16.- ¿Cómo ve a la radio en el largo plazo?
- 16.- ¿Cómo es Radio C. Universidad y como debería ser?

**ENTREVISTA (para solistas)**

- 1.-¿Qué significa para usted trabajar en este lugar?
- 2.- ¿Desde hace cuanto y porqué aquí? ¿Qué hacías antes de trabajar aquí?
- 3.- ¿Cómo era la radio de antes?
- 4.- ¿Qué era lo que más le gustaba de aquella época?
- 5.- ¿Cuáles son los grandes cambios que ha sufrido la radio a largo de este tiempo?
- 6.- ¿Cómo era aquella radio en relación a la actual?
- 7.-¿ Cuáles son los principales retos que enfrenta radio universidad en su administración?
- 8.-¿Cuáles son los principales cambios que se han dado recientemente?
  
- 9.-¿Qué objetivo tuvo el cambio tecnológico?
- 10.- ¿Cómo se ha tratado de proponer o implementar el cambio? Negociación, capacitación, persuasión ¿nos podría describir el proceso?
- 11.-¿Cómo respondieron los trabajadores?
- 12.-¿Qué se ha hecho o que se esta haciendo y se pretende hacer para combatir la resistencia?
- 13.- ¿Este podría ser quizá un problema de recursos?
- 14.-¿Qué alternativas se han pensado para los problemas de recursos?
  
- 15.-¿Qué potencial se esta utilizando de la tecnología?
  
- 16.-¿Que otras alternativas se han pensado?
- 17.¿Dadas las características de la radio actual, de que manera podría definirla como medio laboral? ¿Qué tipo de radio le gustaría que existiera, cual sería la óptima como centro laboral?
- 18.-¿Cómo define a la población de radio Universidad?
  
- 19.-¿Si pudiera fragmentar a esta cuerpo laboral, como lo definiría en sus distintas unidades?
  
- 20.-¿Y si tratase de amalgamarlos como los podría definir?
- 21.-¿Cómo se imagina que puede ser la radio dentro de unos 10 años, dadas las circunstancias actuales?
- 22.-¿Cómo le gustaría que fuera?

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguirre Ángel (1999) “Cultura Organizacional” INESPO. Universidad de León. Mexico.
- Alvesson, Mats (1993) “Cultural Perspectives on Organization”. Cambrige, University Press.
- Allaire, Yvan y Firsirotu Mihaela (1992) “Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos”. Legis. Colombia.
- Barley Stephen (1983) “Semiotics and the Study of Ocupational and Organizacional Cultures” Administration Science Quarterly, 28 pag 393-493
- Barba Antonio y Solís Pedro C (1997) “Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales”. Vertiente Editorial. México.
- Barba, Antonio (2002) “Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad en el caso de LAPEM de CFE”. Universidad Autónoma Metropolitana, postgrado en estudios organizacionales, Comisión Federal de Electricidad. México.
- Berg Per Olof and Kreiner Kristian (1990) “Corporate Arquitectura:Turning Physical Sttings into Symbolic Resources”  
Ciborra Claudio y Lanzara Giovan (1990) “Designings Dynamic Artifacts: Computer Sytems as Formative Contexts , en “Symbols and Artifacts . Pascale Gagliardi (ed) Walter de Gruyter. Berlín- New York.
- Cebrián Herreros Mariano (2001) “La radio en las convergencias multemediáticas” . Gedisa. Barcelona.
- Child and Bate (1987) “Organization of Innovation East-West perspectives” Walter de Gruter.Berlin. New York
- Clegg, Steward R. (1990) Modern Organizations. Organizations Studies in the postmodern world. Sage
- Czarniazca-Jeorges, Barbara (1992) Exploring Complex Organization. A culture Perspective. Sage. U.S.A.
- Crozier Michel y Friedberg Erhard (1990) Alianza. México
- De la Torre, Consuelo (2001) “Una aproximación a los estudios interculturales en la administración” . En Administración y Organización. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

-Dunphy Dexter y Stace Doug (1988) "Transformational and Coercitive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. Organizations Studies 9/3 pags 317-334

- Ford Jeffrey y Ford Laurie (1994) "Logics of Identity, Contradiction, and attraction in Change" Academy of Management Review. Vol 19 No. 4 pags 756-785

-Font Isabel, Gudiño Patricia, Sánchez Arturo(2001) "Poder y Conflicto: Aristas del Cambio Organizacional" en Gestión y Estrategia No. 20 UAM-X.

- Gunderman Kroll Hans "El método de estudio de caso" (2001) en "Observar escuchar y comprender; sobre la tradición cualitativa de la investigación social" Tarres María Luisa Coordinadora . Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales . México pag 229-284

-Gudiño, Isabel y Sánchez Arturo "Cambios versus Cultura Organizacional" en Gestión y Estrategia. Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Atpcaozalco. México.

-Hall, Richard H (1983) "Organizaciones estructuras y procesos" Prentice Hall Internacional, Madrid.

-Harmon Michael M. y Richard T. Mayer (1999) "Teoría de la organización para la administración Pública" . Fondo de Cultura Económica. México.

-Hannan y Freeman (1989) "Organizational Ecology". Harvard University Press. Cambrige, Massachussets. London, England.

- Hatch, Mary Jo (1997) "Organization Theory". Oxford University.

-Huber George and Glick Willian H (1993). Oxford University Press. New York.

-Huse Edgar and Gummings (1989) "The Nature of planned change" en "Organization Development and Change"West. New York. Los Angeles. San Francisco. Pags. 46-63

- Jelinek Mariann, Smircich Linda, Hirsch Paul (1983). Introduction: A Code of many Colors. en Administrative Science Quaterly. Vol. 28.

- Jones, Garet R. (1983) "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exxhange Perspectives. Administration Science Quaterly, Vol. 28, num.3

- Jones, Michael Owen (1991) "On Fieldwork, Symbols, and Folklore in Writings of William Foote Whyte". In Reframing Organizational Culture. Sage London.

-Katz Daniel y Kahn Robert "Psicología de las Organizaciones". Trillas México. Pag 429-495

-Kast Fremont y Jammes Rosenzweig (1988) "Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencia. Cuarta Edición.

- Lawrence (1978) Complex Organizations

Mas Jarde y Carles Raimo (1997) "La auditoría operativa en la práctica" Técnicas de mejora Organizativa. Marcombo, Boixareu editores.

- Martin Joanne. (1992) "Cultures in Organizations; three perspectives" Oxford University Press. New York.

- Martin Joanne y Peter Frost (1996). "The Organizational Culture War Games: a Struggle for intellectual Dominance" en Clegg, Stewart R., Cyntia Hardy y Wwalter R. Nord. Hambook of Organization Studies, Sage, Londres.

- Montaña Hirose, Luis. (1993) "La modernidad Organizacional. Una aproximación al Estudio de las realidades locales" en Estrategias Organizacionales. UAM. México.

- Martin Joanne y Peter Frost (1996). "The Organizational Culture War Games: a Struggle for intellectual Dominance" en Clegg, Stewart R., Cyntia Hardy y Wwalter R. Nord. Hambook of Organization Studies, Sage, Londres.

-Montaña Hirose, Luis (1991) "El orden sistémico: Algunos avatares de paradigma organizacional" en El Orden Organizacional, UAM, México

- Montaña Hirose, Luis (1994) "Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión crítica acerca de la noción de estructura postburocrática".

- Morgan Garet (2001) "Imágenes de la Organización" . Alfa Omega-Rama. México D.F.

- Pariente F, José Luis (2001) "Cultura y administración intercultural". En Administración y organización . UAM, México.

- Berg Per Olof and Kreiner Kristian (pendiente simbolos y artefactos Ciborra y lanzara

- Pedersen , Jesper and Sorensen Jesper (1989) "Organizational Cultures in Theory and Practice" Avebury.England.USA.

-Rebeil, Corella María Antonieta, Alva de la Selva Alma Rosa, Rodríguez Zarate Ignacio (2000) "Perfiles del Cuadrante" Experiencias de la Radio. Trillas. México.

-Romo, Cristina (1993) "Ondas Canales y Mensajes" Un perfil de la Radio en México. Iteso.Guadalajara, Jalisco, México.

- 
- Romo, Cristina (1990) “La otra Radio” Voces débiles, voces de esperanza. Fundación Manuel Buen Día, Instituto Mexicano de la Radio IMER. México.
- Roberts Karlene and Grabowski (1996) “Organizational Technology and Structuring” en Handbook of Organizatinal Studies. Sage Publicaciones. London. Thousand Oaks. New Delhi.
- Schein, Edgar (1982) “Psicología de las organizaciones” Pearson. México.
- Schein, Edgar (1991) “ What is culture? En “Reframing Organizational Culture”.Sage Publications.Newbury. London. NewDelhi Pag 243-253
- Schein, Edgar H.(1996) “Organizacional Culture and Leadership” Second Edition. Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, Edgar (1996) “Culture: The Mising Concept in Organization Studies” en Administration Science Quarterly, 41 pags 229-240
- Solís, Pedro C. “Cultura Organizacional y Transferencia de Modelos Organizacionales: Un Proceso Complejo de Carácter Tecnológico y Cultura” . En Argumentos sobre un debate sobre la modernidad: aspectos organizacionales y económicos. UAM. México.
- Smircich Linda (1983) “Concepts of culture and Organizational analysis”. Administrative Sciencie Quaterly. Vol. 28
- Stoner James (1988) “Administración”. Prentice-Hall. MéxicoD.F.
- Thomas Robert (1992) “Organizational Change Decision Making About New Tecnology” en Transforming Organization. Oxford University. Press. Inc. New york pags 280-297
- S.J Taylor y R. Bongdan (1984) Introducción a los métodos de investigación. Paidós. España.
- Trice, Harrison M. and Beyer Janice M. (1993) “The cultures of Work Organizations”. Prentice Hall
- Berlín Villafaña Irving “ El derecho a decir radios Universitarias”. En la revista Latina de comunicación social. La laguna de Tenerife, marzo de 2000- Num. 27
- Berlín Villafaña. Irving. (s/f) En la revista electrónica “El Hilo de Ariadna” Loa artículos: “Entre mapas y Naufragios”, “Teóricos y vagabundos”,”Radio; configuración del actor”, “Herramientas de trabajo, indicadores para el diagnóstico actual” , “El caso de las Radios Universitarias del Sueste”(1997), Radios Universitarias, ¿Subversión en los mercados?  
[www.uady.mx/sitios/radio/ariadna/articulos/especial](http://www.uady.mx/sitios/radio/ariadna/articulos/especial)
- Weick, Karl E. and Quinn, R.E. 1999 “Organizational Change and development” Annual Review of Psychology pag 361-386

