



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

“DESARROLLO RADIOFÓNICO: UN CASO DE ÉXITO E INNOVACIÓN EN LA OPERACIÓN DE LAS ESTACIONES DE RADIO EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE QUERÉTARO”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:
ÁNGEL FEDERICO MONTIEL CÁRDENAS

Dirigido por:
DR. ADOLFO MIR ARAUJO

SINODALES

Dr. Adolfo Mir Araujo
Presidente.

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobian
Secretario

Dra. Graciela Lara Gómez
Vocal

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director Facultad de Contaduría y Administración

Adolfo Mir Araujo

Marcela Victoria Rendón Cobian

Graciela Lara Gómez

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

Fernando Barragán Naranjo

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre, 2008
México

RESUMEN

La indagación para elaborar esta tesis es un Estudio de Caso. La investigación es descriptiva no experimental. La investigación está basada en entrevistas no estructuradas bajo un enfoque Administrativo, Tipo de Gestión, Humanismo y Comportamiento Organizacional, Toma de Decisiones e Inteligencia Emocional, innovación, competitividad, gestión del conocimiento. Los resultados son que el Sistema Administrativo de la Empresa Desarrollo Radiofónico S.A. está bien estructurado; tiene bien claros sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; y le dan una gran preponderancia al talento de los trabajadores y directivos, lo que marca la diferencia con otras empresas del mismo ramo. La ética de los trabajadores y de la empresa conserva la imagen social y comercial. La misión de la Empresa es revisada dinámica y continuamente considerando las tendencias administrativas, tecnológicas, gubernamentales, sociales e internacionales de los mercados.

(Palabras clave: Comunicación, creatividad, competitividad, talento, flexibilidad, confianza)

SUMMARY

This thesis is the result of a Case study. The research methodology is descriptive non-experimental. The research is based on non structured interviews focused on aspects as Management, Leadership styles, Humanism and Organizational Behavior, Decision Making and Emotional Intelligence, innovation, competitiveness, management knowledge. The facts are clear, Desarrollo Radiofónico S.A. de C.V. has a well structured management system, clearly defined goals for short, medium and long terms, the skills and abilities of their associates and managers are highly valued, which make the difference with similar companies. The moral principles of both, the company and the people who work for the company, are in accordance with their commercial condition as well as with their corporate social responsibility. The Company mission is frequently reviewed to consider the tendencies about management, technology, government regulations, social behavior, local and international issues that affect the market.

(Key words: Communication, creativity, competitiveness, talent, flexibility, confidence)

**A mi familia y amigos,
quienes me apoyaron y motivaron a seguir adelante.**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los maestros y compañeros del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, de quienes aprendí y con quienes intercambié dudas y experiencias para la elaboración de esta tesis.

A mis amigos de toda la vida, de los que he recibido atenciones y muestras de afecto, y que siempre han estado presentes en momentos de acierto y desacierto, de felicidad y de dolor, con lo cual reafirmo mi confianza en el ser humano.

A Carlos de Mucha Izcabalceta quien fue para mí un ejemplo de integridad, constancia y consistencia, como padre, como empresario, como dirigente, como maestro, quien muchas veces me repitió: “lo excelente es enemigo de lo bueno”.

A los lectores de este documento, que le dieron sentido y forma a esta investigación, por su tiempo, opiniones y críticas acertadas que sin ellas no hubiera sido posible concluirlo.

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vii
Índice de figuras	viii
Índice de Anexos	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES Y MARCO METODOLOGICO	3
III. MARCO TEORICO	10
III.1. La actitud de las personas autorrealizadas hacia el deber, el trabajo y la misión.	12
III.2. El humanismo en las organizaciones.	13
III.3. Administración estratégica	15
III.4. Ética Empresarial y Administración Estratégica	25
III.5. Cuatro teorías básicas de la estrategia.	26
III.6. Toma de decisiones.	33
III.7. Comportamiento organizacional.	36
III.8. El poder de un paradigma.	42
III.9. Relaciones humanas.	49
III.10. Sistema General de Análisis.	51
III.11. Éxito.	52
III.12. Innovación.	52
III.13. Gestión del Intelecto.	53
III.14. Ley de Radio Televisión y Cinematografía.	54
III.15. Gestión en distintos niveles.	54
III.16. Administración Estratégica	60
III.17. Estilos de toma de decisiones.	64
III.18. Comportamiento organizacional de las empresas.	76
III.19. Inteligencia emocional según visión de Stephen Covey.	79
III.20. Función de las políticas de personal.	80

IV. RELACIONES CONTEXTUALES DEL ESTADO DE QUERÉTARO	93
IV.1. Geografía física.	93
IV.2. Economía.	94
IV.3. Demografía.	95
IV.4. Ciudad de Santiago de Querétaro.	99
IV.5. Instituciones de enseñanza superior.	100
IV.6. Historia.	100
IV.7. Comentario argumentado.	101
V. LA RADIO EN QUERÉTARO, LA RADIO EN MÉXICO	103
V.1. Historia de Desarrollo Radiofónico, S.A.	103
V.2. Primer Aniversario de la Radioemisora Queretana 1450 Kilociclos. 10 de octubre 1942.	104
V.3. Al Público.	104
V.4. ¿Qué hemos hecho?	105
V.5. Marco Jurídico de la Radio.	106
V.6. Antecedentes de la Radio en Querétaro: Historia Mínima de la Radio Mexicana (1920-1996)	106
V.7. Grupos Radiofónicos	107
V.8. Una historia que sí suena	107
VI. PRIMER GRUPO RADIOFÓNICO EN QUERÉTARO	110
VI.1. Entrevista al señor Manuel Hurtado.	113
VI.2. Entrevista al señor Rafael Lozada Maldonado.	116
VI.3. Entrevista al señor Alfredo García Vargas.	118
VI.4. Entrevista al señor Álvaro Rico Cruz.	120
VII. DESARROLLO RADIOFÓNICO 1977-2006	127
VII.1. Entrevista al señor Javier Arvizu García.	127
VII.2. Entrevista al señor Joaquín Sanromán Novoa.	138
VII.3. Entrevista al señor Jaime Robledo Castellanos.	147
VII.4. Entrevista al señor Andrés Estévez Nieto.	150
VII.5. Entrevista (2da. Parte) al señor Jaime Robledo Castellanos.	155
VII.6. Entrevista (3ra. Parte) al señor Jaime Robledo Castellanos.	159
VII.7. Entorno Político de 1967 a 2006.	163
VII.7.1. Señor Juventino Castro Sánchez.	164
VII.7.2. Licenciado Enrique Burgos García.	164
VII.7.3. Ingeniero Ignacio Loyola Vera.	165
VII.7.4. Licenciado Francisco Garrido Patrón.	165
VIII. CONCLUSIONES.	166
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	173

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
Cuadro 1	Población total del Estado para 2005.	96
Cuadro 2	Grado de desarrollo social por edad.	97
Cuadro 3	Indicadores demográficos en el Estado de Querétaro.	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Fig. 1. Jerarquía de las Necesidades.	12
Fig. 2. Modelo General de la Administración Estratégica.	22
Fig. 3. Resultados.	33

INDICE DE ANEXOS

Anexo	Página
Anexo I	179
Anexo II	183
Anexo III	187
Anexo IV	199

I. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones Sociales se integran para lograr determinados fines y la duración de su ciclo de vida, así como el grado de éxito en su desempeño, los cuales dependen de múltiples factores, pero principalmente del compromiso y participación de las personas que en ellas laboran, por lo que se considera que es pertinente destacar y analizar las razones y factores que concurren en estos casos, lo que da motivo a la presente investigación.

Partiendo de una necesidad social de entretenimiento, diversión y negocio, nació la empresa que dio origen a Desarrollo Radiofónico S.A., y que ha sido fiel testigo y protagonista del crecimiento y progreso industrial, económico, cultural, tecnológico y demográfico del Estado de Querétaro. Sus orígenes parten de la instalación y funcionamiento de la Estación de Radio XEJX en 1941, a la cual se agregó la XENA en 1949 y ha continuado su desarrollo y su permanente labor como un medio importante de la comunicación social en la Entidad.

Se aborda la investigación como un Estudio de Caso, apoyado en un análisis desde varios enfoques tales como el de la Administración Estratégica, Humanismo Organizacional, del Estilo de Gestión, la Toma de Decisiones, la Gestión del Intelecto Profesional, la Innovación y la Competitividad, tomando en cuenta, en forma preponderante los entornos económico, político, gubernamental, jurídico, cultural, social, tecnológico, demográfico, etcétera, que confrontándolos con la realidad y considerando de igual forma las tendencias que han presentado a través del tiempo. Para la mejor comprensión de las realidades vividas por la empresa en cuestión, se llevaron a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas: en una primera parte, se entrevistó a los señores Manuel Hurtado, Rafael Lozada, Alfredo García y Álvaro Rico, quienes trabajaron y vivieron los inicios de la Radio en Querétaro. En la segunda parte, a los señores Javier Arvizu, Joaquín Sanromán, Andrés Estévez y Jaime Robledo, a quienes les tocó vivir y trabajar desde el inicio de Desarrollo Radiofónico S.A. a partir de 1977 hasta la consolidación, desarrollo y éxito de la empresa.

Se encuentra una gran similitud en la forma de administrar la empresa con la evolución de su existencia. En la primera etapa no se contaba con las herramientas

administrativas y técnicas que actualmente se tienen, pero esto fue superado con amor y entrega a la empresa, y con gran entusiasmo y creatividad. Hay que considerar que, en un principio lo importante era, -y continuará siendo-, hacer buenas transmisiones desde el punto de vista técnico. En un segundo momento, se hizo evidente la necesidad del hacer una buena transmisión, pero ahora con un enfoque mercadológico adecuado, a través del cual se dirige la programación a un nicho específico de la población, dando comienzo a un proceso de capacitación continua y sostenida, que si bien ya existía en los inicios de la Radio en Querétaro, ésta se daba en una forma rudimentaria y empírica muy diferente a las condiciones que se exigen en la actualidad, en que ya existen técnicas específicas de capacitación de acuerdo a las necesidades de las empresas y de las audiencias que hacen uso de este servicio. Un ejemplo de esto es la implantación del Sistema de Calidad Integral que llevó, posteriormente, a la Organización a obtener un reconocimiento a su labor, a ganar el Premio Estatal de Calidad y que a partir de ese momento se implementan en la empresa, en forma consistente, como “una filosofía de vida” los conceptos: calidad y competitividad, los cuales traen como consecuencia el mejoramiento continuo de la misma, con la participación de sus empleados y clientes, con el beneficio social que esto implica.

Desde el inicio de ésta a la fecha, la conciencia y comportamiento ético de la empresa ha sido una constante. La creatividad, la competitividad, el respeto al radioescucha, a sus trabajadores y a su entorno ha dado como resultado el prestigio y éxito de Desarrollo Radiofónico S.A., organización que aquí se analiza.

II. ANTECEDENTES Y MARCO METODOLÓGICO

Si bien los investigadores sobre los procesos de la radio comunicación ubican su inicio formal en el año de 1907, cuando el Dr. Lee DeForest, inventor, en 1905, de la válvula triodo “*audión*”, realiza la primera emisión de este carácter, el desarrollo científico y tecnológico que hoy en día se usa en todo el mundo proviene del ingenio y aportación de científicos e investigadores tan reconocidos como: Michael Faraday (1791-1867), James Clark Maxwell (1831-1889), Heinrich Rudolf Hertz (1857-1894), Édouard Branly (1844-1940) y Temistocle Calzecchi Onesti (1853-1922).

La primera “estación” radiodifusora comercial fue la empresa perteneciente a la organización Westinghouse Electric and Manufacturing Co, ubicada en Pittsburg, Estados Unidos de Norteamérica, identificada bajo las siglas “KCKA”, que inició operaciones en 1920.

En México, -y Latinoamérica-, fue el Ing. Constantino de Tárnava, educado en la Universidad de Notre Dame, en los Estados Unidos de Norteamérica, quien instala en su domicilio en Monterrey, Nuevo León, la primera estación transmisora, bajo las siglas CYO, -que posteriormente se conocería como XEH-, evento que tuvo lugar el día 9 de Octubre de 1921. A partir de entonces se daría lugar al establecimiento y operación de una serie, cada vez más numerosa, de “estaciones radiofónicas”, entre las que destacan, a partir de 1923, las CYL, la CYB, -que luego se convertiría en la XEB-, y en septiembre de 1930 la muy conocida XEW. Posteriormente en 1941 se reúnen, en México, una serie de empresas radiodifusoras comerciales para integrar el sistema conocido como “Radio Programas de México”, ese mismo año, -1941-, se crea en Querétaro la empresa que da origen a Desarrollo Radiofónico, misma que ha sido seleccionada para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, tomando como punto de partida la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que han determinado la permanencia de Desarrollo Radiofónico en el mercado de la radio comunicación?

Como toda organización social, en el momento de su creación y nacimiento, lo hace con la expectativa de no sólo permanecer, sino de cumplir con la visión que su(s) creador(es) usaron como base para darle vida. Ahora bien, es obvio que toda organización social esta sujeto a un *ciclo vital*, cuya duración depende de múltiples

factores y de la manera que éstos son atendidos, pudiendo estar ubicados, éstos, tanto al interior del propio sistema, como en su entorno bajo múltiples y diferentes formas, cuya influencia deber ser identificada con precisión y oportunidad, para que sus efectos puedan ser, -al menos idealmente-, utilizados como medios positivos que coadyuven al desarrollo de la entidad en cuestión y, de esta manera se fortalezca e impulse su desarrollo y permita encontrar las estrategias para superar los momentos que puedan llevar, a la organización, hacia su declinación y eventual desaparición. Han transcurrido ya 67 años desde el momento en que Desarrollo Radiofónico fue constituida como empresa, hecho que muestra que ésta, durante el ya prolongado tiempo, ha logrado, no únicamente sortear los principales obstáculos que se le han presentado, sino que adicionalmente continúa mostrando una imagen pública de fortaleza y brinda señales de una actividad innovadora que hace que su futuro sea promisorio.

El trabajo tendrá un carácter descriptivo y longitudinal, es decir, se analizarán las causas y efectos de los factores que han sido clave durante esta ya larga trayectoria de la organización, buscando encontrar, a través de entrevistas de tipo etnográfico semiestructuradas en que participarán los principales actores que han colaborado en su desarrollo, los “cómos” y los “cuándos”, tuvieron lugar los actos sociales, de carácter colectivo, que han ido integrando la actual cultura de la empresa en cuestión, y como ésta, en su continua modulación, sigue siendo uno de los principales elementos que les da la fuerza y los impulsa hacia un sostenido desarrollo en su campo de actividades.

Para el desarrollo de esta investigación se hará uso del Método del Estudio de Caso y de los procedimientos etnográficos propuestos principalmente por Yin (1991), Stake (1995), entre múltiples autores e investigadores de las ciencias sociales y administrativas dado el carácter eminentemente público que tienen las funciones de la Radio Difusora en estudio.

Por lo que se considera de suma importancia para ser estudiada, para lo cual se establece que la mejor forma de abordarla es a través del Estudio de Caso (Stake, 1995). Por tanto, los fenómenos del comportamiento humano son de carácter sumamente complejo, pudiendo ser analizados desde diversos enfoques, en el presente trabajo este tema se abordará principalmente desde el punto de vista administrativo (Fred, 1997 y Whittington, 2001), también se utilizaran otros enfoques: el Humanismo Organizacional

(Maslow, 1998/2005; Keith, 1957/2003; Fernández, 2005 y Reyes, 2004); el Estilo de Gestión (Heller, 1998; Drucker, 2002; Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996., Mintzberg, 1987); la Toma de Decisiones (Heller, 1998); Innovación (Drucker, 1998; Argyris, 1994; Seely, 1997) y Gestión del intelecto profesional (Quinn, Anderson, Finkelstein, 1988), en este caso, por ser, por ser una empresa cuya herramienta principal es la comunicación comercial el interés se centrará en aspectos tales como las redes y flujos, en este sentido, de la organización, los medios de comunicación, los tipos de mensajes que se emiten, la sobrecarga de información, la distorsión y la omisión de la información entre otras muchas más facetas que se irán abordando en el transcurso del desarrollo de la investigación. Posteriormente se analiza desde el entorno económico (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2003), político (Fortson, 1987, Díaz Ramírez Fernando 1979), jurídico (Orozco, 2003), cultural (Departamento de Estadística de la Secretaría de Educación Pública [SEP], 2005), social y demográfico (Consejo Estatal de Población [COEPO], 2005). Tomando en cuenta lo anterior, todos los enfoques se estarán confrontando con la realidad a través de la investigación empírica realizada.

Se hicieron ocho entrevistas, cuatro corresponden a la empresa que dio origen a Desarrollo Radiofónico y cuatro a este grupo como tal.

Las preguntas que se hicieron fueron las siguientes:

¿Cómo fue su ingreso a la radio?

¿Cómo ha sido su desarrollo en la radio?

¿Cómo han influido en la radio los cambios tecnológicos y el desarrollo del estado?

¿Cómo fueron las relaciones con la sociedad, autoridades y clientes?

¿Cómo es el ambiente en la empresa y con sus compañeros de trabajo?

BITÁCORA DE ENTREVISTAS

PRIMERA.

Entrevistado: Alfredo García Vargas.

Lugar de la entrevista: Su domicilio, José Maria Arteaga # 83. Querétaro, Querétaro.

Duración: 90 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 30 de agosto 2005.

Lugar de nacimiento y edad: México D.F., 71 años.

Profesión: -----

Ocupación: Locutor.

Campo profesional: La radio.

Particularidades de la entrevista: Se efectuó en la antesala de su casa.

SEGUNDA.

Entrevistado: Rafael Lozada Maldonado.

Lugar de la entrevista: Su oficina en el Periódico Noticias, Ezequiel Montes #14, Querétaro, Querétaro.

Duración: 45 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 13 de septiembre 2005.

Lugar de nacimiento y edad: Querétaro, Querétaro, 81 años.

Profesión: -----

Ocupación: Locutor, periodista.

Campo profesional: La radio, el periodismo.

Particularidades de la entrevista: Se realizó en su oficina del periódico Noticias.

TERCERA.

Entrevistado: Álvaro Rico Cruz.

Lugar de la entrevista: Cabina radiofónica, del Prado # 102, Col. Del Prado, Querétaro, Querétaro.

Duración: 90 minutos.

Grabación: audio casete, video casete

Fecha: 29 de septiembre 2005.

Lugar de nacimiento y edad: Querétaro, Querétaro, 55 años.

Profesión: -----

Ocupación: Locutor, comentarista deportivo.

Campo profesional: La radio.

Particularidades de la entrevista: Se hace en su tiempo de transmisión.

CUARTA.

Entrevistado: Manuel Hurtado Olvera.

Lugar de la entrevista: Su casa, José María Arteaga # 33, Querétaro, Querétaro.

Duración: 90 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 8 de noviembre 2005

Lugar de nacimiento y edad: Querétaro, Querétaro, 83 años.

Profesión: -----

Ocupación: Locutor y ventas

Campo Profesional: La radio.

Particularidades de la entrevista: Se realiza en la sala de su casa, él esta convaleciente de un accidente vascular cerebral.

QUINTA.

Entrevistado: Javier Arvizu García.

Lugar de la entrevista: Su oficina, Arroyo Seco # 309, Col. Estrella. Querétaro, Querétaro.

Duración: 90 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 20 de abril 2006.

Lugar de nacimiento y edad: Querétaro, Querétaro, 56 años.

Profesión: Contador Público.

Ocupación: Publicista.

Campo Profesional: Publicidad y mercadotecnia.

Particularidades de la entrevista: Se da en un ambiente de cordialidad, y con una gran colaboración, facilitando información escrita.

SEXTA.

Entrevistado: Joaquín Sanromán Novoa.

Lugar de la entrevista: Cabina radiofónica, Zaragoza # 15 Pte. Col. Centro. Querétaro, Querétaro.

Duración: 90 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 26 de abril 2006.

Lugar de nacimiento y edad: Celaya Guanajuato, 57 años.

Profesión: -----

Ocupación: Locutor, conductor de noticieros, gerente de operaciones, gerente general.

Campo Profesional: Radiodifusión.

Particularidades de la entrevista: Se realiza en su horario de trabajo.

SÉPTIMA.

Entrevistado: Andrés Estévez Nieto.

Lugar de la entrevista: Su oficina, Luis Vega y Monroy # 409-3, Col. Balaustradas. Querétaro, Querétaro.

Duración: 45 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 11 de julio 2006.

Lugar de nacimiento y edad: Querétaro, Querétaro, 46 años.

Profesión: Lic. En Ciencias de la Comunicación.

Ocupación: Conductor de noticieros, Director de noticieros.

Campo profesional: Periodismo escrito y radiofónico, editor.

Particularidades de la entrevista: Se realizó en su oficina, donde edita revista informativa.

OCTAVA.

Entrevistado: Jaime Robledo Castellanos.

Lugar de la entrevista: Su oficina, Zaragoza # 15 Pte. Col. Centro. Querétaro, Querétaro.

Duración: 120 minutos.

Grabación: audio casete, video casete.

Fecha: 13 de octubre 2006.

Lugar de nacimiento y edad: México, D.F., 48 años.

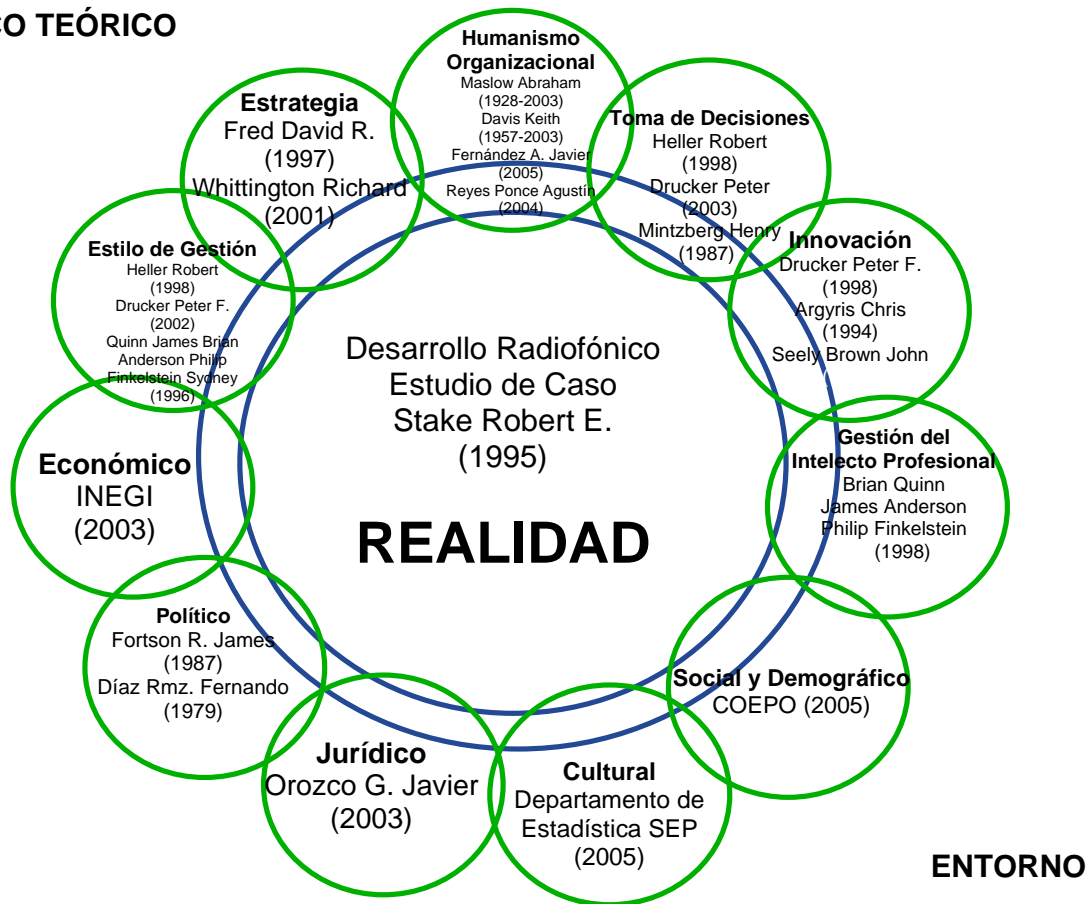
Profesión: Ingeniería Civil y Maestría en Administración de Negocios.

Ocupación: Director de Desarrollo Radiofónico.

Campo Profesional: Radiodifusión, ventas, mercadotecnia.

Particularidades de la entrevista: Durante la misma se abordaron en forma amplia las políticas y estrategias de la empresa, hubo necesidad de complementar la información con otras entrevistas.

MARCO TEÓRICO



Fuente: Elaboración propia

III MARCO TEÓRICO

A continuación se verá en forma breve cada uno de los diferentes enfoques y sus características generales, iniciando con el Estudio de Caso, con el cual se espera abarcar la complejidad de un caso en particular, se busca el detalle de la interacción con sus contextos, con su particularidad, para poder comprender su actividad en circunstancias globales.

Para cumplir con lo antes mencionado, trataremos de dar respuesta a dos preguntas fundamentales: ¿Cómo se deben seleccionar los casos? ¿Qué casos pueden llevarnos a la comprensión, a los asertos? Con respecto a la primera podemos decir que el criterio debe ser la máxima rentabilidad de aquello que aprendemos. Una vez establecidos los objetivos se considera que el tiempo de que se dispone para realizar la investigación empírica y el acceso es: limitado pues se trata de no interferir o estorbar en el funcionamiento cotidiano de la empresa y de sus trabajadores, según señalan las reglas del Estudio de Caso. Se eligió esta empresa porque además de ser una de las de más éxito y consistencia en el estado, da las facilidades requeridas para su estudio y hay una gran disposición de los informadores. Se considerará con atención la unicidad y la particularidad de la empresa así como el contexto en el que se encuentra. Se estudiará a profundidad la generalización de que se parte sin llegar a una nueva, sino a una modificada más precisa.

Se toma este caso para llegar a conocerlo bien, lograr una comprensión del mismo. Según Fred Erickson (1986), la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación¹. Se destacará la interpretación en el campo para observar el desarrollo del caso, se recogerá con objetividad. Cabe destacar que el fin es entender el estudio en su totalidad, sin embargo, si las primeras preguntas no funcionan, si aparecen temas nuevos, se cambiará el diseño. A esta forma de proceder, Parlett, M. y Hamilton, D. (1977), lo llamaron "enfoque -progresivo".

La interpretación es una parte fundamental de cualquier investigación, por tanto en este trabajo de carácter cualitativo, se buscará que dichas interpretaciones estén debidamente fundamentadas. Durante su trabajo los investigadores sacan conclusiones a partir de las observaciones y de otros datos obtenidos. A dichas conclusiones Erickson las

llamó “asertos”, una forma de generalización. Sabiendo que existen otras interpretaciones, el buen investigador presenta una o más de esas opciones, quizás atribuyéndolas a una fuente real o a una fuente genérica (según algunos miembros de la comunidad). Se considera que un buen estudio de casos es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones de estudio de caso. Stake señala que la ética de la precaución no está reñida con la ética de la interpretación. El estudio de caso es empático y no intervencionista, se intenta no estorbar la actividad cotidiana del caso, no examinar, no entrevistar, -aunque en este caso dadas las circunstancias si se hacen entrevistas-, y además se utiliza la observación discreta y la revisión del material obtenido en éstas. Se tratará de comprender cómo ven los actores el funcionamiento de la empresa. Es probable que las interpretaciones propias reciban más atención que las de las personas estudiadas por lo que se tratará de preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede. Stake (1999).

El crecimiento de Corporación Multimundo en Querétaro no sólo se debe a los estrechos lazos que han hecho los directivos con el comercio local y global, sino también al trabajo realizado para generar estrategias que refuercen los vínculos de los empleados con la empresa y entre ellos mismos. Por ende el Humanismo Organizacional tendrá un papel muy importante en el proceso de la investigación y en su análisis.

Uno de los precursores de esta corriente y además, uno de los que más aportaron en este sentido es Maslow (2005) que de su autoría se toman las siguientes líneas:

“Esto no trata de nuevos ardides, de nuevas tretas o técnicas superficiales de gestión que se puedan emplear para manipular con mas eficacia a las personas. Más bien es una clara confrontación entre un conjunto básico de valores más nuevo que dice ser más eficaz y verdadero. Se basa en unas consecuencias realmente revolucionarias del descubrimiento de que la naturaleza humana no se ha tratado como se merece” (Maslow, 1932 p.19).

Cabe destacar que el trabajo más importante de Maslow fue su desarrollo de la Jerarquía de las Necesidades. El autor afirma que el ser humano aspira a la autorrealización, lo cual se ilustra con la siguiente pirámide:



Figura 1

Estos conceptos han sido tomados en cuenta por los administradores de Corporación Multimundo tal como se verá en una de las entrevistas que se documentan más adelante, así como en el siguiente inciso, llamado *La actitud de las personas autorrealizadas hacia el deber, el trabajo y la misión*.

Esta es la manera más sencilla de decir que la gestión adecuada de la vida laboral del ser humano, de la forma en que se gana la vida, puede mejorarle a él y al mundo: en este sentido, puede que sea una técnica utópica o revolucionaria. A continuación se detallan algunos elementos contemplados por los administradores para establecer el funcionamiento de la empresa.

III.1. La actitud de las personas autorrealizadas hacia el deber, el trabajo y la misión. De las personas autorrealizadas podemos aprender cuál puede ser la actitud ideal hacia el trabajo en las circunstancias más favorables. Estas personas así desarrolladas, vinculan su trabajo a su propia identidad, es decir, el trabajo pasa a formar parte del aspecto más íntimo de la definición que hacen de si mismas.

Maslow dijo: *“La autorrealización es una tarea ardua que supone una llamada procedente del mundo externo, el de cada día, no sólo de un anhelo que surge del*

interior” (p.34). La cualidad que comparten todos los sujetos autorrealizados es que están motivados por alguna obra grande e importante.

III.2. El Humanismo en las Organizaciones. Empresas humanistas, no es una moda, trabajan desde este nuevo paradigma que irrumpe en la vida empresarial con más fuerza que nunca y lo han hecho otro modo de entender las relaciones humanas en el trabajo.

El Humanismo en las Organizaciones, originado en su concepción más renacentista, en un nuevo resurgir de unos valores y de una visión que coloca a las personas en el centro del universo, en un nuevo orden universal en el que estamos inmersos. Y es que las organizaciones empresariales no son sino pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala.

Organizaciones de todo el mundo han abordado su misión y valores basados precisamente en este paradigma. Algunas sin conocer exactamente sus conceptos, otras presionadas por la moda del nuevo liderazgo motivacional, pero eso sí, todas convergen en lo mismo: Quieren ser empresas eficientes, con una buena cartera de clientes y con una buena imagen social.

El nuevo enfoque humanista no es sino la expresión de un proceso que ha encontrado su camino en el nuevo modelo social que se ha ido conformando en la nueva sociedad del siglo XXI. La sociedad de la información. Pero no conocemos sólo a las organizaciones donde lo que prima es el resultado y la producción de una manera exclusiva. Seguirá siendo así mientras la presión de los mercados así lo exija, mientras la ley de la oferta y la demanda así lo ordene. Montero de Burgos, citado por Silo en el Diccionario del Nuevo Humanismo (1996), expone la posición humanista opuesta al concepto de propiedad sobre las cosas. La propiedad sobre las cosas (en este caso la empresa), ha sido poder sobre las personas. Invertiendo esto, el poder de las personas debe dar propiedad al acceso de la renta de la empresa y en ningún caso debe ejercerse sobre las personas. Pero ¿de dónde nace este poder? Este poder está dado por el riesgo tanto del capital como del trabajo, por tanto nadie puede ser dueño de la empresa sino que se ha de tener poder sobre ella de acuerdo a la tenencia de la gestión, de la decisión. Dirigir empresas no es sólo administrar cosas sino, principalmente, gobernar

personas. Esta distinción -clásica en la literatura del management- pone de manifiesto la relevancia de la dirección de empresas, los diferentes enfoques que pueden adoptarse y las omisiones en las que se puede caer. Es una distinción que puede olvidarse con frecuencia en la práctica diaria de los directivos de empresas. La empresa es una institución social de primer orden, cuya importancia ha aumentado en el transcurso de la historia contemporánea, hasta poder ser considerada hoy en día como uno de los pilares básicos de la sociedad, junto con la familia y las instituciones políticas.

Una gran parte del día se utiliza en trabajar. Es ahí, en el trabajo, donde se gana un salario, donde se desarrollan las capacidades, se socializa, se hacen amigos, e incluso, se encuentran quienes pueden ser cónyuges en un futuro.

La empresa es una institución social y una comunidad de personas. Las personas no pueden ser consideradas en la empresa como un recurso más -los recursos humanos- sin poner en peligro la distinción entre unos recursos que tiene sólo carácter de medio-maquinaria, materia prima, dinero y otros que tienen valor en si mismos y que como advierte Kant², deben ser tratados siempre como fin y no como medio, para no poner en entredicho su dignidad.

El directivo de empresas necesita combinar saberes de ciencias muy distintas a la hora de tomar decisiones. La integración de éstos es una tarea que corresponde al saber humanista, no al saber técnico.

Si se quiere construir empresas, equipos de trabajo realmente eficientes, no queda más camino que el generar en las personas la motivación suficiente para que surja de cada una, en el nivel individual, el potencial suficiente que haga posible alcanzar los fines como equipo.

Si sabemos donde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí, quizás podamos ver hacia donde nos dirigimos. Y si los resultados naturales que se interponen en nuestro camino son inaceptables, es preciso hacer los cambios oportunos.

Abraham Lincoln

III.3. Administración Estratégica. Siguiendo con los enfoques anteriormente mencionados, se aborda la aplicación de la planeación estratégica. Se describirá esta técnica de administración en una forma básica; se plantean los beneficios de la Administración Estratégica y la gran importancia que tiene la ética empresarial.

En primer lugar, se dice que la comunicación es la clave del éxito de la administración estratégica. El proceso de la administración estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar apoyo a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que las consideraciones de orden global repercuten en casi todas las decisiones estratégicas. Las fronteras de los países ya no pueden imponer límites a nuestra imaginación. En estos días, contemplar y apreciar el mundo desde la perspectiva de otros es vital para la supervivencia de un negocio. La base de la administración estratégica parte de lo que los gerentes comprenden a los competidores, los mercados, los precios, los proveedores, los distribuidores, los gobiernos, los acreedores, los accionistas y los clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y los servicios de una empresa deben ser competitivos en un ámbito mundial y no local.

En tercer lugar, hay que considerar que el entorno se ha convertido en un elemento fundamental de la estrategia.

La definición de Administración Estratégica, según Fred (1997), “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales lo que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p.4). Esta definición implica que la administración estratégica pretenda integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Etapas de la Administración Estratégica. Son tres las etapas de la administración estratégica: (1) Formulación de la estrategia, (2) su implantación y (3) su evaluación. La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, la

conveniencia de extender las operaciones o diversificarse; si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, el análisis de la oportuna fusión o construcción de una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil. Para implantar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar estrategias formuladas. La implantación de una estrategia implica desarrollar una cultura que la sostenga, creando una estructura organizacional eficaz y eficiente, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Se dice que la implantación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implantar significa hacer que los empleados y los administradores pongan en práctica las estrategias formuladas. La implantación se suele considerar como la etapa más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implantarlas.

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. En ésta, los gerentes deben conocer, con oportunidad, cuándo y por qué no están funcionando bien determinadas estrategias. La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente, por lo que como indica H. Mintzberg, habrá que desechar algunos aspectos de la estrategia original y adoptar nuevas prácticas, a las cuales este autor denomina “estrategias emergentes”.

Actividades fundamentales para evaluar estrategias. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: revisión de los factores internos y externos, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Las actividades para formular, implantar y evaluar estrategias están presentes en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: El corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o divisiones, y el de las funciones o sector operativo. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a las empresas a funcionar como equipo competitivo.

Drucker (1974) afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio. Es decir, en formular la pregunta “a qué se dedica nuestro negocio”. Ésta lleva a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para los resultados de mañana.

Es evidente que la encargada de hacer esto es la parte de la organización que puede ver el negocio entero y que por lo tanto está en capacidad de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que puede asignar los recursos materiales y convocar a las personas que sean necesarias para conseguir resultados clave.

Para lograr los objetivos es fundamental integrar la intuición y el análisis. Cabe describir el proceso de la administración estratégica como un enfoque semántico, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización. El cual trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia exacta que se pueda sujetar con claridad a los pasos del método científico.

La intuición basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o escasos antecedentes. Además, también ayuda cuando se presentan variables interrelacionadas; cuando existe una enorme presión para no cometer un error o cuando es preciso elegir una de varias alternativas plausibles.

Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo:

“Creo en la intuición y en la inspiración. En ocasiones estoy seguro de tener la razón, aun cuando desconozco el motivo, la imaginación es más importante que el conocimiento. Porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero” (Management Review No. 4, abril, 1960, p.49).

Adaptarse al Cambio. El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. La tecnología de la información y la globalización son cambios externos que hoy transforman a las empresas y a la sociedad.

Oportunidades. Las más grandes artes marciales son las más amables. Permiten al adversario la oportunidad de caer. Los más grandes generales no se precipitan a todas las batallas. Ofrecen al enemigo muchas oportunidades para que cometan errores irreparables. Los más grandes administradores no producen mediante avaricias y limitaciones. Proporcionan oportunidades. El buen liderazgo consiste en motivar a la gente hacia sus más altos niveles mediante la oferta de oportunidades, no de obligaciones. Así es como ocurren las cosas naturalmente. La vida es una oportunidad, no una obligación (Heider, 1985).

Términos clave de la Administración Estratégica. Estrategas, declaración de la misión, amenazas y oportunidades externas, fuerzas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas, los cuales se abordan a continuación:

a) Los Estrategas. Son las personas las responsables, en mayor grado, del éxito o del fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos: director general, presidente, propietario, presidente del consejo de administración, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor. Como toda persona humana, tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto y largo plazo y estilo de administrar.

b) Declaración de la Misión. Es una definición duradera, el objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. (John and Fred David, 1987).

Ésta responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades del futuro.

c) Las Amenazas y Oportunidades Externas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera de control de una organización cualquiera, de ahí el término de “externas”.

La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, los empaques reciclables y el aumento de competencia de las compañías extranjeras. Este tipo de cambios están produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios y estrategias. Por tanto, también se debe considerar la aprobación de otra ley, la introducción de un producto nuevo por parte del adversario, una catástrofe nacional o una baja del valor del dólar. La fuerza de un adversario podría significar una amenaza, el aumento de las tasas de interés, el narcotráfico, la inseguridad pública y privada.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar y disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de *estudio ambiental o análisis de la industria*.

d) Fuerzas y Debilidades Internas. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades

de la organización, en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital de la administración estratégica.

Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y minimicen las debilidades internas. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia, además se pueden determinar de acuerdo a los objetivos de la propia empresa.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como: el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

e) **Objetivos a Largo Plazo.** Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar, y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

f) **Estrategias.** Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales son: la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la *desinversión*, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

g) **Objetivos Anuales.** Son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben de definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas computarizados de información. Cada objetivo a largo plazo requiere de una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la

estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar recursos.

h) *Políticas*. Son el medio que se usara para obtener los objetivos anuales.

Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas computarizados de información. Las políticas que se establecen a nivel corporativo, se aplican a toda la organización, a nivel de divisiones o de funciones y se aplican a actividades o departamentos muy concretos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

Modelo de Administración Estratégica. Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente ésta.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes.

Es importante entonces observar el siguiente esquema:

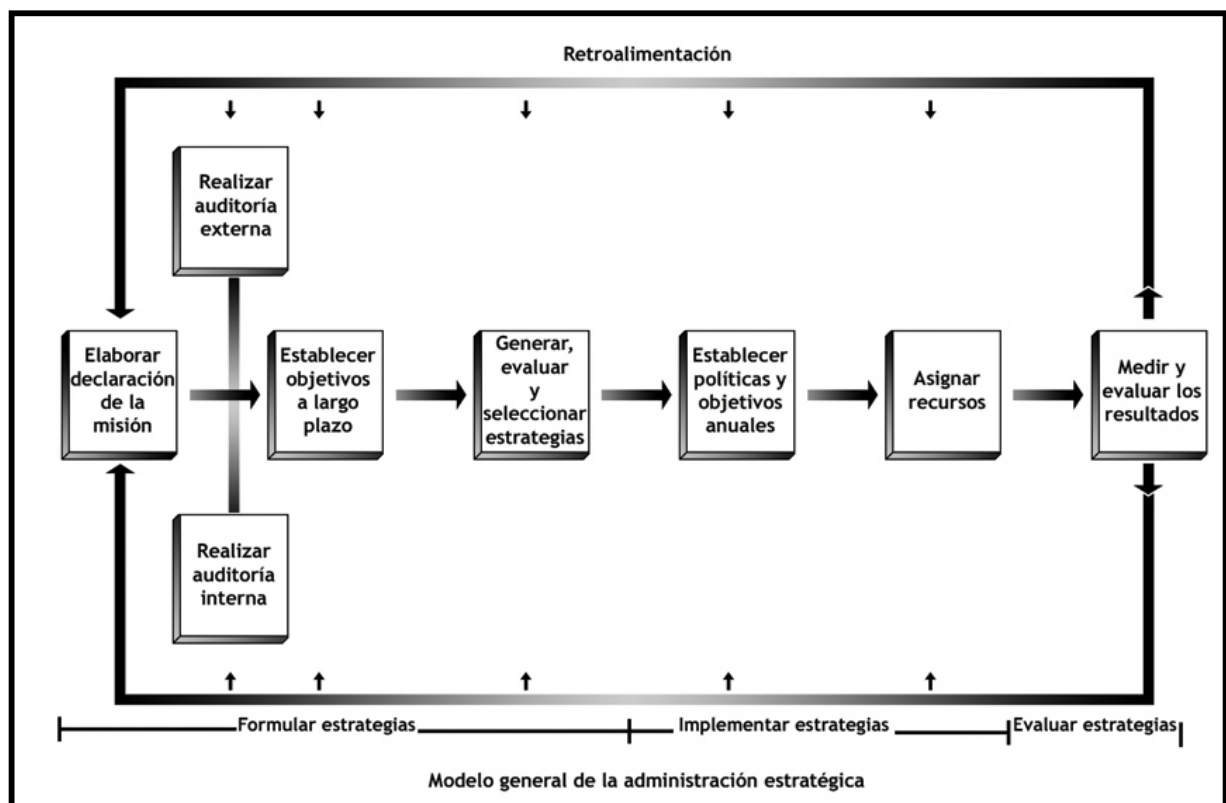


Figura 2

Fuente: Fred R. David

El tamaño de la organización es un factor clave: Las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la administración estratégica.

Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación.

Beneficios de la Administración Estratégica. La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente puede controlar su destino.

El mayor beneficio de la administración estratégica es que las organizaciones tengan mejores habilidades con la aplicación de un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir estrategias adecuadas.

La manera de ejecutar la administración estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre la compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando respaldan la misión, los objetivos, y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la administración estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia (Conger, 1989).

Tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de la organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar estrategias. La participación es la clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

a) Beneficios financieros. Las organizaciones que aplican los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Las empresas que obtienen resultados superiores toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades *miopes* y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras. Los estrategas de organizaciones con malos resultados con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo

con fechas límite para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobrestiman las fuerzas de su empresa. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

b) Beneficios no financieros. Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones. La administración estratégica, además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa que, de lo contrario, vacilaría. Puede ser el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas. El proceso de la administración estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como oportunidad y no como una amenaza.

Beneficios de la Administración Estratégica según Greenley (citado por Fred R. David). La administración estratégica produce los siguientes beneficios:

- 1.- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- 2.- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- 3.- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- 4.- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.

- 5.- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- 6.- Permite asignar con mayor eficacia, recursos y tiempo, las oportunidades que se han detectado.
- 7.- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- 8.- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- 9.- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- 10.- Ofrecen una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- 11.- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- 12.- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- 13.- Propicia una actitud positiva ante el cambio.
- 14.- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un Negocio (Gordon, 1986).

III.4. Ética Empresarial y Administración Estratégica. La ética empresarial se podrá definir como los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento. La ética empresarial sólida es requisito indispensable para la administración estratégica acertada: ¡Una ética sólida es igual a un negocio sólido! Los estrategas son los principales responsables de asegurar que una organización abrace y practique principios éticos de primera. Todas las decisiones para formular, implementar y evaluar estrategias tienen derivaciones éticas.

El código de ética empresarial puede servir de base para elaborar políticas utilizadas como guía diaria para la conducta y las decisiones en el centro de trabajo. Sin embargo, el sólo hecho de contar con un código ético no basta para garantizar la conducta ética del negocio. Las organizaciones interesadas en que su código sea leído, entendido, aceptado y recordado, deben realizar talleres de ética periódicamente con el propósito de sensibilizar a las personas en cuanto a las circunstancias laborales en las que se podrían presentar problemas de ética. (Gellerman, 1989).

Una razón que explica por qué los sueldos de los estrategas son elevados, en comparación con los de otros miembros de la organización, es que los estrategas corren los riesgos morales de la empresa. Los estrategas son los responsables de preparar, comunicar y aplicar el código de ética empresarial de su organización. Si bien los estrategas de la empresa son los principales responsables de garantizar una conducta ética, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es brindar un liderazgo ético por medio de ejemplos y demostraciones constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten influir en muchas personas y también formarlas; por ello, son responsables de tomar y aplicar decisiones éticas. Una persona puede saber muy poco, obtener malos resultados, carecer de buen juicio o de capacidad y, sin embargo, no hacer demasiado daño como gerente. Pero si esta persona carece de carácter o integridad, -sin importar lo bien informada, brillante o exitosa que sea-, será destructiva, afectará a otras personas, el *espíritu* de la empresa y los resultados. Esto es en particular cierto en el caso de las personas que dirigen una empresa, porque el espíritu de una organización se construye en la cima. Si una organización tiene un espíritu grande, se debe a que las personas que están en la cima tienen un espíritu grande. Si es decadente, se desmorona porque la cima se pudre, como dice el refrán: “*La muerte de un árbol baja de la copa*”. Nadie debe ser estratega a no ser que esté dispuesto a que su carácter sea un modelo para sus subordinados. (Drucker, 1974).

Por tanto, *un Buen Grupo* es mejor que un grupo espectacular. Cuando los líderes se convierten en “superestrellas”, el maestro apaga su enseñanza. Son muy pocas las “superestrellas” que tienen sus pies en la tierra. La fama engendra fama, y poco a poco, estas personas se ven arrastradas por sí mismas. Entonces se alejan de lo central y se destruyen. El líder sabio se instala a trabajar bien y luego deja que otros ocupen el sitio. El líder no arrebató éxitos porque no necesita fama. Un ego moderado demuestra sabiduría (Heider, 1985).

III.5. Cuatro teorías básicas de la estrategia. Cada una sostiene un punto de vista muy distinto sobre nuestra capacidad humana para pensar de manera racional y actuar de manera eficaz. Se resumen las implicaciones generales de cada una de las teorías:

a) Para la escuela clásica.- La planificación puede adaptarse a los cambios del mercado y anticiparse a ellos. El mejor modo de diseñar una estrategia es a través del análisis racional lejos del bullicio del campo de batalla empresarial.

b) Para los evolucionistas.- Los mercados son demasiado duros y demasiado impredecibles para realizar grandes inversiones en planes estratégicos. En cambio aconsejan mantener los costes bajos y la puerta abierta a diferentes opciones.

c) Para los procesualistas.- Plantean un desafío al enfoque distante de los Clásicos, las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de la fuerza inherente de la organización.

d) La corriente sistémica.- Se debe tomar en cuenta que las estrategias deben ser “sociológicamente eficaces”, adecuadas a un contexto social particular. Desde esta perspectiva, no hay un único camino para conseguir la mejor estrategia; tan sólo hay que respetar las normas locales. Pero hay que recordar que las estrategias no se eligen, están programadas. Son éstas las maneras en que los directivos intentan simplificar y ordenar un mundo demasiado complejo y caótico para comprenderlo. Los procedimientos habituales y las cuantificaciones precisas de la planificación estratégica son rituales reconfortantes, una manta de seguridad que protege a los directivos de un mundo hostil. La secuencia clásica de formular primero y de implementar después se vuelve del revés: La estrategia se descubre con la acción (March, 1976).

La distinción que hace Sloan (1963) entre la “creación” y la “ejecución” de las políticas comienza a difuminarse. Dudando de la capacidad de los altos directivos para prescribir estrategias efectivas en el perfecto aislamiento de sus despachos, Mintzberg (1987) identifica la estrategia con la “artesanía”. El artesano se involucra íntimamente con los materiales: Modela la arcilla con un toque personal, las imperfecciones inspiran su improvisación artística, las manos y la mente trabajan al unísono en un proceso de adaptación constante. Y así debería hacerse con la estrategia. En un mundo complejo y lleno de sorpresas, imposible de predecir, los estrategas, los estrategas necesitan conservar la cercanía, la atención y la adaptabilidad del artesano, en lugar de caer en la indulgencia de los planes a largo plazo. Para Mintzberg, la estrategia del artesano es un proceso constante y adaptativo en el que se mezclan la concepción y la implementación.

El enfoque adaptativo gradual de la estrategia tiene su propia racionalidad, a la que Quinn (1980) denomina “incrementalismo lógico”. La mayor racionalidad del incrementalismo lógico descansa en la aceptación de que la racionalidad humana es limitada. *“Los estrategas más inteligentes saben que no siempre pueden adelantarse a todos los acontecimientos”* (Mintzberg, 1987:69). Conciente de sus propias limitaciones, el incrementalista está sujeto a un proceso de experimentación y aprendizaje.

El enfoque incrementalista no es necesariamente táctico. Puede extraer su fuente de una lógica subyacente o “intención estratégica” lo suficientemente clara para proporcionar un sentido de dirección y lo suficientemente amplia para permitir flexibilidad y oportunismo a lo largo del camino. A menudo, las estrategias son “emergentes”, con una coherencia que se adivina a través de la acción y se percibe retrospectivamente. Este enfoque incremental de la estrategia está reforzado por los procesualistas que resaltan lo difíciles que son los mercados externos. Los teóricos partidarios de la estrategia “basada en los recursos” (Grant, 1998 a) opinan que las imperfecciones del mercado inhiben las estrategias maximizadoras de oportunidades defendidas por la corriente clásica. Los recursos con los que compiten las empresas no se compran ni se venden en los mercados según las matrices cambiantes de las oportunidades y de los riesgos estratégicos (Collis y Montgomery, 1995).

Las teorías de la empresa basadas en los recursos recalcan que entre estos recursos se incluyen habilidades tácticas, patrones de cooperación y activos intangibles que para evolucionar exigen tiempo y un período de aprendizaje. Estos recursos no se pueden comercializar, cambiar o imitar fácilmente. El origen de la ventaja competitiva de una empresa, por lo tanto, radica en lo que se tiene exclusivo. Sus recursos inherentes constituirán sus competencias primordiales y distintivas (Grant, 1991 b). En otras palabras, las fuentes de unos resultados superiores sostenibles en tiempo son internas, ya que están en la capacidad para explotar y renovar esos recursos distintivos, más que externos, que sencillamente ayudan a posicionar a la compañía en los mercados apropiados.

La estrategia consiste en crear competencias fundamentales y no en perseguir cada una de las oportunidades que se presentan. Hamel (1991) acusa que el paradigma de la “estrategia competitiva” tradicional (Porter, 1980), centrado en el posicionamiento

producto-mercado, se fija únicamente en los últimos metros de lo que sería un maratón “creador de habilidades”. A pesar de lo atractivas que puedan resultar algunas oportunidades de mercado, las estrategias de entrada fracasarán si la empresa carece de las características y recursos necesarios internamente o subestima la dificultad de adquirirlos externamente.

En definitiva, en la estrategia, lo que importa es la construcción y consolidación a largo plazo de competencias internas distintivas. Desde este punto de vista, la estrategia se convierte en un proceso interno conciente que exige paciencia, en vez de ser la búsqueda fluida de oportunidades orientada hacia el exterior tan defendida por los análisis clásicos de la estructura comercial. Lo más importante a la hora de optar por una estrategia, es considerar el recurso del conocimiento. En una economía como la de hoy en día, basada en la información, es muy probable que un conocimiento más avanzado sea el recurso más valioso. El conocimiento es valioso precisamente porque es difícil controlar y comercializar. En general, el conocimiento útil es tácito, no se registra fácilmente en las bases de datos ni puede ser imitado por los competidores. Éste está dentro de la cabeza del personal de base y no en los archivos del *top management*. Es dinámico e impredecible; la experiencia y los eventos lo van ampliando, independientemente de los esfuerzos en investigación y desarrollo. Cabe destacar que el conocimiento es difícil de comercializar porque el comprador no puede saber cuál es su valor real hasta que lo ha usado. Suele ser a menudo altamente inmóvil, ya que está entremezclado con las rutinas, la cultura y los equipos de una determinada organización. Por todas estas razones, es poco probable que el valor del conocimiento se difunda a través de los procesos normales de competición e intercambio del mercado. De igual manera, las características específicas del conocimiento imponen limitaciones en los procesos estratégicos. Especialmente en las empresas donde se concentra el conocimiento, en las empresas de servicios o de nuevas tecnologías, la estrategia puede surgir tanto de las esferas más altas como de las bajas. Después de todo, es en la base de las organizaciones en donde reside el conocimiento y se recrea continuamente. Los directivos ignoran esta fuente de valor en sus procesos de estrategia, a costa de su propio riesgo.

Lo que los procesualistas conceden a las imperfecciones de los sistemas de las organizaciones y de los mercados, da como resultado al menos cuatro conceptos de estrategia radicalmente opuestos a los de la perspectiva clásica: La estrategia puede ser una heurística de decisiones, una forma de simplificar la realidad para que los directivos puedan manejarla. Los planes pueden ser una especie de meta de seguridad que proporciona tanto confianza como orientación a los directivos. Es posible que la estrategia no preceda a la acción, sino más bien que surja retrospectivamente, una vez que ésta ya ha tenido lugar. Así bien, se entiende que la estrategia no consiste únicamente en escoger mercados y después formular políticas para regular la acción, sino también exige cultivar cuidadosamente las competencias internas. Muchos de los conceptos afianzados de los clásicos están en peligro: De pronto, los objetivos son variables y poco claros, las políticas a largo plazo se convierten en banas ilusiones, y la división entre la concepción y la implementación de una estrategia es un mito creado por y para los directivos. Para los procesualistas más puros de la Carnegie School, todo esto significa que la estrategia consiste, sin lugar a dudas, en satisfacerse y conformarse con menos que lo óptimo. Los procesualistas más próximos al *top management* convierten la complicada realidad de las organizaciones y los mercados en una ventaja. En la práctica, la sofisticación técnica de los clásicos es un idealismo ingenuo. Los directivos podrán ser más efectivos sólo si se reconocen y aprovechan las imperfecciones del mundo real. Concederle la debida atención a la implementación, explotar los imperfectos mercados para construir competencias distintivas, cultivar la flexibilidad para incrementar la adaptabilidad; estos son los medios más eficaces para conseguir los mejores resultados.

El enfoque Sistémico de la estrategia está en contra de las propuestas, en ocasiones nihilistas de los teóricos evolucionistas y procesualistas. Los sistémicos siguen teniendo fe en la capacidad de las organizaciones para planear y actuar de manera efectiva en sus entornos. En lo que difieren de los clásicos, sin embargo, es en que se niegan a aceptar las formas y los fines de la racionalidad clásica como algo más que un fenómeno histórico y cultural específico. Los sistémicos insisten en que las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto. Un principio fundamental de la teoría sistémica es que los encargados de tomar decisiones no son individuos calculadores y aislados que participan en transacciones puramente

económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretejido que es el sistema social.

Granovetter (1985) captura perfectamente en su concepto de “inhibición social”, el hecho de que la actividad económica no puede situarse en una esfera de cálculos financieros impersonales totalmente aislada. En realidad, el comportamiento económico de las personas está insertado en una red de relaciones sociales que incluye a su familia, al Estado, su formación y educación, e incluso su religión o raza (Whittington, 1992). Esta red influye tanto en los medios como en el objetivo de las acciones, definiendo lo que es el comportamiento apropiado y razonable para sus miembros. Un comportamiento que pueda parecer irracional o ineficaz para los teóricos clásicos, puede ser perfectamente racional y eficiente para los criterios sociales y el *modus operandi* de ese contexto social específico.

Los sistémicos proponen, por tanto, que las empresas se diferencien según el sistema social y económico en el que se implantan. No todas son generadoras de óptimos beneficios, como está establecido en la teoría clásica o como obliga la teoría evolucionista. Sin embargo, tampoco son las organizaciones descritas por perspectiva procesualista, cuyas idiosincrasias son el reflejo de sus límites y de sus compromisos internos. Desde el punto de vista sistémico, las normas que definen la estrategia no derivan tanto de las limitaciones cognitivas de la psique humana como de las reglas culturales de la sociedad local. Las luchas internas de las organizaciones no versan únicamente sobre los intereses micropolíticos de los individuos y departamentos que las conforman, sino que también incluyen los grupos sociales, los intereses y los recursos del contexto.

Las variables de la corriente sistémica incluyen la clase y las profesiones, las naciones y los Estados, las familias y el género. El generar valores para los accionistas, ahora no parece ser un objetivo universal en la estrategia corporativa. Los estrategas tienen que tomar en cuenta la percepción de los riesgos, las preferencias del momento, las relaciones comerciales y los objetivos sociales de los propietarios más importantes. Las estrategias corporativas que no se ajustan al gobierno de la empresa no suelen ser sostenibles porque les falta el apoyo de los que tienen la última palabra.

En síntesis: La escuela Clásica prescribe con confianza una visión racional, distante y secuencial y le da una dimensión universal. Las corrientes Evolucionista y Procesual son más cautelosas, siendo ambas extremadamente escépticas con respecto a la capacidad de los estrategas para dirigir la estrategia de una manera tan eficiente, jerárquica y racional. Para los Evolucionistas, los cambios del entorno son normalmente demasiado rápidos, impredecibles e implacables como para anticiparse a ellos, por lo que hay que concentrarse en la viabilidad diaria, al tiempo que mantenerse abierto a la mayor cantidad de opciones posibles. Los Procesualistas dudan de si las organizaciones y los mercados funcionan con la misma eficiencia que pregonan Clásicos y Evolucionista, y se inclinan por pacientes estrategias de adaptación incremental y por el cultivo de las competencias fundamentales.

Por último los teóricos Sistémicos adoptan una postura mucho más relativista, resaltando que los fines y los medios de la estrategia dependen del sistema social reinante, y que incluso la hiper-racionalidad de la escuela clásica puede ser adecuada en algunos contextos sociales.

Lo anterior se explica con el siguiente esquema:

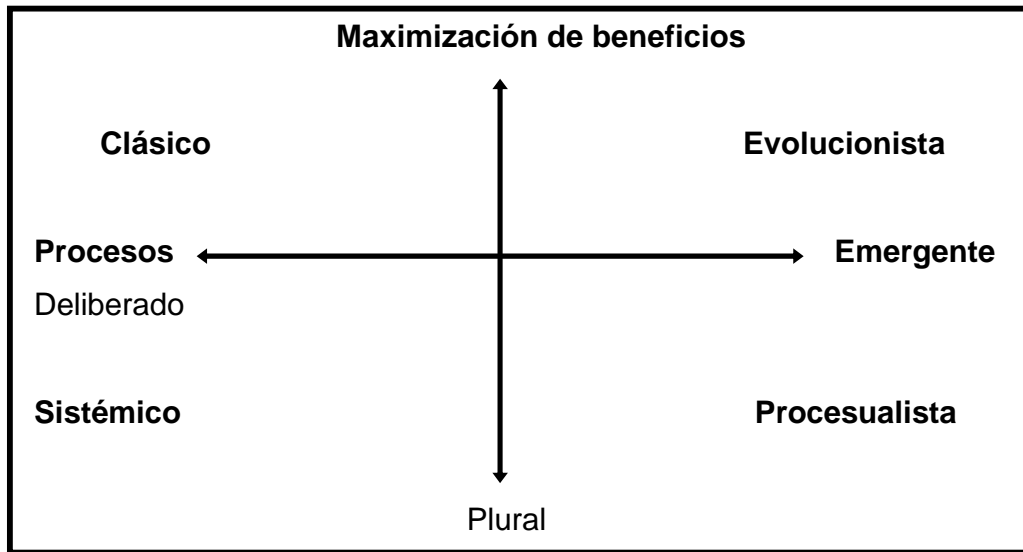


Figura 3

Perspectivas generales de la estrategia.

Fuente: Whittington

Queda claro entonces que las implicaciones de las cuatro perspectivas sobre la estrategia son:

- 1) Clásico: analizar, planificar y ordenar.
- 2) Evolucionistas: mantener los costos bajos y las opciones abiertas.
- 3) Sistémico: jugar de acuerdo con las reglas locales.
- 4) Procesualista: mantenerse cercano a la base e ir con la corriente.

III.6. Toma de Decisiones. Actualmente y en sus inicios, la toma de decisiones en “Corporación Multimundo” ha sido determinante para adecuarse a los tiempos y movimientos de Querétaro, que es una ciudad que exige estar al corriente de las necesidades y demandas que implica una modernidad y un desarrollo acelerado. La competencia ha surgido con el transcurrir del tiempo, por lo que se ha visto en la necesidad de innovar constantemente para mantenerse en los primeros lugares del *ratings* y en el primer lugar de confianza con el cliente.

Definir decisiones. Antes de tomar una decisión hay que examinar todas las posibilidades. Una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida, aclarando cuándo y quién toma las decisiones. Entonces hay que saber que una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión, debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

Tomar decisiones a largo plazo considerando el corto: Clasificar decisiones.- Las decisiones que un directivo debe tomar incluyen las rutinarias, de emergencia, estratégicas y funcionales. Muchas decisiones son rutinarias: Se repiten las mismas circunstancias y se opta por tomar unas medidas cuya eficacia ya ha sido comprobada. Sin embargo, hay situaciones que no tienen precedentes: la decisión se toma en ese instante, a medida que se suceden los acontecimientos. Son decisiones de emergencia y pueden ocupar casi todo el tiempo de un directivo. La forma más exigente de tomar decisiones está relacionada con la estrategia: La tarea más importante de un directivo consiste en establecer metas y objetivos, y convertirlos en planes concretos o en acciones secundarias. Las decisiones funcionales, sobre todo las relacionadas con problemas del personal (contratar y despedir), requieren un manejo especialmente delicado.

Modifique las decisiones que ya no son adecuadas: Actuar por consenso es una de las mejores maneras de decidir, ya que implica discutir con los colaboradores. Cuando las personas se reúnen, se les pueden ocurrir soluciones inesperadas.

Tenga en cuenta lo que supone cada decisión: El proceso requiere: identificar el tema que se aborda, y priorizar objetivos. Un análisis de la situación revelará las opciones posibles o impracticables, dejando una serie de otras posibilidades para una evaluación más detallada. En este punto se puede recurrir a la opinión de otros. Hay que evaluar

cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada medida, teniendo muy presente el objetivo final. Entonces, es posible idear un plan para mostrar cómo se pondrá en práctica la decisión.

Preguntas a las que se debe responder durante el proceso de toma de decisiones:

- Identificar temas → ¿Qué hay que decidir exactamente?
- Hacer análisis → ¿Cuáles son las opciones?
- Evaluar opiniones → ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas?
- Identificar opciones → ¿Cuál es la mejor opción?
- Poner en práctica medidas → ¿Qué medidas hay que tomar?

Intente prever y prepararse para cualquier cambio en una situación. Comparar soluciones, la mayoría de las decisiones ejecutivas suponen la solución de un problema y pueden encontrarse de muchas maneras. Por ejemplo, puede haber una solución clara y correcta (basada en datos y cifras); puede haber una intuición que parece correcta (basada en la experiencia); puede haber una solución que hay que comprobar llevándola a cabo (o simulándola); puede existir una solución que funcione a largo plazo pero no a corto (como solucionar un cuello de botella en la fábrica invirtiendo dinero), o puede haber una solución confusa, una que aparentemente funciona pero que carece de límites claros (como lanzar un nuevo producto y esperar a ver si modifica los parámetros del mercado).

Es muy importante al tomar una decisión, pregúntese siempre qué puede salir mal: Comprender los riesgos, valorar lo que implica una y otra elección. A veces, incluso existen opciones teóricas, cuyas desventajas son tan grandes que no hay una alternativa real, esto puede ser el resultado de una decisión original inadecuada. Una empresa puede haber empleado sus recursos al máximo decidiendo intervenir en una nueva fábrica, podría decidir detener el proyecto, pero corre el riesgo de quebrar, es posible evitarlo si la nueva planta cumple con los objetivos; por ello, retirarse es más arriesgado que avanzar, también debe tener en cuenta los riesgos de las repercusiones, reducir la plantilla puede parecer poco arriesgado, pero no lo es si se corre el riesgo de deteriorar el servicio. Al tomar una decisión considere siempre todos los resultados posibles: es decir,

es preciso evaluar soluciones. Algunas veces, los riesgos que supone tomar una decisión pueden reducirse a través de una prueba, ya sea en el mercado o por simulación. Por ejemplo, si un nuevo producto tuviera problemas en el mercado, pueden considerarse algunas soluciones posibles y simular el resultado económico de cada una:

- Parar la producción de inmediato para evitar más pérdidas.
- Seguir comercializando el producto con renovado vigor pero siguiendo la misma línea.
- Reemplazar al equipo de gestión y obligarlo a revisar las campañas de marketing.
- Rediseñar el producto y reiniciar la campaña desde el principio.
- Vender el producto a otra empresa y desarrollar uno nuevo.

Preguntas que plantearse:

- ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo?
- ¿Ganaremos dinero con este producto/servicio/idea?
- ¿Qué papel le reserva al marketing?
- ¿Es necesario contratar más personal?
- ¿Qué ocurre si cambia el mercado?
- ¿Cuáles son nuestros peores mercados y como nos enfrentaríamos a ellos?
(Heller, 1998).

En las entrevistas que se realizaron al personal de la empresa en estudio, se verá que el desempeño de los gerentes ha sido fundamental en el desarrollo, progreso y aceptación de la empresa, en la sociedad queretana. Y da un modelo notable del comportamiento organizacional, que a continuación se abordará.

III.7. Comportamiento Organizacional. A este nivel los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización, entendiendo la organización como una entidad coordinada que busca lograr una o varias metas en común. Hay que aclarar que en las actividades de un gerente se distinguen las cuatro etapas clásicas del proceso administrativo: Planeación, Dirección, Organización y Control. Como se menciona anteriormente la gerencia cumple roles muy

importantes dentro de una organización, por ende debe ser capaz de desarrollar: *habilidades técnicas*, para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida; *habilidades humanas*, como capacidad de trabajar con otras personas y *habilidades conceptuales* para sobrellevar situaciones complejas. Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Entre las variables dependientes se contemplan:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes se presentan a diferentes niveles, a través de los cuales se explica el comportamiento de las personas:

- **De nivel individual:** Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como son: valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, éstas últimas posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.
- **A nivel de grupo:** Es evidente que el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto al que muestran cuando están solas, por lo que representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **A nivel de sistemas de organización:** Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

El comportamiento Organizacional ayuda al gerente en lo siguiente:

- Determinar el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo se deben ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.
- Puntualizar o determinar la manera en que debe aplicarse la Teoría del Equilibrio Organizacional, estableciendo los motivos por los cuales las personas cooperan. Los behavioristas ven a las organizaciones como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de dedicación o de trabajo, y a cambio les ofrece alicientes e incentivos.

Esta teoría se basa en lo siguiente:

- Incentivos o alicientes: Son los pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores, como son los sueldos, los bonos, premios, elogios, entre otros.
- Utilidad de los incentivos: Cada incentivo posee un determinado valor de utilidad que varía de individuo a individuo, esta utilidad es subjetiva y tiene que ver mucho con la necesidad individual de cada trabajador.
- Contribuciones: Son las responsabilidades del trabajador ante la organización en la que está involucrado: Como el trabajo, la puntualidad, la lealtad, entre otros.
- Utilidad de las contribuciones: Es el valor del esfuerzo que tiene cada individuo para que la organización logre sus objetivos.

Fundamentos del comportamiento individual: Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. Relacionando la conducta

individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, sus principales áreas de investigación son las siguientes:

- La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es la manera en que los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad.
- El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia los determinados objetos, personas o grupos.
- La afiliación social, que se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, y si intentan ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
- La estructura y dinámica de grupos en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el liderazgo, sus estilos y su efectividad.
- La personalidad y la sociedad: Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mesurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
- La comunicación interpersonal: Los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.
- La comunicación no verbal se muestra como una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

El comportamiento organizacional define los elementos claves del comportamiento individual, que según Robbins (2005) están representados por las características

biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Características Biográficas. Dentro de éstas se analiza: edad, género, estado civil, antigüedad y las habilidades individuales.

Personalidad. Se define la personalidad como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único o singular tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en inglés), es un examen de 100 preguntas, se clasifica a los individuos en cuatro tipos de personalidad: Extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales, perceptivos o juiciosos.

Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes, aptitudes y competencias organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye, de manera determinante, en el desempeño laboral y el éxito de la organización. Debemos de igual forma conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad se guarda especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones, aspectos que se estudian analizando diferentes tipos de personalidad como:

- Orientación a la realización: Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.
- Autoritarismo: Quienes tienen una personalidad autoritaria guardan una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de las reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

- **Maquiavelismo:** Toma el nombre de Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más, por lo que no son fáciles de persuadir.
- **Autoestima:** es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus medios o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
- **Locus de control o Lugar de Control:** Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. El autocontrol conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.
- **Auto Monitoreo:** Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana. Las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- **Toma de Riesgos:** Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios, en el grado en que se adopten los riesgos depende, en algunas ocasiones, del puesto que se desempeña.

Por último, el elemento influyente en el comportamiento individual es el Aprendizaje, el cual Robbins (1994), al referirse a éste afirma: “Cualquier cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente. Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje si no se acompaña por una modificación de conducta”.

Efectividad personal, organizacional e inteligencia emocional.

*No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que
pueda separarse de la dignidad en el vivir.*

David Starr Jordan

En la etapa de obtención de datos e información se encontró que es común, para capacitar a los empleados de una empresa, impartir un seminario con el material de Stephen R. Covey (1997), razón por la cual se integró a este autor en esta investigación el cual encontró que en los libros acerca del éxito publicados en los Estados Unidos desde 1776, se centraban en lo que podría denominarse *La ética del carácter*, como cimiento del éxito, tomando en cuenta elementos como: integridad, humildad, felicidad, mesura, valor, justicia, paciencia, esfuerzo, simplicidad y modestia. La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

Poco después de la primera Guerra Mundial la concepción básica del éxito pasó de *la ética del carácter* a lo que se denomina *La ética de la personalidad*. El éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. *La ética de la personalidad*, en lo esencial, tomó dos sendas: una, la de las técnicas de relaciones públicas y humanas, y otra, la actitud mental positiva (AMP).

III.8. El poder de un paradigma. Tanto *La ética del carácter* como *La ética de la personalidad* son ejemplos de paradigmas sociales. La palabra paradigma proviene del griego *paradeigma*. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de vista, sino como percepción, comprensión, interpretación. Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que el mapa no es el territorio, un mapa es

simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio, un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa. Para ser aceptada como paradigma, una teoría debe parecer mejor que sus competidoras, pero no tiene por qué explicar todos los hechos a los que se enfrenta y de hecho nunca lo hace (Kuhn, 2007).

El poder de un cambio de paradigma. No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. Como ya se ha señalado, el paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad nos ha alejado de las raíces mismas que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad. Pero ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones, nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

Ver y ser. Los paradigmas son inseparables del carácter. Ser es ver en la dimensión humana. Aquí, sin duda se puede establecer que lo que vemos está altamente interrelacionado con lo que somos. No podemos llegar muy lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser, y viceversa. Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos al mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

El paradigma basado en principios. *La ética del carácter* se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están allí. Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas e interacciones como paradigmas o mapas emergentes de sus experiencias y condicionamientos, esos mapas no son el territorio, son una realidad subjetiva, sólo un intento de describir el territorio. La realidad objetiva, o el territorio en sí, está compuesto por principios que gobiernan el

desarrollo y la felicidad humana: leyes naturales entrelazadas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia. La realidad de tales principios o leyes naturales se vuelve obvia para todo el que examine y piense profundamente acerca de los ciclos de la historia social. Esos principios emergen a la superficie una y otra vez, y el grado en que los miembros de una sociedad los reconocen y viven en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o hacia la desintegración y la destrucción. Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona. Es como si tales principios formaran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Parecen existir en todos los seres humanos, independientemente del condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.

Por ejemplo refiriéndonos al principio de la *rectitud*, a partir del cual se desarrolla nuestro concepto de equidad y justicia. Otros principios como son *integridad y honestidad*, crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo. En cuanto al principio de la *dignidad humana*, se puede afirmar que todos los hombres han sido creados iguales y dotados de ciertos derechos inalienables, contándose entre ellos los derechos a la vida, a la libertad, a la diversidad y a la búsqueda de la felicidad. Otros principios son: el *servicio* o la idea de contribuir, la *calidad o excelencia*, y del *potencial*, en lo que se refiere a este último sabemos que tenemos una capacidad embrionaria la cual nos da la oportunidad de crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial y talentos. Muy relacionado con el potencial está el principio del *crecimiento* que es el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como: *paciencia, educación* y el *estimulo*. Hay que aclarar que los principios no son prácticas. Una práctica es una actividad o acción específica, que da resultado en cierta circunstancia pero no necesariamente lo dará en otra. Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales de aplicación universal.

Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.

Con lo anterior cabe destacar entonces que los principios no son valores. “Los principios son el territorio, los valores son mapas” (Covey 1997 p.45). Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son. Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente, que son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por si mismos. Para captar rápidamente su naturaleza evidente basta considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Dudo que alguien pueda seriamente considerar que la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito. Por tanto, es importante considerar que cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

Un nuevo nivel de pensamiento. Albert Einstein (Citado por Covey 1997, p. 54) observó que los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos. Cuando miramos a nuestro alrededor y nuestro propio interior, y reconocemos los problemas creados mientras vivimos e interactuamos con la ética de la personalidad, empezamos a comprender que son problemas profundos, fundamentales, que no pueden resolverse en el nivel superficial en el que fueron creados. Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo, un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones para superar esas preocupaciones profundas. De adentro hacia afuera significa empezar por la persona; más fundamentalmente, empezar por la parte más interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos. El enfoque de adentro hacia fuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y

mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros, así es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos. De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva. De adentro hacia fuera, significa para la mayoría de las personas un cambio dramático de paradigma, en gran medida a causa del poderoso efecto del condicionamiento y del actual paradigma social de la ética de la personalidad.

Efectividad personal y organizacional. Será importante revisar lo que es la efectividad personal y organizacional e inteligencia emocional, para seguir dibujando el perfil de la empresa en estudio.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Se analizará desde la perspectiva de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen R. Covey: 1.- *Sea proactivo*: Hábito de la responsabilidad. Representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros. 2.- *Empiece con un fin en mente*: Refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial. 3.- *Establezca primero lo primero*: Hábito de la administración personal. Interpreta la idea de la administración personal y su aplicación inteligente, posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día. 4.- *Piense en ganar/ganar*: Ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Es el hábito que posibilita el logro de

satisfacciones compartidas entre aquellas personas que participan en un proceso de negociación. Comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: ganar/ganar, gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdes/gano; ganar/ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo, de los nombrados en una realidad interdependiente, es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua.

5.- *Procure primero comprender y después ser comprendido*: Hábito de la comunicación efectiva. Describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

6.- *Sinergice*: Hábito de la interdependencia. Implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos de trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes.

7.- *Afile la sierra*: Hábito de la mejora continua. Interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y en cada una de las áreas de nuestra personalidad. Es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mentales, socio-emocional y espirituales. En este proceso Stephen R. Covey establece muy claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial para propiciar precisamente su sinergia. Los hábitos también se encuentran entre sí interrelacionados, lo que también favorece su sinergia interna. La secuencia de los hábitos establece primero el logro de la victoria privada y después la victoria pública. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad (física, mental, socio-emocional y espiritual).

Estructura conceptual. Son cinco las columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Stephen R. Covey:

1.- Paradigmas: De acuerdo con Covey (1997), son los modos en que las personas ven el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Por otro lado, se considera que los paradigmas son teorías, explicaciones, modelos o supuestos útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y en última instancia, a resultados.

2.- Principios: Son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo. Algunos principios como: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso se tendrán que conseguir con un gran esfuerzo.

3.- Proceso de adentro hacia fuera: El proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia afuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas (convertirse en un modo de vida).

4.- Hábitos de efectividad: Son la resultante de la intersección de tres elementos: a) Conocimiento: Responde al qué hacer y por qué; b) Capacidad: Responde al cómo hacer; c) Deseo: Responde al querer hacer o motivación.

5.- Niveles de efectividad: a) Efectividad personal: Basada en el principio de confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo; b) Efectividad interpersonal: Sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás; c) Efectividad gerencial: Sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; d) Efectividad organizacional: Soportada en el principio de alineamiento. Es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

En esta época en que los aspectos humanos, -invocados con sinceridad, o aún como mero slogan-, invaden la literatura, existen pocas materias que despierten tanto interés como las Relaciones Humanas: En ella se estudia la manera de coordinar e integrar los intereses del empresario y de los trabajadores, a fin de satisfacerlos al máximo. Dentro de los estudios de administración general se señala que el personal, -el elemento humano-, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma Administración General. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien, o aún de destruirlos, por descontento del personal. El factor humano influye de tal manera en la Administración General, Appley ha llegado a decir que la Administración General se identifica con las Administración de Personal (Management is Personal Administration).

III.9. Relaciones Humanas. El término de Relaciones Humanas está presente en todos los niveles: familiar, amistad, en las relaciones jurídicas y económicas.

Se considera entonces que el término más preciso, en este sentido, es el de Administración de Personal, ya que éste señala el género próximo, -Administración-, y la diferencia específica, -de Personal-, que corresponden a esta disciplina. ¿Qué busca el Empresario con la Administración de Personal? Se resume en lo siguiente: Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración. Para esto es indispensable tomar en cuenta los siguientes elementos:

Capacidad: Si el personal carece de los conocimientos o habilidades indispensables para desarrollar las labores que se le encomiendan, evidentemente aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo. El personal incapaz, aún cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que “quiere, pero no puede” ayudar al debido desarrollo de la empresa.

Colaboración: No basta con que el personal tenga capacidades que en cada puesto, departamento y nivel se requieren, si no esta dispuesto a prestar su colaboración amplia, eficazmente. En este puesto se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores. Ninguno de estos elementos aisladamente, son suficientes para lograr los fines de la empresa. Ambos se requieren conjuntamente, si el personal tiene capacidad y quiere prestar su colaboración, nos encontramos con que el elemento humano es base de todos los demás y es eminentemente activo -“puede y quiere” ayudar a la realización de los fines de la empresa-, en realidad no se requiere más por parte de ésta, respecto de la Administración de Personal. Por lo tanto estas dos características forman sus objetivos generales inmediatos.

Hay un tercer objetivo por parte de la empresa, la “coordinación” de las acciones de cada uno. Independientemente de que este concepto quede ya incluido en el concepto general de administración, ya que la esencia de ésta es coordinar, si los jefes que coordinan son “capaces” y los trabajadores prestan su “colaboración”, la coordinación habrá de realizarse espontáneamente.

No obstante la importancia de los objetivos inmediatos que la empresa persigue en la Administración de Personal es indiscutible que: 1.- De ninguna manera los conseguiría si todos los trabajadores no recibieran por parte de ésta aquello que en ella buscan, lo que les hace ir a trabajar a la misma; 2.- Además, si se considera a la Administración de Personal como un problema de interés sólo para el empresario, se la convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, relegando a segundo término o inclusive menospreciando los intereses de éste.

Necesitamos por lo tanto estudiar a la vez qué es lo que el trabajador busca como finalidades principales; qué es lo que espera de una buena Administración de Personal.

Salarios: Lo que hace a todo obrero, empleado o jefe trabajar en una empresa es en primer lugar, recibir una remuneración adecuada. Es cierto que, como lo han hecho notar muchos autores, el salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras; pero hay que aclarar que en esto encierra un sofisma. El salario cuando supera el nivel esencial requerido y precisamente cuando más lo exceda, ciertamente

baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa. De hecho, muchos desean cambiar de empresa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo o inclusive menos, porque *no les gusta el trabajo que tienen; porque no están contentos con la forma en que son tratados; porque no ven posibilidades de progresar en esa empresa*. Por el contrario muchas veces un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo en otra empresa, *porque esta contento en la que actualmente trabaja; con el tipo de labor que realiza; con la forma en que es tratado; con las posibilidades de mejoramiento que en ella encuentra*. Es obvio que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguirá trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario el motivo primario que nos induce a trabajar.

III.10. Sistema General de Análisis. Más adelante se verá como influyó la conducta gubernamental en el desarrollo de la empresa investigada, a continuación se establecerán en forma básica las condiciones que se requieren para la instalación de una empresa de nueva creación y las necesidades de los actores que participan. Esto se verá a través del Sistema General de Análisis, partiendo de las siguientes premisas: la toma de decisiones gubernamentales esta vinculada con los procesos sociales generales. El sistema político es uno de los subsistemas que conforman al sistema social general. Son cuatro los ámbitos fundamentales de la evolución y comportamiento de la sociedad: Social, Económico, Político, Cultural.

Ámbito Social. Conformado por la existencia físico-materia

- a).- Individuos (personas físicas)
- b).- Empresas (personas morales).

Ambos asentados y distribuidos geográficamente ante un monto dado de recursos naturales susceptibles de aprovechamiento. En la empresa investigada las condiciones dadas, cuando se creó, facilitaban su instalación aspectos como: la seguridad de la propiedad privada, la paz social, la estabilidad cambiaria, la benevolencia fiscal, la disponibilidad de créditos, las facilidades de inversión, la infraestructura, el marco jurídico, los energéticos, el desarrollo de la fuerza laboral, el crédito, las divisas, la disponibilidad de insumos, la claridad de las señales económicas. Los otros ámbitos como el económico,

político y cultural irán de la mano en la investigación y serán abordados con mayor detalle (Fortson, 1987).

III.11. Éxito. Este término tiene diferentes connotaciones y además está sujeto a las percepciones personales y a las del entorno, tanto de un individuo como de una empresa, en cualquier actividad que se realiza en la vida, se obtendrán resultados, si son los que uno deseaba o no en esencia manifestarán si se tuvo éxito o se fracasó. El éxito a menudo se define como la obtención de reconocimiento social, como la obtención de cierto status económico, político, social, familiar y de tener un buen estado de salud; en términos generales el éxito es la realización continua de los resultados y objetivos que se desean. Todo esto debe de ser en forma continua y consistente para que el éxito esté en constante crecimiento y desarrollo (Harris, 1997).

III.12. Innovación. La única manera de que una empresa sea competitiva a largo plazo es innovando, de esto surgen dos preguntas: ¿cuál es la misión del departamento de investigación de la empresa en un ambiente empresarial caracterizado por una más fuerte competencia y un cambio tecnológico ininterrumpido? y ¿cómo pueden las grandes empresas asimilar mejor las innovaciones e incorporarlas rápidamente a los nuevos productos? Al respecto Seely Brown desde el enfoque de la investigación básica, precursora y aplicada establece:

- 1.- La investigación de nuevos métodos de trabajo es tan importante como la investigación de nuevos productos.
- 2.- La innovación está en todas partes; la dificultad estriba en aprender de ella.
- 3.- La investigación no puede limitarse a producir innovación, debe coproducirla.
- 4.- El socio por excelencia de la innovación del departamento de investigación es el cliente.

La tecnología hace posible la tendencia a la informatización omnipresente y a la personalización masiva. Sin embargo, el acento no recae en la propia tecnología, sino en los métodos de trabajo que facilita. Las empresas tendrán que diseñar sistemas de información para facilitar el modo en que las personas trabajan, antes de seguir adelante y aplicar la tecnología al trabajo. Pocas empresas comprenden la importancia de la

improvisación informal, y, no digamos respetarla como una legítima actividad empresarial. Nunca es suficiente limitarse a decir a la gente en qué consiste un nuevo conocimiento o percepción, lo que hay que hacer es conseguir que lo experimenten de un modo que estimule su fuerza y posibilidades. En lugar de dar conocimiento a los empleados, se necesita ayudarles a aceptar nuevas opciones y ver las cosas de una forma distinta. Se requiere crear técnicas de comunicación que consigan que la gente experimente los resultados de una innovación. Es de suma importancia tener en cuenta que uno de los colaboradores fundamentales en este proceso es el cliente, el cual participará en la elaboración de esta nueva forma de trabajo, y por consecuencia él será el beneficiario de ese cambio. Es necesario distinguir lo anterior de la clásica investigación de mercado. Por lo general en la investigación de mercado se da por supuesto que existe ya un producto particular o que los clientes ya saben lo que necesitan (Seely, 2003).

III.13. Gestión del intelecto. En la actualidad el éxito de una empresa depende más de sus capacidades intelectuales y sistémicas que de sus activos físicos. Gestionar el intelecto humano se ha convertido en la técnica y directiva esencial vigente. De acuerdo con James Brian Quinn y sus coautores, el intelecto profesional de una organización opera en cuatro niveles: conocimiento cognoscitivo, conocimientos prácticos, conocimiento de los sistemas y creatividad automotivada. Según estos autores para desarrollar el intelecto es necesario: reclutar el mejor personal, impulsar el desarrollo, acrecentar los retos, evaluar y depurar la plantilla (Anderson, Finkelstein y Quinn, 2003).

¿Qué es la gestión del conocimiento?, la gestión o administración del conocimiento (en inglés Knowledge) es un concepto utilizado en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, para ser utilizado como un recurso disponible por los miembros de la organización. La gestión del conocimiento pretende poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

Según Weig la Gestión del conocimiento debe ser analizada desde tres perspectivas:

- 1) Perspectiva comercial: Procura analizar por qué, dónde y hasta qué punto la organización debe invertir en o explotar el conocimiento;
- 2) Perspectiva gerencial: Procura determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que

son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias deseadas por la organización; 3) Perspectiva operativa: Procura concentrarse en aplicar la experiencia para conducir trabajo y tareas explícitamente relacionadas con el conocimiento.

Por lo tanto la gestión del conocimiento es el concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento activo y se hace disponible fácilmente, de modo utilizable por las personas que pueden aplicarlo.

III.14. Ley de radio, televisión y cinematografía. La empresa investigada tiene como producto *comercializar* la Comunicación a través de la Radio, se abordara esta Ley para tener el Marco Jurídico en el que se desarrolla (Orozco, 2003).

III.15. Gestión en distintos niveles. Cuando tenemos seres humanos suficientemente desarrollados, capaces y deseosos de crecer, de crecer, parece que los principios de gestión de Peter Drucker funcionan bien. Cuando el desarrollo humano esta al máximo, es decir, que el individuo tiene resueltas sus necesidades básicas (seguridad, pertenencia, amor, respeto, reconocimiento y autoestima) y se encuentra satisfecho con lo logrado. Dichos supuestos subyacen a la política de la gestión ilustrada, que estudian Drucker, Likert, McGregor, Argyris, etc.

Si creemos que en principio todo el mundo es digno de confianza, que llenan el perfil requerido para un puesto, que tienen capacidades desarrolladas, que son maduros, sanos, decentes, que están informados de tantos hechos y verdades como sea posible, que tienen el impulso de alcanzar el éxito, que están a favor de la calidad, que están en contra de malgastar el tiempo y de la ineficacia y que quieren hacer un buen trabajo. Considerando que no existiera una jerarquía de dominación-subordinación, en el sentido autoritario, debería de existir la capacidad de identificarse con un círculo de seres humanos amplio. Si todo el mundo tuviera los mismos objetivos básicos de la gestión y se identificara con ellos independientemente de su lugar en la organización o en la jerarquía, esto necesariamente sustituiría la polarización y la dicotomía por el principio de la integración jerárquica.

La economía ilustrada debe suponer que entre todos los miembros de la organización reina la buena voluntad en lugar de la rivalidad o los celos. En tanto, la

sinergia se puede definir como la resolución de la dicotomía entre el egoísmo y la generosidad o entre el egoísmo y el altruismo. Es posible crear organizaciones en las que los beneficiados seamos todos, tanto si quiero como si no. La economía ilustrada exige que existan instituciones sinérgicas establecidas de tal forma que lo que beneficie a uno beneficie también a todos los demás. Esto constituye un instrumento de clasificación y de elección muy poderoso para toda institución social. ¿Qué organizaciones institucionales tienden a la sinergia? ¿Cuáles se apartan de ella? De acuerdo con Drucker, la economía ilustrada apunta hacia la mejora de los principios sinérgicos de la buena gestión.

La sinergia no tiene nada de simple, Maslow (2005) definía la sinergia como una cultura donde lo que es benéfico para el individuo es benéfico para todos los demás. Las culturas de alta sinergia son seguras y benévolas, tienen una moral elevada, en cambio las culturas de baja sinergia son inseguras, sufren conflictos y su moral es baja. Los directivos suelen hablar de la necesidad de crear organizaciones sinérgicas que fomenten el trabajo en equipo. Hablamos de la necesidad de aunar las metas de la organización, con las personales.

Si las personas implicadas están sanas, esto se refiere a lo físico, mental, social, también en lo: económico, administrativo, fiscal, etc. y si se tiene la capacidad de admirar (de adoptar una postura objetiva e imparcial) en un sentido especial, es decir, de ser totalmente objetivos no solo en la relación con las capacidades y aptitudes de los demás, sino también en relación con las propias, habremos avanzado en la organización y desarrollo de la empresa. Es fundamental también que el personal de las organizaciones esté relativamente libre de angustia en todo sentido, para que así cuente con el coraje suficiente para salir adelante en momentos de incertidumbre. Si existe una tendencia activa a la autorrealización, a la libertad de poner en práctica las propias ideas, de elegir a los propios amigos y a la gente de uno, de crecer, de probar cosas, de hacer experimentos y cometer errores, etc., sabiendo que todo el mundo puede disfrutar del trabajo en equipo, la amistad, del espíritu de grupo, de la buena disposición de todos, de la pertenencia, de la identificación, entonces, vamos por buen camino.

Cabe aclarar que también la hostilidad reactiva contribuye al aumento de la franqueza y a mejorar la situación en lugar de fomentar la tensión permanente que surge de no poder expresar abiertamente los resentimientos y las irritaciones justificadas.

Consideremos que las personas tienen tolerancia, que son fuertes, prudentes, tolerantes; es muy fácil encontrar los límites de cada individuo y ver lo mucho o poco que puede soportar. Sin duda, no debería haber una tensión constante, pero a la gente le puede ser útil verse forzada, presionada y desafiada por lo menos de vez en cuando para no caer en la lasitud ni en el aburrimiento y la monotonía. La vida es más interesante en todos sus aspectos si trabajamos a veces en un estado de tensión y de alerta, a nuestro máximo nivel. La gestión ilustrada considera que las personas pueden mejorar, esto no significa que sean perfectibles; pero tampoco excluye que tengan la visión o la esperanza de alcanzar la perfección, solo significa que pueden ser mejores de lo que son. Las personas prefieren sentirse importantes, necesarias, útiles, triunfantes, orgullosas, respetadas, en lugar de sentirse insignificantes, ignoradas, prescindibles, desaprovechadas, inútiles, no respetadas.

Drucker pasa por alto la suposición de que todo el mundo necesita amar a su jefe (en lugar de odiarle) y que todo el mundo prefiere respetar a su jefe (en lugar de no tenerle respeto). Todo ser humano prefiere ser un actor principal en lugar de un ayudante pasivo, un instrumento. Drucker habla de *responsabilidad* y del gusto por ésta y cita todo tipo de estudios del trabajo que demuestran que las personas actúan mejor cuando tienen responsabilidad. Sin duda, esto es cierto, pero solo para las personas maduras y sanas. Drucker parte del supuesto de que existe la responsabilidad en todas las personas de las que habla y, apriori, parece muy claro que está en lo cierto cuando hace de este supuesto un requisito esencial para tener éxito en una situación de economía ilustrada.

Podemos afirmar con bastante seguridad que un requisito esencial de la gestión ilustrada es disfrutar de la novedad, de los nuevos desafíos, de las nuevas actividades, de la variedad de actividades que no sean excesivamente fáciles, pero tarde o temprano todo esto se acaba haciendo familiar y, en consecuencia poco interesante y hasta aburrido, por lo que de nuevo empieza la búsqueda de variedad y novedad, de un trabajo que exija un nivel de destreza más elevado. Los individuos prefieren ser aceptados y valorados como un todo, no como una parte para lo cual son diestros. Es fundamental que exista en el individuo la preferencia por trabajar y no por estar ocioso, aunque se debe considerar que la mayoría de las personas prefieren no trabajar antes que hacer un trabajo sin sentido o malogrado o inútil. Cabe aclarar que es indudable que existen diferencias individuales en

las preferencias por el tipo de trabajo físico, intelectual, etc., así como diferencias entre el placer basado en el proceso del trabajo y el basado en los objetivos o los fines del mismo.

El ser humano prefiere un trabajo que tenga sentido a otro que no lo tenga, esto se parece mucho a destacar la profunda necesidad humana de un sistema de valores que le permita comprender el mundo y darle un sentido. Si el trabajo carece de sentido, la vida misma parece carecer de él. Las personas, por lo general, son lo bastante valientes para participar en procesos ilustrados, esto no significa que no tengan temores, sino que pueden superarlos o seguir adelante a pesar de ellos, toleran bien el estrés, conocen la inseguridad creativa, pueden soportar la angustia.

Es necesario también tener la capacidad de elegir con acierto y eficacia. Se trata de un supuesto casi básico para las personas que intervienen en la gestión ilustrada: averiguar en qué son buenas sabiendo qué es lo que les gusta más. Esto presupone que lo que le gusta a uno, lo que uno prefiere y elige, supone una elección acertada. A todo mundo le gusta que se le valore de una forma justa y ecuánime, preferentemente en público. Hay una dialéctica de defensa y de crecimiento en todas las tendencias positivas que hasta ahora se han expuesto, esto significa que cada vez que hablemos de una tendencia positiva en la naturaleza humana deberemos suponer que también existe una tendencia contraria.

Creemos que todo el mundo, pero sobre todo las personas más desarrolladas, prefieren la responsabilidad a la dependencia y la pasividad, esta claro que la tendencia a preferir la madurez y la responsabilidad disminuye cuando la persona es débil o esta asustada, enferma, deprimida, etc. Por otro lado, se debe de considerar que demasiada responsabilidad puede ahogar a la persona, pero demasiado poca puede hacer que se ablande. Por lo general la gente obtendrá más placer del amor que del odio. Esta claro entonces que para las personas bien desarrolladas, que aprecian los placeres del amor, de la amistad, del trabajo en equipo, formar parte de una buena organización, son placeres reales y profundos y, además son más intensos que los derivados del trastorno, la destrucción, y el antagonismo, la comparación trae por consecuencia que las personas bien desarrolladas prefieren crear a destruir. Es común que las personas bien desarrolladas prefieren estar interesadas en algo antes que aburrirse. En definitiva, en los niveles teóricos más elevados de la gestión ilustrada debemos presuponer la preferencia

o la tendencia a identificarse cada vez más con el mundo en el camino hacia la meta última del misticismo, de la fusión, de la experiencia cumbre y de la conciencia. Es necesario también considerar el supuesto de los metamotivos y de las metapatologías, del anhelo por los valores, es decir, la verdad, la belleza, la perfección y la justicia, entre muchas otras. Tanto Drucker como otros autores presuponen unas *condiciones buenas*, sin embargo, siendo realistas tendríamos que hacernos estas preguntas: ¿qué entendemos por buenas y malas condiciones, (en nuestra sociedad y en nuestro medio)? ¿Qué fuerzas y cambios pueden afectar el equilibrio dinámico hacia la regresión y no hacia el crecimiento? ¿Qué efectos tendría la penuria económica? ¿Estamos seguros de que debemos acentuar lo positivo y cómo hay que hacerlo? Además para ser realistas también debemos acentuar lo negativo si lo exigen los hechos del momento desde un punto de vista objetivo.

Es así que se considera que hay que tener presentes los objetivos inmediatos, sin olvidarnos de las metas finales. Los directivos de cualquier empresa quieren que ésta perdure por un buen tiempo y no sólo quieren que siga activa durante 100 años, sino que también les gustaría que su organismo, su grupo, su empresa pudiera crecer de una manera sana.

Se ha visto que muy pocos directivos o autores que hablan de la teoría de la organización piensan a largo plazo, con amplitud, de miras en términos utópicos, desde el punto de vista de los valores. En general, se cree que se adopta una postura práctica y realista si utilizan como criterios para una buena gestión el hecho de que la plantilla sea estable, que haya menos ausentismo laboral, que la moral sea elevada, de que haya más beneficios, etc. Pero así pasan por alto la vertiente de la empresa ilustrada relacionada con el crecimiento eupsíquico, con la autorrealización y con el desarrollo personal. Es muy fácil demostrar que si se adopta una perspectiva a largo plazo, el realismo, los beneficios y todo lo demás exige prestar atención a lo que se puede llamar desarrollo personal y formación de directivos adecuados, formación de trabajadores, cambio del clima de la organización. Todas las partes implicadas en una empresa comprenden con toda claridad los objetivos, las directrices y las metas últimas de la organización, casi todo lo demás se reduce a simples cuestiones técnicas sobre la coincidencia entre medios y fines. También ocurre que en la medida en que las metas sean confusas, contradictorias, ambivalentes o

sólo se comprendan en parte, toda discusión sobre técnicas, métodos y medios servirá de muy poco.

Tomando en cuenta a otros actores, vendedores y clientes, de la organización, hay que destacar que los buenos vendedores son los ojos y oídos de la empresa, son sus embajadores, son el punto de contacto con ella. Así, toda empresa debería tener retroalimentación continua sobre las demandas del consumo, sobre las necesidades del mercado, sobre la satisfacción y el descontento con los productos y precisamente son los vendedores quienes recogen estos datos y esta retroalimentación. No son simplemente personas que venden algo, sino también son *como* vicepresidentes encargados de la innovación y el desarrollo de futuros productos.

Si partimos del supuesto habitual de la empresa que quiere perdurar mucho tiempo y mantenerse sana, tanto en el sentido homeostático como en el de crecimiento, y si incluimos todo lo que hemos deducido que necesita una empresa para mantenerse sana, esto también supone una diferencia en la definición del vendedor y del cliente.

Naturalmente, una gestión realista y una empresa sana exigen otra clase de vendedor y otra clase de relación entre él y los clientes. En primer lugar, el vendedor debe plantearse expectativas a largo plazo en el tiempo y en el espacio, ver todo en función de causa y efecto, de relaciones holísticas. Ahora es preciso preguntarse ¿Por qué?, pues en general porque las relaciones entre una empresa sana y su clientela son muy diferentes cuando se supone que esta clientela se debe conservar. En unas condiciones ideales y eupsíquicas, un buen cliente es alguien que desea adquirir el mejor producto, una persona inteligente, realista, moral, racional, virtuosa, etc., que elige de manera racional el mejor producto, precio, calidad, pero que también tiende a juzgar el producto, la empresa, y en general, todo lo relacionado con lo que compra en función de la ética y la integridad del vendedor y de la empresa. Dicho de otro modo, es alguien que se enfada si se le estafa, si se le miente o si se le endilga algo que no es como debería ser.

De lo anterior se tiene claro que es mejor plantear la afirmación final desde el punto de vista de la sinergia, teniendo en cuenta que con un nivel elevado de humanidad, el egoísmo y el altruismo, el interés privado y el público, no son polos opuestos, no se excluyen mutuamente, sino que se unen para formar una nueva clase de unidad. Otra forma de decirlo es que el vendedor debe ser una persona de honor, un caballero -en

contraste con el estereotipo convencional del vendedor de antaño, que es el contrario de todo esto-.

Por último, se debe subrayar claramente otro elemento: El hecho de que los vendedores tienen otra función aparte de la venta en sí. Son los ojos y oídos de la empresa, más que eso, son sus representantes o embajadores. Son el punto de contacto entre el cliente y la organización.

En buenas condiciones de mercado toda empresa debería tener retroalimentación continua sobre las demandas del consumo, las necesidades del mercado, la satisfacción y el descontento con los productos, y precisamente son los vendedores quienes recogen estos datos y esta retroalimentación. Además, se supone que los vendedores, representantes, comercializadores se encargan de todas las funciones de las personas que trabajan en la empresa, en la medida que estas funciones sean importantes en cada situación y momento concreto.

El nuevo arte de vender o el nuevo marketing de carácter ilustrado, al igual que los otros aspectos de cualquier buena empresa, se deberá basar en revelar plenamente los hechos, en actuar con franqueza, honradez y veracidad. Los conceptos del vendedor ilustrado y el cliente ilustrado se basan en el supuesto de que existe un buen producto.

De manera que cualquier empresa que quiera durar mucho tiempo, que quiera seguir creciendo y mantenerse sana, deberá establecer con sus clientes una relación de confianza exenta de toda manipulación, en lugar de una relación fraudulenta y breve que suponga no volver a tratar con ellos.

Otro punto de vista, que se puede comprobar es que la persona más práctica, el vendedor más concreto, tienden a preocuparse y a ocuparse en lo que tiene delante, lo que puede ver, tocar y sentir, lo que está justo ahí, en ese preciso momento, en lugar de preocuparse por lo que no ve, lo distante en el tiempo y en el espacio (Maslow, 1998).

Como se dijo al inicio de este capítulo, que se encontrarían palabras ya dichas, conocimientos ya vertidos y que se seguirá repitiendo esto frecuentemente, a continuación se tratara una de las vertientes de análisis de esta investigación la Administración estratégica.

III.16. Administración estratégica. Para el estudio de la administración, resultan significativos dos acontecimientos previos al siglo XX. Se considera la Historia de la Administración a través de autores como: Adam Smith 1776 publicó *La riqueza de las naciones* libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la División del trabajo³. En 1911, *Principios de la Administración Científica* de Frederick Taylor⁴ y con las teorías Generales de la Administración, donde destacan Henri Fayol⁵ y Max Weber⁶, citados por Robbins (2005 pp.26-28)

Si consideramos que entre los principales objetivos de la administración esta la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas o a través de ellas, y si la eficiencia consiste en hacer bien las cosas, obtener los mayores resultados con la mínima inversión, y eficacia es hacer las cosas correctas, ambas acciones de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. La Administración estratégica en si es la toma de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización (Wheelen y Hunger, 2000).

¿Por qué es importante la administración estratégica? Una de las razones más significativas es que marca la diferencia en el desempeño de la organización. En los estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño (Bowman y Helfat, 2001). Otra razón se relaciona con lo cambiante de las situaciones y circunstancias independientemente del tamaño o clase de las organizaciones. Cabe aclarar entonces que a través de la administración estratégica se minimizan los impactos negativos. Ésta también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, y diferentes actividades de trabajo. Como ejemplo de lo anterior se puede mencionar: manufactura, marketing, servicios, etc., que es preciso coordinar para conseguir las metas trazadas. También la administración estratégica se encuentra presente en muchas de las decisiones que toman los directivos considerando las tendencias y el entorno.

Proceso de la administración estratégica. Es imprescindible hacer un análisis - FORD-, (fuerzas y oportunidades, riesgos y debilidades):

- a) *Identificar la misión.* Es indispensable saber, ¿cuál es la finalidad de la organización?
- b) *Análisis externo.* ¿Qué hace la competencia?, ¿Qué modificaciones a la ley hay? ¿Cuáles son las tendencias?
- c) *Análisis interno.* Hacer una evaluación de los recursos con que cuenta la organización (capital, personal capaz, directivos experimentados), actitudes y aptitudes de los integrantes de la empresa.
- d) *Formulación de estrategias.* Una vez identificadas las fuerzas y oportunidades, riesgos y debilidades, se evalúan y determinan alternativas estratégicas en las que se aproveche esta información.
- e) *Puesta en marcha de las estrategias.* Hay que operarlas en la realidad, esto incluye ser realistas con lo que se hará, de nada sirve si no se lleva a la práctica, tomando en cuenta el momento preciso en que se realiza la acción.
- f) *Evaluación de los resultados.* Hacer un análisis para saber si se cumplieron los objetivos y las metas trazadas, así como tener presente si hay necesidad de ajustar o cambiar lo planeado.

Clasificación de las estrategias organizacionales: a) corporativa, b) empresarial y c) funcional. Los directores son los responsables de la corporativa. Los gerentes de nivel medio son responsables de las empresariales, y los gerentes de nivel inferior, de las funcionales. A continuación se ve brevemente en qué consiste cada una de éstas. a) *Estrategia de nivel corporativo:* pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una empresa, refleja la dirección que sigue la empresa y las funciones que cumplen sus unidades en el desempeño de tal dirección. Dentro de ésta se incluyen tres estrategias específicas que son: a.1. Crecimiento, a.2. Estabilidad y a.3. Renovación. La primera es una estrategia con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización aumentando el número de productos que ofrece al mercado y que trae como consecuencia que la empresa aumenta sus ingresos por ventas, y se puede dar el caso que incremente su plantilla de trabajadores. Las empresas crecen mediante la concentración e integración vertical y horizontal así como con la diversificación. El

crecimiento por concentración se alcanza cuando la empresa se enfoca en su principal línea de negocios, es decir, aumenta y mejora el número de productos que ofrece a sus consumidores. Cuando la empresa crece por integración vertical, adquiere el control de los insumos (integración vertical hacia atrás, ser su propio proveedor) o productos (integración vertical hacia delante, ser su propio distribuidor). Una empresa puede crecer por diversificación: relacionada y no relacionada; la primera o sea la relacionada es cuando una empresa se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines, utilizando las mejores técnicas de éstas, en la elaboración de su producto. En la diversificación no relacionada la empresa se funde o compra empresas de sectores distintos.

Otra de las estrategias corporativas es la *estabilidad* que se caracteriza por la falta de un cambio significativo (la misma cartera de clientes, los mismos productos en el mercado, sostener los resultados de rendimientos sobre la inversión de la empresa) esta estrategia es usada cuando hay inseguridad: social, política y/o económica, así como cuando no se quieren correr riesgos con el crecimiento de la empresa.

Renovación de la cual hay dos tipos de estrategias y que son la de atrincheramiento que es de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son muy graves y que sirven para estabilizar operaciones, reforzar los recursos, aptitudes, actitudes y prepararla a la organización para volver al mercado. La otra de las estrategias de renovación usadas es la de ajuste, que se usa cuando la situación es grave. En las dos estrategias de renovación se recortan costos, se reestructuran operaciones de la empresa, esto último se da más en la estrategia de ajuste.

b) Estrategia de nivel empresarial. Determina como debe competir la empresa en sus negocios. En las empresas pequeñas con una sólo línea de negocios o la grande que no esta diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios, cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece. Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son

independientes y formulan sus propias estrategias se llaman *unidades estratégicas de negocios* o *UEN*.

c) Estrategia de nivel funcional. Esta implica: *c.1. Función de la ventaja competitiva*. La cual representa la superioridad que distingue a la organización. Por ejemplo, si la calidad se implementa apropiadamente, puede ser una manera de que la empresa tenga una ventaja competitiva sostenida (Powell, 1995), por eso muchas empresas aplican el concepto de administración de la calidad a sus operaciones, con la intención de distinguirse de las demás. El reto es mantener la ventaja competitiva.

c.2. Estrategias de servicio a clientes. Consisten estas en dar a los clientes lo que ellos quieren, saber comunicarse con ellos y dar a los empleados capacitación en servicio a clientes.

c.3. Estrategias de innovación. Consisten en ser el primero en utilizar recursos tecnológicos, mercadológicos o establecer nuevas formas de comunicación, etc.

III.17. Estilos de tomas de decisiones. La escuela clásica ha desarrollado un número de sofisticadas técnicas financieras para facilitar el diseño de la estrategia, incluyendo el análisis del umbral de rentabilidad y de sensibilidad así como varios métodos de valoración de la inversión basados en los flujos de caja descontados. Estas técnicas tienen en común el deseo de enfocar las decisiones estratégicas de un modo estructurado y racional que produzca una lista clara de opciones estratégicas, que prometan los mayores beneficios netos, cuantificados en términos financieros.

Grant (1991) afirma que las técnicas racionales de toma de decisiones son cada vez más importantes en el entorno empresarial contemporáneo. A medida que la globalización avanza, la presión competitiva por conseguir la perfección aumenta; a medida que los mercados para obtener el control de las empresas son cada vez más activos, las empresas poco eficientes se enfrentan a la creciente amenaza de la absorción.

Grant (1991) arguye también que las técnicas financieras orientadas a maximizar el valor deben condicionar, en lo sucesivo, las decisiones estratégicas en todo el mundo.

La crítica procesual no obstante, explica que las organizaciones no funcionan realmente según estos ideales normativos y tampoco tienen por qué hacerlo. En la práctica, las organizaciones y los mercados son tan imperfectos que la presión competitiva en pos de la optimización es en general leve. En la compleja realidad de la vida empresarial, los directivos que asumen que las estrategias se eligen basándose simplemente en los criterios financieros se enfrentan a cierta confusión y a la decepción. La efectividad en el mundo real exige un conocimiento profundo de las flaquezas humanas de sus miembros.

Los estudios empíricos sobre las decisiones de inversiones estratégicas confirman ciertamente que las técnicas financieras no son muy apreciadas y que, a veces, son incluso ignoradas.

Cuando se apuesta al futuro, las opciones toman prestado algo del fatalismo de la teoría evolucionista y lo aplican a los propósitos de la planificación Clásica.

Un contrato de opción financiera otorga el derecho, pero no la obligación, de adquirir en el futuro un activo específico a un precio preestablecido. De la misma manera, una “opción real” mantiene abierta la posibilidad de efectuar un movimiento estratégico en el futuro con cierto costo en el momento actual. En situaciones de profunda incertidumbre, cuando es difícil saber qué ocurrirá en el futuro, a veces conviene mantener vivas todas las opciones reales posibles, minimizando los costos de cada una. Utilizando las mismas técnicas de probabilidad que para la valoración de opciones financieras, los costos y los posibles beneficios de las opciones pueden calcularse con exactitud e introducirse en el plan estratégico.

Las decisiones no se “adoptan” sino que sencillamente “ocurren”. Para Cohen et al. (1972), los momentos de decisión se presentan cuando confluyen cuatro corrientes independientes: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección. Los problemas exigen atención; las soluciones son respuestas que originan nuevos problemas; los participantes son el cambiante grupo de actores de la organización que llevan y traen problemas y soluciones; y las oportunidades de elección son las ocasiones en las que se espera que las organizaciones tomen una decisión. Según Cohen y sus colegas, las organizaciones son como un “cubo de basura” en la que se juntan estos

cuatro elementos independientes y se mezclan hasta que una conjunción más o menos casual produce una decisión.

Mintzberg (1994) identifica tres falacias fundamentales en la Planificación Estratégica Clásica. 1) *Falacia de la predeterminación*, entendida como la falsa esperanza de que los planificadores puedan efectuar predicciones precisas. Lo que hacen en realidad es proporcionar una falsa sensación de seguridad que condena a sus seguidores a cierto grado de sorpresa. 2) *Falacia de la distancia*: la reivindicación de los planificadores profesionales de que ellos aportan objetividad y perspectiva en lugar de política y miopía. En la práctica, la distancia (o aislamiento) se traduce en una ignorancia del mercado que suele relegar al consumidor a un segundo plano, y en una indiferencia por el producto que facilita el fracaso cuando las cosas se ponen feas. Por último, encontramos 3) *Falacia de la formalización*: la creencia que la innovación y la diferencia se pueden generar a través del análisis y la estructura. De hecho, la planificación clásica tiene demasiada razón y muy poca pasión e intuición. Las metas de la planificación formal son restrictivas debido a su propia racionalidad. Lo que se necesita en realidad es una “estrategia elástica”, extensos intentos estratégicos que inspiren a las compañías y a sus empleados para que innoven y vayan más allá de la norma (Hamel y Propalad, 1994).

Los beneficios de la planificación se hacen patentes después de varios años de experiencia. Una planificación sólida proporciona el marco en el que los ajustes progresivos, tan preconizados por Mintzberg (1994) pueden llevarse a cabo de forma efectiva.

Desde el punto de vista clásico, la elección estratégica es cuestión de tomar decisiones racionales orientadas a la obtención de beneficios. Para guiar estas decisiones, esta escuela ha desarrollado una poderosa serie de técnicas financieras y de planificación. No cabe duda de que éstas pueden ser de gran ayuda pero la lógica sugiere que la estrategia implica algo más que articular las técnicas. No existe ninguna ventaja competitiva si todo el mundo utiliza las mismas técnicas.

Los procesualistas son aún más determinantes. Si la información utilizada es limitada de por sí y nuestro discernimiento es ineludiblemente parcial, el confiar ciegamente en análisis formales es arriesgarse a cometer errores considerables. Las estrategias se articulan mejor mediante un proceso continuo y progresivo de “medio-

arriba-abajo". En la práctica, las decisiones no siempre son determinantes, las estrategias emergen sin decisión alguna. Los distantes análisis formales de la planificación financiera y corporativa pueden distraernos con respecto a cómo se hacen realmente estrategias. El consejo de la corriente procesualista es, en consecuencia, no invertir demasiado en racionalidad y mantenerse cercano a la acción (Whittington, 2001).

Todos los días se toman pequeñas o grandes decisiones, algunas más importantes y trascendentes que otras, con menores o mayores consecuencias, debemos considerar que esto es parte de nuestro vivir diario. Cada persona tiene un estilo al tomar decisiones, independientemente de si su estilo es lógico o creativo, el método debe ser racional y sencillo. Es así que un pensamiento racional nos debe llevar a utilizar nuestros conocimientos, aptitudes, actitudes y experiencia, es necesario el aplicar la lógica para llegar a conclusiones, hay que analizar los temas involucrados para comprender el todo. Si se usa la intuición hay que llegar a conclusiones, son importantes las emociones y la sensibilidad del momento, así como el usar la imaginación para crear nuevas ideas.

Cuando se usa la intuición se decide de manera creativa y espontánea; cuando se usa la lógica se trabaja de una manera racional basada en un juicio determinado por datos, es de suma importancia encontrar el equilibrio entre las dos formas de tomar decisiones. Hay que tener presente que al tomar una decisión se supone que se tiene acceso a información precisa y detallada; los métodos sistemáticos para tomar decisiones pueden ser de ayuda para la creatividad, al tomar decisiones, deben tenerse en cuenta las objeciones. Correr un riesgo conocido y aceptable es mejor que arriesgarse con algo desconocido, es mejor reflexionar que tomar una decisión apresurada.

Correr riesgos: no sólo corren riesgos las personas intuitivas; cualquier decisión con un resultado incierto supone elementos de riesgo, e incluso las personas cuyo pensamiento es lógico corren riesgos. Gran parte de la diferencia entre ambos métodos para llegar a una decisión está en el enfoque mental: Los pensadores intuitivos apuestan por una opción de cuya certeza están convencidos, aunque otros la consideran improbable; mientras que los pensadores lógicos calculan todas las posibilidades y sólo entonces deciden intentar la mejor opción. De un modo o de otro, procure minimizar el riesgo.

Hay que evitar las decisiones basadas en factores azarosos: ser sistemático, independientemente del estilo que se tenga para tomar decisiones, tiene sus ventajas. Los métodos sistemáticos para alcanzar una decisión garantizan que se abordan todos los temas pertinentes: Se reúne la información necesaria, se consideran y comparan correctamente todas las alternativas, se identifican las dificultades y se evalúa la factibilidad, y se tienen en cuenta las consecuencias. Un enfoque sistemático permite preparar unas medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier colega o cliente.

La experiencia de un precedente es buena si funciona, si no, cámbiela: Ello puede ser productivo, ya que la repetición aumenta la eficacia. Sin embargo, en algún punto las necesidades puede cambiar y una decisión que fue correcta pasa a ser incorrecta o menos adecuada. El antídoto consiste en enfocar la decisión como si fuera la primera vez. ¿Qué decidiría un recién llegado? Si después de ponerse en esta situación le parece erróneo atenerse a los precedentes, es probable que sea el momento de cambiar.

Es importante conocer la cultura de la empresa, a la que hay que cuestionar en aras de una buena toma de decisiones: Un elemento muy importante relacionado con la toma de decisiones es la cultura de la empresa, porque esto afecta a los problemas y las opciones que supone tomar una decisión, es importante determinar qué es aceptable para la empresa y que es lo que descartara. Es prioritario ser reconocido como alguien capaz de tener buenas e innovadoras ideas. Si la cultura que prevalece en la empresa es autoritaria y conformista, es probable que se vea atado por la burocracia, y su capacidad para tomar decisiones dinámicas se vera limitada. En cambio una empresa innovadora esperará que usted sea más audaz. En el caso de las empresas que oscilan entre una aversión al riesgo y la audacia intente descubrir la tendencia imperante y actúe en consecuencia.

Al tomar una decisión hay que hacerlo con la razón y la intuición: Es fundamental superar la resistencia, el ejecutivo astuto aprende a manipular el sistema cuando es necesario. Por ejemplo, es posible que las decisiones audaces de las empresas que corren riesgos deban ser refrenadas si sobrepasan los recursos disponibles, y es posible que en ocasiones la empresa reacia a correr riesgos deba ser impulsada a tomar medidas sin precedentes con el fin de mantenerse por delante de la competencia. En ambos

casos, intente identificar las palancas del poder y establezca alianzas sólidas con aquellos individuos mejor situados para superar los obstáculos con los que puede encontrarse.

Hay que vigilar lo que se oculta tras algunas decisiones: Para evaluar si la empresa tiende a ser conservadora o es arriesgada, o una combinación de ambas, hay que considerar lo siguiente: Si la empresa tiene aversión a los riesgos, las nuevas ideas suelen descartarse, lo que impulsa a la empresa no siempre son las necesidades externas, la empresa se dedica sobre todo a resolver problemas, la estabilidad y la experiencia son las cualidades más valoradas por ésta. El bien de la empresa está por encima del bien individual, si la jefatura y el control parecen ser los factores dominantes, es casi imposible modificar la mentalidad de la organización; si se concuerda con la mayoría de lo antes indicado, la empresa siente aversión por los riesgos, no es fácil que las decisiones que implican ideas y tecnologías nuevas sean bien recibidas.

Las empresas audaces se caracterizan por lo siguiente: las ideas nuevas y creativas son bien recibidas, la organización se centra principalmente en las necesidades del cliente, la empresa se dedica a aprovechar las nuevas oportunidades. En éstas la motivación y la innovación se encuentran entre las cualidades más valoradas, en general las metas empresariales e individuales coinciden, todo el personal tiene autonomía y puede demostrar su iniciativa, la mentalidad y la política cambian con frecuencia, según las circunstancias, si existen las condiciones anteriores la empresa es audaz. No teme a los cambios y está conforme con tomar decisiones arriesgadas que generen éxitos.

Se debe considerar el impacto de las decisiones en los demás: Estimular la creatividad. Cuando existe una atmósfera de igualdad y espíritu de equipo entre el personal, la creatividad florece y los individuos no dudan en utilizar su iniciativa.

La propia responsabilidad del ejecutivo evita aferrarse a una tarea que ha delegado, la toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Esto es natural para las jerarquías, pero debe decidir qué decisiones toma y cuáles delega en otros. Los mejores ejecutivos comparten las responsabilidades.

Es importante explicar el motivo, si se rechaza una decisión tomada por un subordinado. Si se toman decisiones propias, se debe establecer cuáles se toman por uno mismo y evaluar cuáles pueden tomar los subordinados. Si la respuesta fuera ninguna, la evaluación de la situación o la contratación y capacitación del personal fallan. Hay que

tener claro que reservarse una tarea no significa monopolizar el proceso, el personal puede participar en la toma de decisiones mientras que uno sigue teniendo la opción final.

Al depositar la confianza en la capacidad de otros para tomar decisiones, hay que recordar que se sigue siendo responsable por las decisiones que se delegan, en especial en las áreas delicadas. Hay que emplear esa visión general para capacitar y para controlar; además intentar desarrollar la confianza de las personas en las que se delega, mantener un flujo de información y alentar a los demás a tener iniciativa. No hay que anticipar, no dar contraórdenes salvo que sea absolutamente necesario. Sólo se puede rechazar una decisión después de una discusión a fondo con la persona en cuestión.

Decisión a nivel inferior: al analizar las responsabilidades resulta claro que los más próximos a las tomas de medidas también deben tomar decisiones. Por ejemplo, es mejor decidir las modificaciones de la plantilla en la empresa, es mejor que la contratación la hagan los que trabajarán con los contratados. Los que han de vivir con las decisiones tomadas deben participar en ellas. Pasar las decisiones hacia los niveles superiores provoca retrasos, cuanto más niveles jerárquicos haya mayores serán los retrasos. Decidir a nivel inferior ofrece buenos resultados en cuanto a la rapidez y la eficacia, aunque es necesario supervisar a los delegados.

A continuación se describirán brevemente las funciones de los diferentes niveles que deciden en una empresa. *Director general*, fija tareas, comenta opciones, delega la responsabilidad en niveles inferiores. *Jefe de equipo*, elige opciones, obtiene autorización superior, delega las responsabilidades en niveles inferiores. *Subordinados*, se hacen responsables, realizan tareas, toman decisiones, informan del resultado.

Ser resolutivo, hay que evitar tomar decisiones cuando se está sometido a un plazo extremo, hay que tomarse tiempo, no tomar una decisión de manera inmediata salvo que la solución sea obvia. Se deben estudiar todas las opciones disponibles y sopesar las ventajas y desventajas. La capacidad para tomar decisiones oportunas, firmes y claras es una característica esencial del equipo directivo, pero el tipo de decisiones necesarias variarán según las circunstancias. Hay que aprender a reconocer lo que supone tomar cada tipo de decisión.

Ser positivos, ser resolutivo no significa tomar medidas de manera improvisada. Aunque algunas veces puede ser necesario ante una emergencia y ocasionalmente

deseable por otros motivos, por ejemplo, si la decisión correcta es evidente, en este contexto, la definición correcta de resolutivo es positivo. Un buen directivo ha de abordar las decisiones con seguridad, ser conciente de lo que hay que tener en cuenta y tener el mando del proceso. Hay que comprender el tipo de decisión exigida y no temer modificarla si las circunstancias cambian. Si una decisión falla hay que tomar medidas rápidamente, es importante evaluar si una decisión puede tomarse con rapidez o si puede esperar. Por ejemplo, si un buen cliente exige un descuento inmediato, se tendrá que decidir en el momento si se le concede para no perder el negocio ni la buena voluntad del cliente. Sin embargo, si está considerando un programa para rebajar los precios por su propia iniciativa, se podrá decidir qué hacer cuando esté preparado. Los buenos ejecutivos suelen tomar decisiones instantáneas, pero después evalúan lo que supone a largo plazo.

No se deben postergar las decisiones esenciales, para lo cual se verán a continuación los diferentes tipos de decisión, sus características y supuestos:

- 1) Irreversible, una vez tomada la decisión no puede anularse como la firma de un acuerdo para vender o comprar una empresa; este tipo de decisión compromete de manera irrevocable cuando no existe ninguna otra alternativa satisfactoria, no se debe usar para solventar la incertidumbre.
- 2) Reversible, puede modificarse por completo, ya sea antes, durante o después de iniciada la medida acordada, permite reconocer un error al principio del proceso, puede ser útil cuando se considera que las circunstancias pueden cambiar y podría ser necesaria una modificación.
- 3) Decisión experimental, esta no es definitiva hasta que aparezcan los primeros resultados y demuestren que es satisfactoria, requiere de una reacción positiva antes de poder decidir una medida útil, cuando la correcta no está clara, pero se sabe el sentido general que debe tener.
- 4) Ensayo y error, tomada la decisión se sabe que los cambios serán el resultado de lo que ocurra durante la aplicación de la medida, ésta permite adaptar los planes de manera continua antes del compromiso final. Requiere de reacciones positivas y negativas antes de seguir con las medidas.

- 5) En etapas, a la decisión inicial le siguen decisiones a medida que cada etapa de la anterior se completa, permite un control estrecho de los riesgos a medida que se acumulan indicios relativos a los resultados y obstáculos, permite tener reacciones y seguir discutiendo antes de aplicar la siguiente fase de la decisión.
- 6) Cautelosas, las decisiones de este tipo permiten considerar contingencias y problemas, los ejecutivos se cubren las espaldas, limita los riesgos, pero también puede limitar los logros finales. Permite reducir un proyecto que parece demasiado arriesgado en principio.
- 7) Condicionales, la decisión se modifica si surgen circunstancias imprevistas, permite reaccionar si la competencia da otro paso o si la estrategia cambia de manera radical, permite reaccionar con velocidad ante las circunstancias cambiantes del mercado.
- 8) Retrasada, puesta en espera hasta el momento adecuado, se autoriza cuando se cumplen los factores necesarios, evita tomar una decisión en el momento inadecuado o antes de saber todos los datos, puede significar que se pierden oportunidades en el mercado que requerían una medida rápida (Heller, 1998).

De la mano de la elaboración de una estrategia está el alcanzar una decisión, dominar los procesos y métodos de la toma de decisiones, será de gran ayuda para maximizar la eficacia como directivo.

Hay que elegir diferentes tipos de decisiones para obtener buenos resultados, es esencial diagnosticar correctamente los problemas. Antes de tomar una decisión hay que identificar y definir el tema y sus límites con claridad; también seleccionar a las otras personas que deben comprometerse, y analizar qué supone su compromiso.

Si se tienen problemas para tomar una decisión hay que cambiar el enfoque, la mayoría de las decisiones empresariales responden a cuatro tipos de acontecimientos diferentes y cada uno requiere un estilo de toma de decisión en particular: *Alteraciones*, el director decide la mejor manera de resolver problemas. *Oportunidades*, el director decide qué oportunidades nuevas aprovechar y cómo. *Asignación de recursos*, el director arbitra la distribución de dinero y de personal. *Negociaciones*, el director toma decisiones como representante de una empresa o unos individuos.

Las decisiones que sólo abordan una parte del problema tienden a fracasar, cualquier decisión afecta a una parte o partes de todo un sistema empresarial, considerar si el tema en cuestión afecta a toda la empresa o es un hecho aislado, investigar por qué

es necesaria una decisión, permitirá establecer los límites correctos y se obtendrán mejores resultados.

Se debe considerar quién se verá afectado por la decisión tomada, ya que en el lugar de trabajo afectará a otras personas o departamentos de la empresa. Hay que asegurarse de que todos trabajen conjuntamente y mantener informados a los colegas de las medidas tomadas. Además de identificar los temas, como ejecutivo debe identificarse a los individuos comprometidos, así como enumerar a todos los que se verían afectados por una decisión, como los directivos que tienen un poder de decisión propia, otros departamentos cuyo trabajo se vería afectado, clientes y proveedores.

Evaluar a quién se tiene que consultar para asegurarse de que obtendrá su apoyo y buena voluntad. Cuando se alcance una decisión, asegurarse de que todos los que aparecen en la lista sepan qué se ha decidido y por qué, al margen de si los ha consultado o no.

Si una decisión esta clara es mejor tomarla pronto que tarde, hay que tener en cuenta los plazos que implica, pero recordar que el factor principal debe ser la calidad de la idea y la realización, más que el tiempo disponible. Debe alcanzar la decisión sin apresurarse pero también sin demoras innecesarias, el momento correcto para tomarla es cuando se dispone de toda la información y todos los temas han sido abordados, un retraso sólo resulta útil si necesita obtener más información o si las circunstancias cambian y es necesario volver a evaluar. De hecho, verse presionado por el tiempo puede ser útil: concentra la mente, imposibilita la postergación y reduce la cifra de opciones que pueden considerarse.

Hay que evitar apresurar una decisión importante sólo porque otros esperan, se deben priorizar los factores importantes del proceso. El sentido común indica que hay factores más importantes que otros y el análisis lo apoya. En realidad un 20 por ciento de las actividades pueden explicar hasta un 80 por ciento de los resultados. Esto se conoce como la regla de Pareto, la regla del 80/20 o el principio de los “pocos esenciales y los muchos triviales”. Al tomar decisiones, use la regla de Pareto para clasificar las prioridades.

Otorgar el mismo peso a cada factor sólo tiene sentido si todos los factores tienen la misma importancia; la regla de Pareto se concentra en el 20 por ciento significativo y

otorga una prioridad inferior al 80 por ciento menos importante. Al tomar decisiones y desglosar los factores pertinentes en categorías. Hay que priorizarlos correctamente y asignarles el tiempo y el esfuerzo que les corresponda, para que los aspectos esenciales de la decisión no se consideren con prisa, y que los menos importantes no consuman demasiado tiempo.

Cuando se planean los objetivos futuros hay que ser optimista, sin dejar de ser realista. Antes de tomar una decisión estratégica, primero hay que comprender la situación, informarse del ambiente global, del rendimiento comparado, de los requisitos externos, las causas básicas de cualquier fallo en los resultados y el precio de la inactividad.

Preguntas que se pueden plantear en una empresa: ¿Qué ocurre en el mercado y cómo nos perjudica? ¿Dónde y por qué el rendimiento es insuficiente, comparado con la competencia? ¿Cuáles son las exigencias de nuestros clientes que somos incapaces de satisfacer? ¿Cuáles son las causas por las que no se alcanzan las metas de producción? ¿Cuáles son los resultados negativos si no tomamos medidas inmediatas?

Es indispensable ser sincero y objetivo al describir una situación, en condiciones ideales se calcula el lugar que se desea que la empresa ocupe y después se toman las decisiones necesarias para alcanzarlo, hay que identificar el déficit y situarlo en su contexto, y luego deben exponerse las medidas necesarias para subsanar los errores, estas medidas incluirán: corregir el desempeño insatisfactorio, satisfacer las exigencias de los clientes, eliminar las causas de las deficiencias, revertir la amenaza de resultados negativos en grandes beneficios. Cada una de estas medidas exige decisiones, las cuales se toman dentro de la decisión global de llegar de lo inaceptable a lo excelente (Heller, 1998).

Cuando se va a tomar una decisión es de suma importancia saber ¿A quién comprometer? Como ejecutivo la primera decisión que se debe tomar es a quién comprometer y cómo comprometer, y cómo el número de personas a las que se puede comprometer va de ninguna hasta todos.

Para comprometer a todas las personas necesarias al tomar una decisión, hay que considerar los siguientes puntos: A superiores y subordinados les agrada expresar sus opiniones, las personas estarán más dispuestas a poner en práctica las medidas en las

que han participado, las decisiones colectivas no necesariamente son lentas, hay que aclarar el papel de los superiores antes de iniciar el proceso de la toma de decisiones.

Cuando la decisión por tomar amerite ponerla a consideración del consejo es conveniente acudir a la experiencia de los consejeros, los argumentos para tomar decisiones colectivas son poderosos. Es bien cierto que *cuatro ojos ven mejor que dos*, pero no hay que dejar que la responsabilidad se diluya entre demasiadas personas. En todo caso, los consejeros pueden aportar experiencia y conocimientos valiosos. Es preferible que sea una persona con experiencia en el campo en cuestión quien proporcione el consejo. Sin embargo, una vez considerado, la persona responsable debe usar su autoridad para asegurarse de que se respeta su decisión, sea cual sea.

La opinión de un crítico objetivo con respecto a la decisión es de suma importancia. Si no se tiene una autonomía completa para actuar, hay que asegurarse de consultar a la autoridad pertinente, no sólo para obtener su “bendición” sino por sus opiniones. Siempre es positivo que los planes sean examinados por cualquier colega o superior, cuya opinión y experiencia inspiren confianza, incluso si no se necesita que los superiores aprueben la decisión, hay que recordar que es mucho más probable que presten una colaboración valiosa si los ha mantenido informados a fondo, a lo largo de todo el proceso.

Si se pide un consejo hay que estar dispuesto a aceptarlo. Consultar a los miembros del equipo puede aumentar la eficacia de una decisión de dos maneras: En primer lugar, aquellos a los que se les solicita su opinión deben ser capaces de hacer una aportación real al proceso. En segundo lugar, la posibilidad de poner en práctica su decisión con éxito siempre aumenta si las personas saben qué están haciendo y por qué. La mayoría de las personas funciona mejor si su compromiso con un proyecto es total. Es fundamental no olvidar demostrar que las aportaciones y opiniones que ha obtenido han sido tomadas en cuenta en la decisión final.

Los resultados serán mejores si varias personas participan en las decisiones. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en algunos casos, consultar a otros puede suponer más desventajas que ventajas. En primer lugar, está el factor tiempo: Cuantas más personas se consultan, independientemente de su capacidad para aportar ideas, más se tardará en tomar una decisión, ya que mayores serán las posibilidades de llegar a un “callejón sin salida”. En segundo lugar, puede que pierda el control sobre todo el

proceso si hay demasiadas personas implicadas. Para evitar esto, hay que asegurarse de mantener el control sobre los asuntos, y limitar la cifra de opiniones a las que son realmente esenciales. Cuando se compromete a otros en una decisión, hay que explicar la situación por completo.

También hay que tener en cuenta que el gerente que revoca una decisión después de escuchar opiniones contrarias no está dando una señal de debilidad sino de buen criterio. Es preciso alentar a los que se consulta a ser sinceros y hay que asegurarse de que los intereses y las ideas estén ampliamente representados, así como realizar una consulta continua empleando todos los métodos posibles, desde reuniones de equipo hasta buzones de sugerencias. Esto permitirá tomar decisiones basadas en una comprensión real de las actitudes de los demás. Es fundamental, entonces, recordar que consultar a otros no significa alentar un debate interminable, hay que intentar obtener opiniones e información, y escuchar lo que se dice, pero es el responsable el que debe decidir las medidas adecuadas. (Heller, 1998).

III.18. Comportamiento organizacional de las empresas. Continuando con este enfoque, es de suma importancia revisar a la organización como sistema.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Dentro de los subsistemas que forman una empresa tenemos:

a) Subsistema psicosocial, está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, y por dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema técnico, se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema administrativo, relaciona la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Durante la teoría estructuralista de Taylor, Fayol y Weber se estudiaban las organizaciones como sistemas cerrados, ahora dentro de la Teoría General de Sistemas, se enfocan como sistemas abiertos, ya que éstos poseen características como: Su comportamiento es probabilístico y no determinístico, así, se entiende que las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios producidos en su ambiente donde existen variables desconocidas e incontrolables. Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. Poseen un estado de equilibrio (Homeostasis) y una propiedad de adaptabilidad (Cambios en el sistema, innovación), donde la homeostasis garantiza la rutina del sistema y la adaptabilidad lleva a la ruptura, al cambio. Tienen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (Capacidad para modificar sus formas estructurales). Esto lo pueden hacer a través de un proceso cibernético que es el que permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los obtenidos y detectar errores que deben corregirse para modificar la situación.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas: Primero, los sistemas existen dentro de sistemas. Segundo, los sistemas son abiertos, y se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Tercero, las funciones de un sistema dependen de su estructura.

En cuanto al enfoque sistemático, se puede afirmar que el concepto de sistema pasó a dominar las ciencias y principalmente la administración. El enfoque sistemático hoy en día es tan común que en administración siempre se está utilizando, a veces inconscientemente.

Cuando se habla de sistema lo podemos definir de formas diversas: Un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. También se puede decir que es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario. Según Bertalanffy⁷, un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de donde se deducen dos conceptos: el de propósito u objetivo y el del globalismo o totalidad. Estos dos conceptos reflejan características básicas en un sistema.

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos u objetos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: Cualquier estimulación en la unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste al mismo. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo.

De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis, el primero se interpreta como la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración donde se dice que a medida que ésta aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. La homeostasis significa el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

En este sentido hay que considerar los diferentes tipos de sistemas en cuanto a su constitución. *Sistemas físicos o concretos*, aquellos compuestos por equipos, maquinaria y objetos reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño. *Sistemas abstractos* cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En cuanto a su naturaleza hay *sistemas cerrados* los cuales no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental, no reciben ninguna influencia del ambiente, por otro lado tampoco influyen sobre el ambiente. *Sistemas abiertos* son los que presentan relaciones de intercambio con el ambiente. Intercambian materia y energía regularmente con el medio, suelen ser eminentemente adaptables, ya que para sobrevivir deben ajustarse y reajustarse a las condiciones del medio. El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema. En términos más amplios va de la célula al universo.

Dentro de los sistemas existen parámetros como los siguientes: *Entradas*, son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. *Procesamiento*, es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico o una tarea realizada por un miembro de la organización. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación. *Salidas*, son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas, éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente. *Retroalimentación*, ésta se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar a éste como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema con el fin de tomar medidas de corrección sobre la base de la información obtenida. *Ambiente*, es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos externos a éste, pero que influyen decididamente y sobre los cuales el sistema también tiene influencia, aunque en menor proporción. Es decir, influye sobre el contexto (Granovetter, 1985).

III.19. Abordando nuevamente lo que es la inteligencia emocional a través de la visión de Covey (1997) sobre las características de las personas centradas en los principios siguientes: Son flexibles y espontáneas, sus relaciones con los demás son más fecundas y gratificantes, son más sinérgicas, aprenden continuamente, son más propensas a contribuir, obtienen resultados extraordinarios, desarrollan un saludable sistema inmunitario psicológico, fijan sus propios límites, llevan una vida equilibrada, se sienten más confiadas y seguras, son más capaces de hacer coincidir lo que pregonan con lo que realizan, se concentran en su círculo de influencia, cultivan una vida interior, irradian energía positiva, disfrutan más de la vida. Todas ellas en mayor o menor grado, se relacionan con lo que se denomina inteligencia emocional.

Se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas que ayuden al desarrollo humano. Sin éste será difícil lograr el desarrollo organizacional, en un contexto mundial de creciente competencia y competitividad.

Es necesario señalar la importancia que tiene la conducta ética en todos los ámbitos de actuación de las personas. La conducta ética se refleja en los valores humanos y sus actividades, y sin ella no se puede sostener la efectividad personal y organizacional.

III.20. Para ser congruente con las líneas anteriores es de suma importancia que se considere la Función de las Políticas de Personal esto desde la perspectiva de Reyes Ponce (2004). Entre los planes en general, y con mayor razón tratándose de la función de personal, ninguno iguala en importancia a la fijación de políticas: Estas son no sólo las inspiradoras de los medios que habrán de consignarse en los programas y presupuestos, sino a la vez su medio normal de impulsión, interpretación y control de su eficacia.

Como se explica en la Administración General, las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son “normas de acción”, difieren en que requieren la decisión de un jefe inferior para poder aplicarlas. Toda regla se inspira en una política, requiere de ella para ser interpretada en caso de duda o bien se suple por medio de una política cuando el caso concreto carece de norma aplicable.

Si las políticas son indispensables para toda buena administración -sobre todo en la delegación-, con mayor razón tienen un carácter decisivo tratándose de la Administración de personal. En efecto, en ésta existe mayor dificultad de prever las diversas situaciones concretas que podrían presentarse, en razón de la libertad humana y, por consiguiente, si no existen políticas bien definidas, se cae en un doble riesgo o bien puede perderse el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal, pues careciendo de reglas sería imposible determinar previamente todos los casos, y cada jefe actuaría de manera distinta para alcanzar los objetivos, o bien puede ocurrir, lo

contrario, que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto al sentir que no cuentan con normas bien establecidas para aplicar a los casos particulares.

Las políticas de personal tienen importancia especial ya que repercuten directamente en todas las demás políticas -tanto en las generales de la empresa, como en las particulares de producción, ventas, finanzas, etc.-, ya que todas estas son operaciones realizadas por hombres.

Consideramos que lo primero que debe hacerse es reconocer que existen numerosas políticas -y aún reglas- que tienen vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el empresario: La legislación del trabajo, la contratación colectiva y aún la mera costumbre, establecen una serie de criterios en el manejo del personal sobre prestaciones, permisos o días de trabajo, que el empresario ha fijado. Si estas normas no se reconocen, se cae en el riesgo de pensar que en esos campos está teniendo eficacia la voluntad personal del empleador, cuando esto no ocurre así. Es un sano realismo que el empresario acepte que existen multitud de campos en los cuales su intervención o su mando, son solamente secundarios.

Los elementos que deben darse en el trabajo para que esta realidad, pueda considerarse como trabajo son los siguientes:

Actividad humana, el trabajo en sentido propio sólo puede ser resultado de la acción del hombre. *Actividad mixta*, de lo anterior resulta que todo trabajo no es una actividad ni puramente espiritual -porque tiene que materializarse de algún modo, para producir efectos-, ni meramente material; "No son las manos del hombre las que trabajan - dice Leonel Franca- es siempre el hombre el que trabaja con sus manos". *Actividad por un fin*, en todo trabajo lo que más resalta es el fin que se persigue. Jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo, para nada. *Actividad creativa*, en el trabajo, en forma necesaria, algo se transforma, algo mejora de utilidad o aumenta de valor - aunque este aumento pueda ser no económico-. *Actividad con carácter necesario*, en un sentido individual -el más importante-. Esto significa que el trabajo, para serlo realmente, tiene que ser de alguna manera impuesto. En un sentido social el trabajo es también necesario, ya que sin él no puede existir progreso. *Actividad limitante*, el trabajo implica concentrar nuestras fuerzas intelectuales, físicas y psíquicas en una determinada actividad que lo constituye, y por lo mismo, exige necesariamente dejar de ponerlas o de

utilizarlas en otras como diversiones, estudios e inclusive en otros trabajos. *Actividad repercutible*, precisamente por exigir una intensa concentración de nuestras fuerzas físicas y psíquicas, el trabajo repercute necesariamente en nuestra vida en general, causando alegría o tristeza, que nos ayudan o estorban en nuestras actividades ordinarias. *Actividad social*, lo anterior resulta de la característica general del hombre, de ser, como lo llamaba Aristóteles un “animal social”. El trabajo implica y exige un máximo de racionamiento con el empleador y con los compañeros de trabajo. Actividad remunerada, esta característica no es esencial a todo trabajo como lo son las anteriores, sino sólo al trabajo que procede del contrato o relación de trabajo. Sobre éste se desarrolla la administración de personal, ya que de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en vigor: “Contrato de trabajo, cualquiera que sea su forma de denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”, “Relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”.

A continuación, con el fin de complementar lo expuesto anteriormente se presentan diferentes definiciones de trabajo de acuerdo a distintos enfoques y connotaciones.

- En un sentido amplio: “Es toda explicación del espíritu en cuanto a actividad, sean sus fines meramente teóricos o prácticos”. (Bataglia; Filosofía del trabajo).
- En un sentido económico: “Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma”. (G. Guzzetti; L' Uomo e i Beni.) o [...] una actividad regulada en vistas de un fin útil. (J. Leclercq; Lavoro e Persona).
- En un sentido jurídico: “Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajenas, en condiciones de dependencia y subordinación”. (S. Pérez Botija; Derecho del trabajo.) o “[...] la obra que se realiza por cuenta y bajo dependencia ajenas, o todo servicio que se presta en iguales condiciones”. (G. Guzzetti; op.cit.).
- En un sentido socialista: “Es un proceso entre la Naturaleza y el Hombre, en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de

materias con la Naturaleza”. (K. Marx “El Capital”) o “Cualquier actividad socialmente útil”. (Da Gangi “Lavoro nella Vita”).

- En la siguiente definición se trata de incluir otros enfoques: “Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia”.
- El trabajo subordinado según el Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo puede definirse considerando que todo trabajo es mixto, y se señalan las siguientes clasificaciones:*
- Desde mi apreciación el trabajo es una herramienta que nos permite allegarnos recursos no materiales y materiales, desde la infancia hasta el final de nuestra vida, aunque el desempeño de éste en diferentes etapas del existir puede pasar desapercibido y como ya se ha dicho antes puede ser no formal, no estructurado como tal, la historia natural del trabajo y su presencia en la evolución del individuo va adquiriendo las diferentes connotaciones antes mencionadas con las implicaciones de mejora en calidad y remuneración.

*El trabajo se puede dividir en manual, de oficina, creativo, de convencimiento y de dirección. El trabajo manual, es aquel en el que predominan las actividades corporales. Trabajo de oficina, en que se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar o controlar trabajos directos, usando para ello instrumentos especiales para escribir, duplicar, etc. Trabajo de dirección o administrativo, tiene por objeto planear, organizar, mandar o controlar el trabajo de otras personas, para aumentar su eficacia. Trabajo de convencimiento, es el que tiene por fin principal lograrlo en determinadas personas o grupos hacia uno de los fines de la empresa.

Por su relación con las funciones económicas, el trabajo puede ser primario, secundario, terciario. El primario es aquel en el que la parte principal de su productividad proviene de la naturaleza, a la que la labor del hombre solamente ayuda o aprovecha como el agrícola, ganadero, etc. El trabajo secundario es aquel en el que, por el contrario, la razón principal de la productividad depende de la actividad humana, aplicada a las máquinas como la artesanía, fabril, etc., transformando la materia prima para aumentar su valor. El trabajo terciario se refiere a actividades en las que lo principal radica en la

prestación de un servicio más que en la creación de un bien. Por ejemplo, los servicios profesionales, bancarios, etc.

Bajo el aspecto de la preparación que requiere, el trabajo puede ser simple y calificado: Simple, llamado también no calificado, es aquel en el que no se requieren conocimientos o experiencia previos para empezar a trabajar. Calificado, es el que, por requerir gran cantidad de conocimientos y experiencias previas, presupone estudios o al menos práctica amplia, ya que no se podría comenzar a trabajar sin ellos, ejemplo de este tipo son: taquimecanógrafa, dibujante etc. Algunos autores consideran también el semi-calificado, en el cual, si bien no es ordinario que se exijan conocimientos previos para ingresar a la empresa, en la práctica, según el trabajo de que se trate, no puede realizarse sino se tiene experiencia en otros dentro de la misma empresa, por un lapso de tiempo importante.

Es de suma importancia conocer el desarrollo histórico de las relaciones de trabajo, por tanto, este aspecto se abordará a continuación. Trabajo de Apropiación, se dio en los pueblos nómadas, en esta situación, las familias se procuraban todo lo necesario a base de apropiarse los elementos que encontraban en la naturaleza. Estos eran elementos indispensables para su sustento, vestido, armas, etc. Obviamente en esta etapa la caza, la pesca, la apropiación de frutos que espontáneamente se producían y la recolección de lo que el hombre necesitaba constituía su forma de trabajar.

Agricultura y pastoreo, labor desarrollada por los pueblos sedentarios, esto es que se establecen en un solo lugar en vez de vagar constantemente en busca de los elementos que necesitan. Esta forma de vida, va ligada al cultivo de las tierras y a una intensificación de la ganadería. Esto trae como consecuencia el trabajo familiar o comunal.

Esclavitud, consiste básicamente en que unos hombres consideren a otros, reducidos a la condición de esclavos, como “una cosa”, a manera de una bestia de carga, y aprovechen sus fuerzas y su trabajo, como se hace con los de un animal. La esclavitud aparece principalmente en virtud de la situación de los prisioneros de guerra, que en lugar de matarlos se les retiene obligándolos a realizar trabajos forzados. Esta situación fue inclusive reglamentada en derechos tan perfectos como el Derecho Romano y la Legislación Judía. Otras causas secundarias surgen después, como el cobrarse,

esclavizando a una persona, una deuda que no puede pagar; el que los padres vendan a sus hijos que no pueden alimentar, en vez de exponerlos o abandonarlos para que murieran, como lo autorizaba el derecho.

Servidumbre, esta situación tan típica de la Edad Media constituye una forma suavizada de esclavitud, aunque los principios en que se inspira sean completamente distintos, esto se dio en la organización feudal.

Artesanado, la característica principal del artesanado radica en que la acción de los instrumentos y máquinas es mucho menos importante en la producción, que la pericia del trabajador. La calidad y la cantidad de la obra dependen principalmente de esa pericia. Por eso, todavía ahora se consideran trabajos artesanales los que se realizan con máquinas o instrumentos, pero donde la obra del hombre es lo principal. El artesanado se caracteriza porque el productor es, al mismo tiempo, el que pone el trabajo y el propietario de los sencillos instrumentos, y quien renta el local de producción, etc. Esta producción se realiza generalmente en forma familiar, y aquellos que no forman parte de la familia, pasan a vivir con el maestro, como si fueran familiares suyos. En la antigüedad zapateros, herreros, plateros, reglamentaban minuciosamente todas las características del trabajo, así como posniveles de aprendiz, oficial de segunda, oficial de primera y maestro, lo mismo que las condiciones para pasar de un rango a otro y las remuneraciones que se perciben.

En esta etapa surgen los primeros elementos de la división de capital y trabajo, lo que se acentuó en la siguiente clasificación:

Maquinismo, con la revolución industrial que fue producto de los nuevos inventos o máquinas, sobre todo la de vapor y los telares, nace el moderno mundo del trabajo. Por la importancia que las máquinas adquieren en la producción, se considera que el dueño de éstas es el natural y legítimo propietario y administrador de la unidad productiva y beneficiario directo de las ganancias que se produzcan. Surge por consiguiente la total separación del capital y el trabajo, o mejor dicho, del empleador y del empleado; aquel que contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado y con ello asume todo el riesgo de la producción, al mismo tiempo que adquiere la plena disposición y gestión dentro de la empresa: El trabajador, por su parte, no arriesga ya que el salario lo recibe de inmediato, pero tampoco tiene derecho a reclamar una remuneración

proporcional a las ganancias que se obtengan, ni a intervenir para nada en la gestión de la empresa; su trabajo se realiza de un nuevo tipo de convenio, llamado contrato de trabajo.

Producción en serie, muchos consideran a este tipo de producción como la “segunda revolución industrial”. No carece de razón este título, ya que mientras se produce cada unidad individualmente ni su costo, ni la rapidez y el volumen de su producción permiten hacerla llegar a un sector amplio de los consumidores, ni consiguientemente las utilidades del productor pueden ser muy altas, ya que solamente un alto volumen de ventas lo permite.

Por otra parte, el trabajo realizado a base de una máxima especialización y resultado principal de la máquina, se va convirtiendo en más rutinario, deshumanizando al trabajador y sujetándolo a una dependencia más estrecha del empresario, ya que su radio de conocimientos y capacidades es muy pequeño, aunque su remuneración se torne más elevada. En un cambio de sistemas, queda a veces eliminado.

Computación electrónica y perfeccionamiento de la comunicación, producen un nuevo impacto en las características de trabajo y en las relaciones entre empleador y trabajador. Los impactos de estos avances en la naturaleza, forma y calidad de las relaciones de trabajo son indiscutibles; benéficos, ciertamente en muchos aspectos, pero que plantean problemas no solo de desplazamiento de trabajadores, sino también en la forma de trabajar. Se tendrá tiempo para poderse dedicar a otras actividades de mayor cuantía, como la programación de estas modernas máquinas, el estudio y la investigación de mejores sistemas. Los efectos secundarios indeseables de los avances tecnológicos serán el desempleo y la necesidad de reacomodar a grandes masas de trabajadores, una mayor dependencia del trabajo humano respecto de los sistemas, máquinas y elementos materiales.

Por todo lo anterior es importante analizar los principales sistemas de mando como son el autoritarismo, el diálogo y el paternalismo, pero antes tenemos que considerar principios que son de sentido común.

Es evidente que la eficiencia es obra del orden y no del caos. En toda empresa donde varios hombres concurren con sus acciones para que, mediante la coordinación de éstas se logre el común perseguido, tiene que existir la autoridad, para que dirija y

coordine esas acciones hacia el fin perseguido. No en balde la Ley Federal del Trabajo (2006) señala la “subordinación” como el elemento esencial del Contrato y la relación laboral.

Así, siempre será mejor lograr el fin común por coordinación voluntaria y espontánea -lograda por convencimiento- que impuesta por el jefe en forma autoritaria.

La distinción entre autoridad y poder, que pretende que la primera existe tan sólo cuando el poder es aceptado, queda de sobra satisfecha con dos elementos. El primero, que ningún trabajador está obligado a prestar sus servicios mientras no acepte mediante un contrato, protegido inclusive por limitaciones de la Ley Laboral, la autoridad de los jefes de la empresa y el ámbito en que pueden ejercerla. En segundo lugar, que en caso de existir una discrepancia grave entre lo que se obliga a hacer al trabajador de acuerdo con su contrato de trabajo, éste puede, en todo caso, abandonar el trabajo en los términos que la ley señala.

Pero pretender que esta teoría indique que mientras el trabajador no acepte una orden ésta es inválida y constituya un abuso de poder, es sembrar la anarquía en toda sociedad -de la que la autoridad es un elemento necesario- y con mayor razón en la empresa, obra que requiere de una coordinación rápida, fluida y constante que implica necesariamente que en todo momento se tengan en cuenta los intereses, no sólo de cada subordinado sino también los de la producción, fin de la empresa.

Hechas las anteriores salvedades se hará notar que el *autoritarismo* no coincide con la idea de autoridad eficaz y principio de orden, sino con el abuso o exageración de la misma.

Por lo tanto, a continuación se enlistan las características del autoritarismo el cual se funda solo, o al menos preferentemente, en el poder. Las fórmulas usuales del jefe autoritario, por las que se puede reconocer, suelen ser las siguientes: “el que manda, manda”; “no tengo que dar explicación de porqué mando algo”; “al empleado le toca obedecer”; “usted no puede comprender porqué mando esto”; “a mí me corresponde mandar, a usted obedecer”.

La mayor parte de las veces más que expresión de poder es de impotencia para explicar y para discutir; el jefe pretende cubrirse con una coraza que le protege contra la

necesidad de dar explicaciones para hacer labor de convencimiento, a lo que por otra parte está obligado, precisamente por razón de su puesto.

No dar las razones en que se fundan las órdenes, es una consecuencia de algún modo contenida en la característica anterior, o por lo menos su resultado natural. Suele sostenerse con los pretextos más *especiosos* y de aparente validez, ya que el tiempo que nos quitaría tener que explicar a cada uno el porqué; su capacidad para comprender nuestras razones porque carecen de la visión de conjunto que el jefe posee; el pretendido riesgo de que se pierda el prestigio de la autoridad, el que pueda parecer como que se pide permiso para mandar algo. Pero todo esto queda desvirtuado de acuerdo con las teorías de Follet⁸ (1924), que plantean que el mando debe ejercerse como producto de la situación que se impone al superior para que mande y al súbdito para que obedezca. Cuantas veces una orden sin la explicación del porqué, involucrada como parte de su importancia, puede aún carecer de sentido o de claridad.

No asociar para nada a los inferiores en la toma de las decisiones que habrán de afectarles. La situación que suele privar todavía hoy en las empresas, es que el mando y la correspondiente toma de decisiones, se ejerza total y fatalmente de arriba hacia abajo, sin dejar la posibilidad a quienes van a cumplir una orden de opinar siquiera sobre ella.

No oír quejas, rara vez se adoptará como sistema formal esta actitud. Muchas veces se dificulta su recepción y se difiere su resolución para no enfrentarse con las dificultades y molestias que ello implica, con lo cual lo único que se consigue es convertir automáticamente la queja en agravio.

No admitir la presentación de sugerencias, esta actitud se basa en el supuesto de que, quien ejerce el mando lo sabe todo respecto del trabajo y que quien recibe las órdenes, no puede tener ninguna idea valiosa. Lo que ocurre de hecho, es que no se permiten sugerencias, por considerarlas una especie de crítica a la administración, no se les estimula con premios y citaciones, no se sigue ningún sistema para juzgarlas y aprovecharlas en su caso.

Continuando con el análisis de los sistemas de mando ahora trataremos el Diálogo y sus características, éste no desconoce la validez de la autoridad pero fija a su ejercicio concreto ciertas características que la hagan efectiva.

El diálogo implica oír -cuando menos-, a las personas que habrán de ser afectadas con una resolución; o lo que es todavía mejor, tomar en cuenta sus puntos de vista antes de decidir sobre asuntos importantes.

El diálogo implica dar siempre las razones y señalar con claridad los objetivos en los que respectivamente se funda y a los que tiende una orden. El error más frecuente en este campo, suele ser dar sólo los objetivos y razones estrictamente inmediatos de lo que se pretende lograr con la acción del trabajador pero sin explicarle a éste cómo se pretende conseguir algún objetivo más alto.

Disposición a oír y aceptar lo razonable, se implica también en el diálogo implica entrar en él con plena resolución de oír y aceptar, en caso de ser justificados, los puntos de vista de la otra parte.

Mejorar la comunicación, abrir y mejorar todos los canales de comunicación, (formal e informal).

Así, un sistema para dialogar, el diálogo implica para su eficiente resultado, enfatizar lo común y suavizar lo diverso (Reyes, 2004).

III NOTAS

¹ En el capítulo titulado “Qualitative Methods in Research on Teaching”, Erickson (1986) define el trabajo cualitativo como estudio de campo en el que las interpretaciones clave que se deben perseguir no son las del Investigador, sino las de las personas objeto del estudio. En el trabajo de estudio de casos, esta ambigüedad se afronta cuando se plantea la autoría de las interpretaciones que se presentan y se destacan.

² La ética Kantiana, es autónoma, no fundada en los sentimientos, gustos o inclinaciones, sino en la propia razón. El uso práctico de la razón: Obra de tal manera que tomes a la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca meramente como un medio.

³ La publicación del libro “Investigación sobre la naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones” de Adam Smithe en 1776, es considerado el origen de la Economía como ciencia. Para Adam Smithe, el estado debía de abstenerse de intervenir en la economía.

⁴ Taylor, ideó la organización del trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometradas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo, se reducen al mínimo los tiempos muertos, se establece un salario a destajo, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa. Una de sus principales obras es (Principios y métodos de gestión científica, 1911).

⁵ Fayol, ingeniero y teórico de la administración de empresas. Expuso sus ideas en la obra Administración industrial y general, (1916), utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrollo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En su obra La incapacidad industrial del estado (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la

estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, entre muchas otras.

⁶ Weber, sociólogo alemán quien se interesó por el Derecho, la Historia y la Economía. Propuso el método de los tipos ideales: categorías subjetivas que describen la intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; una de sus principales obras es sobre *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905), su obra póstuma es *Economía y sociedad* (1922).

⁷ Bertalanffy, al plantear la Teoría General de Sistemas concibió una explicación de la vida y la naturaleza como la de un complejo sistema, sujeto a interacciones dinámicas. Más tarde adoptó estas ideas a la realidad social y a las estructuras organizadas. Para este autor es muy importante ver las características de cada sistema: si es cerrado o abierto, flexible, permeable, centralizado, adaptable, estable. Esta teoría no tiene como fin solucionar problemas sino generar teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

⁸ Follet, M. (1924). Logro reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano.

Documentos de Internet

- <http://www.cienciafacil.com/paghistoriaradio.html>
- <http://es.geocities.com/jose958/historia1.htm>
- http://www.unicrom.com/Art_inicios_historia_radio.asp
- <http://www.radioytelevisión.com/rythistory.htm>
- <http://www.cirt.com.mx/historiadelaradio.html>
- <http://wradio.com.mx/historia.asp>

IV. RELACIONES CONTEXTUALES DEL ESTADO DE QUERÉTARO

*La radio es el más íntimo de los medios
y es aún más amplio que la vida real,
porque su pantalla es el cerebro.*

Bob Schulberg.

“Publicidad Radiofónica”.

Esta investigación parte de una premisa que el Doctor Adolfo Mir Araujo pronunció en una de sus clases de Metodología de la Investigación Administrativa, que impartió en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro en 2004: *“Cualquier sujeto y objeto que se investigue deberá ser considerado con el entorno y circunstancias que lo rodean, y confrontado con la realidad”*. Es así que se inicia esta investigación tomando en cuenta los aspectos geográficos, económicos, históricos, sociales, culturales, tecnológicos, demográficos y administrativos que se han dado en el Estado de Querétaro, cuyo crecimiento en los últimos treinta años ha sido muy importante, y ha condicionado un cambio en el estilo de vida generando una adaptación acelerada a las demandas de mercado y trabajo, y a la idiosincrasia, en general. Por lo que estas circunstancias serán motivo de análisis en forma paralela.

IV.1. Geografía Física. El Estado de Querétaro Arteaga, geográficamente hablando, cuenta con una posición privilegiada, ya que se sitúa en la región Centro Norte de México, -encontrándose en Tequisquiapan, uno de sus Municipios, el centro geográfico del país-. Querétaro limita con el Estado de San Luis Potosí por el norte; con el de Hidalgo por el este; con los de México y Michoacán por el sur; y con el de Guanajuato por el oeste. Su ubicación es favorecida, por lo tanto, por la afluencia de personas que cruzan el Estado para trasladarse del Norte al Sur, y viceversa, del país; también por el comercio que encuentra un punto de paso a través de él, ya que dispone de casi 1.400 Km. de

carreteras pavimentadas y algo más de 476 Km. de vías férreas, así como de un Aeropuerto Internacional.

A pesar de que la mayor parte del Estado presenta un clima semi-seco, con lluvias sólo en verano, es apto para la agricultura y la ganadería, siendo los valles y barrancas de mayor importancia en este aspecto los de San Juan del Río, Querétaro, Tequisquiapan y Cadereyta. La humedad aumenta hacia los lugares de mayor altitud, pasando de clima templado sub-húmedo a húmedo. En los valles del sur, la vegetación natural ha desaparecido para dar paso a la agricultura, repartiéndose en cuatro regiones -cerca del 30 por ciento de su territorio- las tierras laborables: Centro, Amealco-Huimilpan, Cadereyta y Serrana.

En cuanto a turismo ecológico, espacios de recreación al aire libre y pulmón de la ciudad, existen en el Estado varias áreas naturales protegidas que cubren una superficie de aproximadamente 386.000 hectáreas, entre las que destacan los Parques Nacionales del Cerro de las Campanas, -hoy Centro Universitario UAQ-, y el Cimatario.

Sus principales atractivos turísticos y culturales son la arquitectura colonial, en parte levantada en la típica ciudad latinoamericana de la época, -hoy la Ciudad Patrimonio de la Humanidad Santiago de Querétaro-. Hay importantes lugares históricos, -como el de Aztlán-, varios centros de recreación y artesanales, conventos como el de Santa Rosa, Misiones en la Sierra Gorda fundadas por Fray Junípero Serra como Jalpan, Tancoyol, Concá, Landa, Tilaco, fundadas entre los años 1550 y 1600, y declaradas en el 2003 como "Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad" que atraen cada año, a miles de turistas nacionales y extranjeros que contribuyen con el desarrollo económico de Querétaro.

IV.2. Economía. A partir de 1960 se inició un importante despegue industrial, lo que ha generado que el Estado de Querétaro tenga el tercer PIB per cápita más alto del país, -que asciende a 13.780 dólares estadounidenses (USD) y lo posicionen después del Distrito Federal y Nuevo León-; el segundo ingreso per cápita más alto de cualquier ciudad de México, después de Garza-García, Nuevo León, sobrepasando la media nacional de 4.000 dólares estadounidenses; y su PIB estatal se sitúe en 19.351.336.680⁰⁰ dólares (USD), lo que representa el 2.05 por ciento del PIB Nacional.

De ser un Estado con participación comercial meramente local pasó a ser un Estado con altísima actividad industrial local y global, concentrada principalmente sobre la carretera federal 57, que pasa por los municipios de San Juan del Río, Pedro Escobedo, El Marqués y Querétaro, como lo señala un artículo extraído de la Revista de la XEJX Radio Emisora Queretana de 1942, al cual la Cámara de Comercio de la época califica como *“un medio raquítico y poco acostumbrado a la publicidad”*. El crecimiento acelerado del Estado proporcionó la justificación idónea para que en el año 2004 se inaugurara un nuevo aeropuerto ubicado en el municipio de El Marqués, con la intención de dar servicio de carga y transporte de pasajeros desde Querétaro, San Miguel de Allende y Celaya a ciudades de Estados Unidos, al resto de México y Europa. Desde hace poco Querétaro es considerada la capital de la aviación latina ya que cuenta con varias compañías aeronáuticas de gran prestigio que seguirán generando fuentes de trabajo, como lo es Bombardier. Lo que para la población del Estado de Querétaro es de suma relevancia.

IV.3. Demografía. Querétaro se divide política y administrativamente en 18 municipios y 2.482 localidades y la superficie es de 11.769 Km². Para el 2005 la población total del Estado es de 1.601.101 habitantes y estuvo distribuida en:

CUADRO 1

Población Masculina	794.932
Población Femenina	806.169
De 0 a 14 años	502.038
De 15 a 64 años	1.030.281
De 65 y más	68.782
Grado de Intensidad Migratoria	Medio
Grado de Desarrollo Humano	Alto
Grado de Marginación	Medio

Fuente: COEPO

CUADRO 2

El grado de desarrollo social por edad fue:

De 0 a 5	Medio
De 6 a 14	Medio
De 15 a 24	Medio
De 25 a 44	Medio
De 45 a 59	Medio
De 60 ó más	Bajo

Fuente: COEPO

CUADRO 3

Los indicadores demográficos en el Estado de Querétaro son los siguientes:

Nacimientos	30.623
Defunciones	6.285
Crecimiento Natural	24.338
Inmigrantes Interestatales	19.130
Emigrantes Interestatales	8.665
Migración Neta Interestatal	10.465
Migración Neta Internacional	- 6.673
Crecimiento Social Total	3.792
Crecimiento Total	28.130
Tasa Bruta de Natalidad	19.13

(Nacimientos por cada 1000 habitantes, 2005).

Fuente: COEPO

IV.4. Ciudad de Santiago de Querétaro. Hasta el momento la información corresponde al Estado de Querétaro; pero como la empresa, motivo de la investigación, se encuentra ubicada en la Ciudad de Santiago de Querétaro, habrá que estudiarla de manera particular, debido a que sus relaciones contextuales específicas inciden directamente en la idiosincrasia y el manejo de Corporación Multimundo.

La Ciudad de Santiago de Querétaro, capital del Estado de Querétaro, tiene el privilegio de ser una de “Las diez mejores ciudades para vivir en México”, según el Ranking Inversionista–Ciudades escrito por Uriel Naum Ávila (2005)¹, porque posee cualidades que la hacen una ciudad próspera y segura –debido principalmente al bajo crimen y a la baja tasa de desempleo–. Afirma Naum Ávila en el artículo, que Querétaro posee un alto grado de desarrollo, el crecimiento PIB local se contempló que para el 2007 sería de 6.3 por ciento y la calificación global para el 2005 fue de 51.8 sobre 100, debido a que “[...] ofrece un entorno apto para el desarrollo personal y familiar, además de un ambiente adecuado de paz y tranquilidad”. Considera que “*las ramas más atractivas para trabajar son el comercio, la construcción y la manufactura*”. Éstas podrían ser razones suficientes para que cada año 35.000 personas migren a Querétaro y razones suficientes para que las empresas tengan que modernizarse rápidamente en todos los aspectos inherentes a la demanda y el mercado respectivos. Vale destacar que el Municipio de Querétaro tiene la mejor calidad crediticia a nivel nacional y todavía tiene posibilidad de adquirir más créditos para seguir creciendo en infraestructura.

Al mismo tiempo que la mancha urbana se va extendiendo a medida de que crecen las necesidades de vivienda y negocios, Querétaro mantiene su acervo cultural intacto, incluso invirtiendo constantemente en estrategias para restaurarlo y conservarlo limpio. Un ejemplo de este trabajo es la Catedral del siglo XVI, además de numerosas iglesias de relevancia artística como el Convento de San Agustín, las Iglesias de Santo Domingo y Santa Clara, entre otras. Cuenta también con un acueducto de más de 8 Km. de extensión cuya construcción se inició en 1726 y domina el paisaje de la ciudad. Cualquiera que visite Querétaro podrá advertir que la cultura se enriquece con las exposiciones y talleres que se ofrecen en los distintos museos de la ciudad, como el Museo Regional, de Arte, de la Ciudad de Querétaro y el Museo Magia del Pasado, que

persistentemente invitan a los turistas y queretanos a visitarlos, y a los medios de comunicación a cubrir los eventos.

IV.5. Instituciones de enseñanza superior. Cuenta con 28 instituciones de enseñanza superior registradas en la Unidad de Servicios de Educación Básica del Estado de Querétaro, entre ellas resaltamos a continuación las que tienen carreras afines a la Industria de la Radio y el Entretenimiento en sus planes de estudio: Universidad Contemporánea, UNIVA La Universidad Católica, Universidad Autónoma de Querétaro - que cuenta con su propia emisora, que a su vez es un laboratorio para el desarrollo de los estudiantes en este medio-, Universidad del Valle de México, Instituto Tecnológico de Querétaro, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Querétaro, Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación, Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial, Universidad Marista de Querétaro y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, entre otras. (2005)¹

IV.6. Historia. Un resumen de su historia ayuda a comprender lo arraigado de sus tradiciones. Siendo una ciudad de origen otomí fundada en 1440 y conocida como Tlachco, Querétaro fue conquistada por los españoles en 1531, quienes la denominaron Santiago de Querétaro. En 1810 fue escenario de la revuelta que dio inicio a la independencia de México. La ciudad fue la capital provisional de la República durante la ocupación estadounidense (1847–1848), siendo Presidente de la República el Lic. Manuel de la Peña y Peña, se firmó el tratado de Guadalupe Hidalgo y se rindió el emperador Maximiliano I de México ante las fuerzas del presidente Benito Juárez. Maximiliano I fue fusilado en el Cerro de las Campanas junto a los generales Miramón y Mejía (1867). En 1917 se aprobó la actual Constitución de México, en el Teatro Iturbide ahora Teatro de la República.

En 1942 el Centro Histórico de la Ciudad fue designado “Zona Típica Monumental”, en 1997 declarada “Patrimonio de la Humanidad” por su riqueza histórica y arquitectónica.

Estos hechos trascendentales que forman parte de la historia, forjaron el patrimonio cultural y material de la Ciudad de Santiago de Querétaro, y son muestra del esfuerzo y dedicación de numerosas generaciones protagonistas y testigos de esta evolución.

IV.7. Comentario Argumentado: Corporación Multimundo al invertir en el Estado de Querétaro ha encontrado un punto de convergencia entre lo tradicional y lo actual, que le permite ir creciendo a medida que el entorno se desarrolla y cambia. Adaptándose a las necesidades de los radioescuchas, y por supuesto, del comercio que utiliza las herramientas de la radiodifusión para que, en propias palabras del Equipo de Multimundo “[...] cumpla eficazmente sus necesidades de comunicación con la sociedad a través de nuestras emisoras”.

IV. NOTAS

- ¹ Las tablas, recuadros y criterios para calificar cada una de las mejores ciudades para vivir se pueden consultar en la edición impresa de El Inversionista del mes de octubre de 2005, y el artículo en Internet puede ser encontrado a través del siguiente enlace: http://www.inversionista.com.mx/articulox.php?Id_articulo=29

V. LA RADIO EN QUERÉTARO, LA RADIO EN MÉXICO

En el presente capítulo se presentarán los datos generales y particulares de la empresa Desarrollo Radiofónico, S.A. Para ser enmarcada dentro de la investigación, considerando que se manejarán varias denominaciones de esta empresa de acuerdo a como es identificada por diferentes segmentos de la población.

V.1. Historia de Desarrollo Radiofónico, S.A. La historia de Corporación Multimundo se remonta al año de 1941, cuando el General Ramón Rodríguez Familiar establece la primera radiodifusora (XEJX) en Querétaro. En 1969, al unirse los señores Emilio Nassar Hamze y Enrique Bernal Servin al General Rodríguez Familiar, nace un grupo radiofónico con el nombre de Corporación Mexicana de Radiodifusión, cuyo objetivo era representar, instalar y trabajar estaciones de radio en las ciudades de Pachuca y México; y más tarde en Puebla, Toluca, Acapulco y León, hasta expandirse posteriormente a Querétaro, Celaya, Torreón y San Miguel de Allende. En 1986 queda a cargo del grupo el señor Emilio Nassar Rodríguez.

Actualmente en la ciudad de Santiago de Querétaro se encuentra la Dirección General de Corporación Multimundo y dos de las cuatro emisoras que componen el grupo: XHOZ-FM "EXA 94.7" y XHOE-FM "KISS FM 95.5". En Torreón, Coahuila, se encuentra la estación XHEN-FM "KISS FM 100.3" y en Celaya, San Miguel de Allende, Dolores Hidalgo y ciudades vecinas del Estado de Guanajuato se encuentra la cuarta, que es la XHMIG-FM "EXA 105.9 FM".

La participación meramente local del comercio en la vida de las radiodifusoras, traía como consecuencia que el sustento de éstas estuviera a cargo de los mismos dueños y directivos, derivando en bajos sueldos para los locutores y operadores, y en cierto modo, en una baja moral del empleado, aunque en general manifestaron haber trabajado por *amor al arte* más que por los ingresos materiales que se les ofrecía. En estos pequeños artículos publicados en la Revista de la XEJX Radioemisora Queretana

del año de 1942, facilitados por el Sr. Don Manuel Hurtado, en especial el que se titula “¿Qué hemos hecho?”, se pueden observar todos los esfuerzos y la evolución que tuvo el comercio vinculado con la radio, favoreciéndose mutuamente, hasta lograr la simbiosis que hoy en día funciona como un gran corporativo económicamente sustentable y con una población de empleados, no sólo contenta con el ambiente que se respira en el trabajo, sino motivada económicamente para seguir logrando sus objetivos.

V.2. Primer Aniversario de la Radioemisora Queretana. 1450 kilociclos. 10 de Octubre de 1942

A continuación se citan textualmente los documentos antes mencionados:

“Un año de Labores.
Un año de Organización.
Un año de Esfuerzos.
Un año de Triunfos.

Cumple hoy su primer aniversario la radio emisora queretana...y dedica a todos sus amigos y favorecedores, este pequeño y humilde recuerdo. En él van nuestro agradecimiento y nuestro cordial saludo.

Toda nueva labor es dura y hasta cierto punto incomprendida, no obstante, los que laboramos en esta empresa jamás nos hemos dejado dominar por el desaliento o la indolencia; concientes de que nuestra institución tiene una gran tarea que cumplir al servicio del Progreso y la Cultura del Estado, todos nuestros esfuerzos y nuestro entusiasmo han sido encaminados a este noble fin.

Mañana comenzaremos una jornada más por lo que aprovechamos la ocasión para hacer patente a nuestro auditorio, a la banca, al comercio, y a la industria del Estado y la Región, nuestro propósito inquebrantable de dar un servicio cada día mejor, seguros de que nuestros esfuerzos corresponderán el estímulo y la comprensión de nuestros favorecedores.

V.3. Al público.

Por considerarlo justo y además, porque es una realidad, esta Cámara Nacional de Comercio en su carácter de representativa de las fuerzas vivas de Querétaro, se permite opinar, con motivo de su primer aniversario, de la Estación Radio Difusora “XEJX” y de su actual gerente el Señor José del Rivero Azcuaga:

XEJX con sus programas diarios, bien combinados y mejor seleccionados, ha hecho posible oír a cualquier hora del día todo un caudal de música procedente de su repertorio. Ha difundido noticias con oportunidad y rapidez; ha fomentado negocios dando a conocer las mercancías existentes y ha servido como lazo de unión íntima entre la familia queretana.

Estamos convencidos de que todos los habitantes de esta muy noble y leal Ciudad, consideran a la “XEJX” como suya, como cosa propia.

Por otra parte, la magnífica y atinada dirección de su gerente el Señor José del Rivero Azcuaga, ha hecho posible que en un medio tan raquítico y poco acostumbrado a la publicidad como el nuestro, se pueda sostener una estación difusora, símbolo de progreso.

El dinamismo del Sr. Rivero y su natural simpatía, han contribuido grandemente a que el comercio y la industria locales, secunden su labor. Sinceramente opinamos, y opinamos como comerciantes, que el estado actual de esta negociación que va cada día mejorando, se debe a la inteligente dirección de su Gerente.

Por último queremos hacer hincapié, y al hacerlo tan sólo cumplimos con un deber de justicia, que para nuestra institución el Sr. del Rivero siempre ha tenido atenciones y no solamente atenciones, sino que ha puesto a disposición de la Cámara, cuantas veces se ha ofrecido, sus micrófonos para secundar la labor eminentemente social y seria de nuestro organismo.

Felicitamos con cariño en su primer aniversario a la "XEJX" y con ella a sus dirigentes y artistas.

A continuación, un artículo vivido, donde se evidencia, -como en los anteriores-, la labor de la radiodifusora en estudio, que ha estado unida en muchos de los aspectos del desarrollo comercial del estado de Querétaro.

V.4. ¿Qué hemos hecho?

Un año de estar en el aire cumple hoy "XEJX" Radio Emisora Queretana y en ese lapso, si nuestra labor no hubiera sido lo completa que nosotros deseáramos y si no tuviéramos la seguridad de haber conquistado el numeroso auditorio en el centro el país que día a día sigue con interés el curso de nuestras amenas radiaciones, no estuviéramos celebrándolo...

Los programas que más éxito han alcanzado trataremos de recordarlos en estas líneas: "Cante usted la canción" un programa que estuvo patrocinado por la Embotelladora la Victoria "El piano pregunta" cortesía de la Cerveza la Norteña... "De todo un poco" del jabón Bajío... "Su saber vale dinero" interesante serie cultural presentada por la Librería del Sagrado Corazón... "El refranero nacional" también por esta misma firma... "El acertijo telefónico" bajo el patrocinio de la Embotelladora la Imperial que ahora patrocina "La canción de la semana" ... "El acróstico Musical" por la Casa Mexicana y la Farmacia Moderna, esta última también patrocina "¿Quién paga los platos rotos?"... Casas que se han destacado por sus programas artísticos son la Popular, los Almacenes La Francia, la Zapatería Cosmopolita, La Luz del Día, todas ellas patrocinando a nuestros mejores elementos... El programa de aficionados de la Compañía Jabonera Lourdes, serie que acaba de terminar, declarándose triunfador a Felipe Ramírez, consistiendo el premio en un viaje a México y actuación en la "XEW", conquistó muchas simpatías... La Distribuidora Moctezuma organizó en nuestra difusora el concurso del "Deportista mas popular de Querétaro", con cuyo motivo se presentó una serie de programas que fueron todo un éxito... En muchos acontecimientos de importancia para la región siempre han estado presentes los micrófonos de la "XEJX" para transmitir a control remoto, y muy especialmente Domingo a Domingo, en el Campo Deportivo para radiar los juegos con el cronista Romero Santoyo.

No podemos dejar pasar en esta ocasión el recuerdo de uno de los más grandes triunfos de la Radio Emisora Queretana, que lo constituyó la transmisión que hizo, con sus mejores elementos, desde el stand que en la Feria del Libro tuvo instalado la Secretaría de Comunicaciones; este programa mereció los más entusiastas elogios de los Funcionarios de Telecomunicaciones, de Radio Programas de México y de la Sociedad Queretana... En estos instantes nos viene a la memoria las actuaciones del notable pianista Conrado Tovar, las que constituyeron un estímulo más para nuestro auditorio; lo mismo que las actuaciones del profesor José Echeverría, y de Celia Treviño, la notable violinista.

En mucho nos ha ayudado a ganar auditorio nuestra conexión con Radio Programas de México, S.A. pues los programas como el "Doctor IQ" que por su encargo transmitimos han sido acogidos con entusiasmo por nuestro público. También los programas de las Revistas Monte-Carlo, de los Chicles Adams, de Colgate Palmolive, Peet y los tres importantes noticieros que radiamos a las 9:30, 13:15 y 21:10 horas diariamente... tenemos la gran satisfacción de ser los únicos o cuando menos los primeros en sostener un "Boletín semanal", magníficamente presentado, que informa constantemente de la labor que estamos desarrollando; característica peculiar de esta publicación no es solamente su presentación sino la seriedad de todo cuanto en ella dice... "XEJX" al servicio de la sociedad ha contribuido en muchas ocasiones a recuperar objetos perdidos y sobre todo, cuando se trata de niños extraviados gratuitamente se hace este servicio; dándose el caso halagador de que hasta la fecha nuestro servicio ha dado satisfactorios resultados en cada ocasión...

Es esta empresa que cumpliendo con su lema: Una Institución al Servicio de la Cultura y del Progreso del Estado, no se ha concretado a esperar para hacer sino que ha ido a buscar la ocasión de estar al servicio de esa cultura y de ese progreso; especialmente en la parte artística ha estimulado a

sus elementos, los ha ayudado en la medida de sus posibilidades y les ha brindado magnificas oportunidades y un ejemplo de ello lo tenemos en las actuaciones del Trío Querétaro por los micrófonos de "XEW", pudiendo decir llanamente sin ostentación alguna, que en la Catedral de la Radio estos muchachos pegaron¹...

V.5. Marco Jurídico de la Radio. Antes de proseguir con los antecedentes de la radio en Querétaro, se mencionarán aspectos que contempla el Marco Jurídico de la Radio:

"...el derecho de la radiodifusión se define como la rama del derecho encargada de estudiar a la radio y la televisión abierta, la cual podemos denominar como Derecho de la Radiodifusión". Para ello, es necesario comprender el término radiodifusión, el cual es definido por los organismos internacionales, más específicamente, por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), como *"un servicio de radiocomunicaciones cuyas transmisiones se destinan a ser recibidas por el público en general"* o como el *"servicio de radiodifusión sonora que consiste en la transmisión de señales de audio mediante el uso de frecuencias radioeléctricas, destinada a la recepción libre del público en general, y cuya explotación se hace con fines comerciales o bien, culturales, educativos o experimentales, a través de su permiso".*

Esta clasificación incluye los servicios de radiodifusión de amplitud modulada (AM), de Frecuencia Modulada (FM), de Onda Corta (SW) y de Difusión Digital (Gómez Orozco, 2003).

V.6. Antecedentes de la Radio en Querétaro: Historia mínima de la Radio Mexicana (1920-1996). Los antecedentes de la radio en Querétaro están vinculados estrechamente con los del resto del país porque su origen se gesta a nivel Nacional. Por lo que se citarán algunos episodios de la *Historia mínima de la radio mexicana (1920–1996)*, crónica de Fernando Mejía Barquera.

"Definido como el medio masivo por excelencia, –su cobertura, que alcanza al 98 por ciento de la población del país, no la tiene ningún otro medio de difusión-, la radio mexicana tiene ya una historia de más de 70 años. Siete décadas en las que el impulso experimentador de los pioneros se transformó en interés empresarial por parte de la generación de radiodifusores que convirtió a esta actividad en industria a partir de los treinta. Siete décadas en las que el acto de sintonizar una frecuencia, -en los años veinte una verdadera hazaña sólo conseguible por iniciados a través de pequeños receptores de galena-, se convirtió en sencillo acto cotidiano, casi natural, practicado por millones de personas que acompañan la jornada diaria con la música, las charlas o la información que la radio ofrece.

La obra de los pioneros que dieron el impulso inicial a esta actividad, la de los hombres que con gran visión comercial la transformaron en una industria altamente lucrativa, la de quienes, desde el gobierno, intentaron crear una radio al servicio de los proyectos estatales, y la de quienes se esforzaron por vincular a este medio de comunicación con las expresiones culturales o con las necesidades de alfabetización en comunidades rurales.

Así mismo, quedan registrados los desarrollos tecnológicos que la radio ha experimentado a través de los años, entre otros, el uso de la banda de Frecuencia Modulada a partir de los años cincuenta, la conducción de las señales radiofónicas a través de satélites, el uso de "subportadoras múltiple" en las emisoras de FM para proporcionar servicios adicionales al de la radiodifusión, -por ejemplo, la transmisión de datos, y el surgimiento de la radio digital, considerada la radio del futuro-.

V.7. *Grupos Radiofónicos.* Para la administración de los grupos radiofónicos, y fundamentalmente para la comercialización de sus espacios, las radiodifusoras mexicanas se organizan, en su gran mayoría, en grupos que de manera directa, como concesionarios, o indirecta, como representantes, se ocupan de operarlas. Esta forma de organización radiofónica, que tiene origen en los años cuarenta con la constitución de las cadenas, ha dado lugar a la formación de poderosos grupos que controlan a la mayor parte de las estaciones comerciales del país (Mejía).

V.8. *Una historia que sí suena.* En 1998, siendo Presidente de la Cámara de la Industria de la Radio y Televisión y Presidente del Consejo de Administración de Corporación Multimundo, el Señor Emilio Nassar Rodríguez editó con motivo del veinticinco aniversario de La Asociación de Radiodifusores del Valle de México, *Una historia que sí suena* (1973–1998), del que se extrae el mensaje que a continuación se transcribe:

“La radio es el medio de comunicación que cuenta con el más alto grado de confiabilidad y presencia entre los mexicanos. Personas de todas las edades y niveles socioeconómicos escuchan las estaciones radiodifusoras, prácticamente a todas horas para informarse, entretenerse o simplemente para acompañarse en medio de sus actividades cotidianas, y en sus momentos de descanso”.

Evidencia de esto es el *rating* elaborado a través de encuestas en donde el primer lugar de la Frecuencia Modulada quedó para “XHOZ EXA” al ser escuchada en 17.955 hogares y 26.455 automóviles, y el tercero en la misma frecuencia, para XHOE KISS con presencia en 9.500 hogares y 21.865 automóviles de un total Persona *rating* hogares de 950.000 y un total Personas *rating* automóviles de 143.000.² Por lo que para el queretano, la radio también es el medio más confiable y de mayor presencia en el vivir diario.

“Escuchar radio en la Ciudad de México es algo que hacemos por costumbre y por necesidad, quienes habitamos esta enorme comunidad, para enterarnos de lo que sucede a nuestro alrededor; para saber cómo estará la temperatura cada día y así vestirnos en consecuencia; para conocer los detalles de la vialidad, que podrían afectar nuestro viaje hacia el lugar donde laboramos; para informarnos sobre las opiniones de los expertos en relación con los avatares de la economía y la política nacionales; en fin, para enterarnos de manera breve y oportuna sobre lo que ocurre en México y el mundo, fundamentalmente sobre los asuntos que, a nuestro juicio, pueden afectarnos en la sociedad en que vivimos.

La radiodifusión mexicana cumple un importante papel, transmitiendo permanentemente mensajes de interés para nuestras vidas, y se ha convertido en un factor de promoción para el desarrollo social y económico de nuestro país, impulsando la participación ciudadana en el proceso de democratización de las instituciones locales y nacionales”

Uno de los avances que ha tenido la radio es el incremento de la participación del ciudadano común en ella, a través de herramientas tan versátiles e inmediatas, accesibles a la mayoría de los radioescuchas, como la comunicación vía telefónica y mucho más reciente, la participación vía correo electrónico y mensajes de texto por comunicación celular. Lo que ha traído consecuencias positivas para los radioescuchas, los comerciantes que se anuncian y la misma Corporación. Corporación Multimundo no se ha quedado atrás, su Visión habla directamente del aprovechamiento de estos medios tecnológicos: “Donde operemos, para ser líderes en medios de comunicación con el mejor equipo humano, capaz de aprovechar el desarrollo tecnológico”. Pero no serviría de nada tener el mejor equipo tecnológico sino ocupan al mejor equipo humano para hacerse cargo de él, por lo que dejaron atrás el formalismo estoico para acercarse a la audiencia y así poder invitarla a participar de manera activa en su programación y en sus promociones.

Entre la programación y promociones que han dejado huella en Corporación Multimundo y ha generado tanto fuertes ingresos de dinero como publicidad para sus clientes y subida en el *rating*, podemos nombrar los Desayunos Empresariales y el Torneo de Golf de KISS 95.5 FM. En EXA 94.7 FM se organiza el Exa Concierto; el concurso de habilidad, conocimientos y resistencia Pégate al Coche; la transmisión

desde la calle, una semana al mes, de Síguenos de Patitas en la Calle; entre otras promociones que sacan días especiales como el del niño, la madre, el padre, vacaciones, etcétera.

Mucho de lo dicho anteriormente se justifica en los textos de la participación de dos ponentes que se citarán en su totalidad, del libro *Una historia que sí suena*, en los que se describe a la radio como un producto que es comercializado por la empresa en estudio. Dichos textos se reproducen con autorización de la Asociación de Radiodifusores del Valle de México. (Ver anexo I).

V NOTAS

- ¹ Revista de la XEJX Radioemisora Queretana, 1942. Material facilitado por el Sr. Don Manuel Hurtado.
- ² El ratings de hogares fue elaborado por INRA en Febrero de 2005 y el de automóviles por 3500 encuestas levantadas en los principales cruceros de la ciudad de enero a marzo de 2005.

VI. PRIMER GRUPO RADIÓFONICO EN QUERÉTARO

“Todo invento nuevo, todo nuevo descubrimiento, acaba generando confusión. Quienes están cómodamente instalados experimentan una sacudida que acaba con su confort. Así pues, está claro que toda invención nueva, todo gran descubrimiento... cualquier cosa que exija una reorganización del territorio conquistado no será fácil de aceptar”.

Abraham Maslow.

Son de suma importancia las preguntas, de la investigación, hechas a personas claves en el mundo de la radiodifusión, y más específicamente, a personas relacionadas directamente con la empresa en estudio, en las que se considera la atención y la receptividad de ellas.

Al diseñar las preguntas se pensó en dirigir la atención y reflexión lo suficientemente lejos para abarcar completo el Estudio de Caso, pero no en exceso como para perder lo específico de éste. También se pensó en una organización conceptual de las ideas, que expresen la comprensión que se necesita, como puentes conceptuales que arranquen de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que guíen la recolección de datos y esquemas para representar las interpretaciones. En las ciencias sociales la organización conceptual más común para las investigaciones se construye en torno a hipótesis, especialmente hipótesis nulas. En la evaluación de programas, la organización se construye en torno a declaraciones de objetivos del programa. Este tipo de organización aleja la investigación de la confusión y la acerca a la comprensión y la explicación.

Algunos problemas son el foco de nuestro estudio. Los temas no son simples y claros, sino que tienen una intrincada relación con contextos políticos, sociales, históricos y sobre todo personales.

Todos estos significados son importantes en el Estudio de Caso. Los temas nos llevan a observar, incluso a identificar problemas del caso, las actitudes conflictivas, la compleja historia de las preocupaciones humanas. Éstos nos ayudan a traspasar el momento presente, a ver las cosas desde una perspectiva histórica, a reconocer los

problemas implícitos en la interacción humana. Las preguntas temáticas o las afirmaciones, de la misma índole constituyen una valiosa estructura conceptual para la organización del Estudio de un Caso.

Las declaraciones temáticas se hacen para facilitar el trabajo de investigación. Se pueden exponer de cualquier manera que pueda ser útil. Cuando se organiza un estudio es necesaria una declaración más detallada, identificar algunas condiciones específicas que se han observado y que podrían tener una relación causal con un determinado efecto problemático. En algunas ocasiones, las declaraciones temáticas aparecerán como relaciones de causa y efecto. Es fácil confundir los temas con las preguntas informativas. Es posible que el investigador desee recoger diversas informaciones y facilitar la conceptualización de su trabajo mediante la formulación de preguntas informativas. La buena investigación no es tanto una cuestión de buenos métodos como de un buen razonamiento. La mayor contribución del investigador consiste en elaborar las preguntas hasta que sean sencillamente correctas. En un proyecto de investigación cualitativa, los temas aparecen, crecen y mueren. El grado de identificación previa de las preguntas de la investigación difiere entre los distintos investigadores. Es habitual que el trabajo de campo en el Estudio de Caso oriente la investigación en sentidos imprevistos, por eso resultan problemáticos los esquemas previos excesivos.

En muchos informes de Estudio de Caso aparecen tanto los datos clasificados como la interpretación directa, pero normalmente la carga conceptual le corresponde a unos o a la otra. Cuando el trabajo esté concluido: ¿Los asertos estarán basados en la frecuencia de acontecimientos contingentes o en descripciones narrativas? Los principales esfuerzos por desarrollar una comprensión por medio de los datos clasificados requerirán normalmente una identificación temprana de las variables relevantes, y de las situaciones en que las variables sean observables; del mismo modo que los principales esfuerzos por desarrollar la comprensión mediante la interpretación directa es más probable que alcancen su objetivo con una identificación temprana de las situaciones en las que se revelen los temas.

Los datos clasificados se obtienen, sobre todo, por medio de las categorías en que se divide una variable. Si la variable es la "Participación", las categorías podrían ser: Alta, Media, Baja o Activa y Pasiva. Normalmente las variables básicas están arraigadas

en los temas. La clasificación se emplea para episodios completos, entrevistas o documentos, para facilitar la recuperación en momentos posteriores. Mientras tanto, se pueden clasificar partes de episodios, de entrevistas y de documentos. Cuanto más sencillo es el dato, más fácil resulta hacer distribuciones y análisis estadísticos. Cuanto más complejo, mayor interpretación personal se requerirá para su análisis. En teoría, una clasificación elaborada debe ayudar al investigador a tratar la complejidad, pero existe un límite, en el que el investigador puede ir a partir de los datos. Cuando los códigos se complican en exceso, ni siquiera los investigadores con más experiencia son capaces de encontrar lo que saben que han almacenado.

A continuación se hará una cronología del proceso que se llevó para realizar esta investigación, se inicia con la elaboración de un cronograma el cual contemplaba la revisión del material recabado en el proceso teórico del Doctorado en Administración, se revisan los materiales proporcionados por los doctores Luis Montañó Hirose, Adolfo Mir Araujo, Guillermo Ramírez Martínez, Antonio Barba Álvarez, entre otros, posterior a esto se hace la lectura de la tesis del Dr. Carlos de Mucha Izcabalceta. Para dar inicio con la investigación se hace la solicitud a la empresa Desarrollo Radiofónico para realizar el estudio, una vez autorizada se buscan antecedentes de investigaciones hechas sobre el tema en Querétaro, se nos informa que tanto en el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro, como en la Universidad del Valle de México habría algo al respecto, se acude a dichas instituciones en las que no se encontró información. Corriendo con la misma suerte en el Archivo Histórico del gobierno del estado donde tampoco hay documentos sobre el tema. Una vez agotadas las posibilidades de encontrar información escrita se decide acudir a fuentes primarias como son los trabajadores y extrabajadores de la radio en Querétaro, se hace una lista de los candidatos posibles a entrevistar, organizándola en forma cronológica, del inicio de la radio en Querétaro a la fecha actual, siendo diez y ocho los anotados y de los cuales se entrevistaron a ocho, cuatro corresponden a la empresa que dio origen a Desarrollo Radiofónico y cuatro del nacimiento de esta empresa como tal a la fecha, en el transcurso del proceso de contactarse con los posibles candidatos uno de ellos falleció y los otros no aceptaron ser entrevistados y la mayoría nos refirió con otras personas. Se elaboraron las preguntas que se enmarcan en entrevistas no estructuradas, fenomenológicas, que van desde ¿cómo fue su inicio en la radio?, ¿cómo fue su

desarrollo en este medio?, ¿cómo influyeron los cambios tecnológicos y el desarrollo del Estado?, ¿como fueron y son las relaciones con la sociedad, autoridades federales, estatales, municipales y con sus clientes?, por último, ¿cómo considera el ambiente y las relaciones tanto en la empresa como con sus compañeros?

Las entrevistas a Manuel Hurtado Olvera, Rafael Lozada Maldonado, Alfredo García Vargas, Álvaro Rico Cruz y otros textos que se irán incluyendo, aclararán e irán desarrollando el Estudio de Caso de nuestra investigación, a través del contexto político, social, histórico y personal en el que se desarrolló Corporación Multimundo.

VI.1. Entrevista al Señor Manuel Hurtado Olvera. A.M: ¿Cómo fue su ingreso a la radio?, M.H.O: Mi familia tenía una imprenta que le hacía trabajos a la Radiodifusora. Un día al ir a la XEJX a llevar papelería, entré a la radio por accidente y así inicié mi carrera en este ámbito. Estando en la calle de Hidalgo, cerca de donde se encuentra el Teatro de la República, le dije al encargado que me gustaría trabajar en la Estación de Radio. Pensé que todo el mundo se prepara y por qué yo no podía. El encargado me respondió que se requerían locutores, productores y el personal que se acostumbraba en aquel entonces; yo le contesté: “De lo que sea, de mozo, de locutor, de lo que usted quiera”. En ese entonces tenía diecisiete años y le “*entraba al toro*”. Me dijo el encargado que le llevara dos retratos y ya empezaba a trabajar; que estuviera a las nueve de la mañana, que poco a poco se me iría diciendo lo que se requería. Así que entré un 9 de Febrero de 1941 cuando se inaugura la XEJX como primera radio comercial. El General Ramón Rodríguez Familiar ya casi no quería saber nada del personal, pero poco a poco logró encariñarse con el nuevo equipo de trabajo en la estación y eso causaba satisfacción. Nadie lo había intentado con excepción de una cadena de radio, que era la primera que iban a poner en Querétaro pero el General se les adelantó, ya sea por su influencia o por su simpatía logró colocar primero las iniciales de XEJX 1450. Así empezó la radio en esta ciudad. El primer gerente fue el profesor Adolfo G. Blanco, el primer hombre de la radio y nosotros lo conocíamos. Él empezó como aquél que pone un equipo de sonido en la calle y empieza a balbucear. Por él empezamos a identificarnos pero su carácter era tan fuerte que en dos meses lo despacharon. No sé cuál sería la razón exacta, yo supongo que estuvo relacionado con algunas personas del medio de la radio; porque en Irapuato estaba un

locutor que se interesó por la gerencia, se entrevistó con el General y logró que le dieran el puesto en la XEJX, que se instaló en el No.11 de Hidalgo.

A.M: ¿Como ha sido su desarrollo en la radio? M.H.O: Entré a ser locutor en 1942. Un día le dije al señor Rivero: “¿Puedo probarme como locutor de radio? Él me respondió: “¡¿Usted?! ¡¿Usted?! Usted no es capaz de vender ni un puño de semillas en el mercado”. “Bueno, pruébeme ya que nada se pierde.” “A ver, dígame al señor Loarca que lo deje hacer un par de anuncios a ver cómo lo hace.” Fui con el señor Loarca para que me permitieran hacer un par de anuncios. El señor Loarca había visto a muchos probar suerte como yo, pero como no tenía grandes metas porque estaba bien y ganaba un poco más del salario mínimo, no perdía nada. Venía un anuncio del Jabón Lourdes y me dijo que lo pasara. Luego uno de la Luz del Día, un antiguo almacén de abarrotes. Después me enviaron con otro señor y entré a la cabina, donde pasé otros dos anuncios y el señor me dijo: “Lo haces bien, amigo. Ya te vas a quedar.” Hablé con el señor Rivero y le dije: “¿Qué pasó? desbanque a alguien, ¿o qué?”, “No, no, nada de desbancar a alguien. Siga practicando que yo autorizo su ascenso y ya veremos dentro de unos ocho días si progresa o no.” Pasaron los ocho días y me decía que siguiera practicando pero con la promesa de que iba a trabajar de nueve a diez de la noche, porque la XEJX abría a las ocho de la mañana y cerraba con ese programa a las diez. Yo practicaba esas dos horas: En la mañana de ocho a nueve y en la noche de nueve a diez.

Un día no sé por qué llegó el General de mal humor, porque tenía un carácter de aquellos, que francamente algunos lo veían y le sacaban la vuelta. Era un régimen tipo militar: Si él encontraba a alguien fuera de su lugar le decía como cuatro mil maldiciones y poquito faltaba para que lo corriera. No corría a diario a gente porque apenas estaban ajustando los horarios del personal y de los locutores.

Como se puede ver en esta entrevista predominaban las actitudes a las aptitudes, sin embargo, éstas eran suficientes para salir adelante en el reto de consolidar esta empresa naciente, que en el entorno mundial coincidía con el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial lo cual traía como consecuencia una serie de restricciones a nivel internacional, nacional y local en materia de comunicaciones sobre todo. En ese tiempo era más importante hacer una buena transmisión, desde el punto de vista técnico, que en materia de producción radiofónica.

Como ya se vio en capítulos anteriores, para que una empresa se instale necesita de un buen ambiente económico, político, jurídico y social y de la buena voluntad de las autoridades para hacerlo, esta empresa contó con el ambiente propicio así como de la disposición del dueño de la empresa como de sus trabajadores, para sobrellevar las adversidades que se daban en esos tiempos. Correspondiendo en ese entonces ser Gobernador del Estado de Querétaro al Sr. Noradino Rubio Ortiz (1 de octubre 1939 al 1 de octubre 1943). Una de las principales acciones de su gestión fue concluir con el reparto agrario en el estado (1943), otra medida importante que se tomó durante su administración fue devolver a Querétaro la realización de las fiestas de navidad, suspendidas años atrás por la inestabilidad social y política reinante. Para esto se reunió con los comerciantes, industriales y personas con influencia en el estado para proponerles el retorno de la celebración de estos festejos (1939). El comité organizador de las fiestas de navidad, decidió reanudar la publicación de El Heraldito de Navidad. Otra de las obras importantes de ese gobierno -que sería el último de cuatro años- fue la reanudación de la construcción del camino hacia México, el cual había iniciado el Coronel Rodríguez Familiar (fundador de la empresa en estudio), y el Gobernador Rubio la continuo hasta Huichapan Hgo.

El 29 de mayo de 1942, el presidente Manuel Ávila Camacho declaró la guerra a las potencias del eje Alemania, Italia, Japón. En este acuerdo colectivo tomaron parte los jefes del ejército y la marina, así como los ejecutivos de los estados de la república. Como una medida preventiva, se dieron instrucciones para formar en cada entidad federativa un Comité de Defensa Civil y se ordenó que a partir de esa fecha el servicio militar fuera obligatorio.

Querétaro se preparaba para la guerra. El país vivía una inquietante tensión. Por instrucciones de la Secretaria de la Defensa Nacional, el Estado participó en esta situación de emergencia. Se hicieron simulacros en los que la ciudad entera quedaba en tinieblas mientras carros oficiales recorrían las calles.

Para gloria de Querétaro, el famoso “Escuadrón 201”, única fuerza de combate que envió México a la Segunda Guerra Mundial, iban dos queretanos que retornaron victoriosos de su lucha por el Pacífico. Eran los pilotos aviadores Justino Reyes Retana y Raúl Carrión.

Concluida la lucha bélica, Inglaterra solicitó al gobierno mexicano el envío de tres ameritados generales para participar en el Desfile de la Victoria. Para esta misión, el presidente comisionó al general de división Eulogio Ortiz, al de brigada José Beltrán y al brigadier Ramón Rodríguez Familiar.

Como nos podemos dar cuenta el ambiente en el entorno no era nada fácil, sin embargo, la empresa salió adelante por el esfuerzo y trabajo de sus integrantes.

VI.2. *Entrevista al Señor Rafael Lozada Maldonado.* A.M: ¿Cómo han influido en la radio los cambios tecnológicos y el desarrollo del estado? R.L.M: El General Rodríguez Familiar propiciaba que sus trabajadores se prepararan, refiere el entrevistado que recuerda esas enseñanzas y menciona que a pesar de todas las evoluciones que ha tenido la radio, en mercadotecnia, todavía hay cosas en la radiodifusión y la televisión originadas en los principios de éstas. Recuerda el señor Lozada que se fue a un curso de técnicas de producción y dirección de programas de radio, que lo propició Radio Programas de México con Clemente Cerda Martínez, presidente de esa organización. La imagen que tenía la comunidad de los locutores era de admiración y orgullo, pues cuando había visitas de afuera los anfitriones los llevaban a que conocieran la estación de radio, esto era parte del recorrido turístico de la Ciudad.

El ser trabajador de la radio daba un estatus importante, que traía como consecuencia el reconocimiento de la sociedad a éstos. Vale la pena el revisar brevemente la trascendencia del status en el ser humano y sus repercusiones en el vivir diario, para lo cual consideramos el rol que jugaba socialmente en esta época cada uno de los protagonistas, si vemos que un rol es un conjunto de acciones que se esperan de una persona en actividades relacionadas con otros individuos. El rol refleja la posición del sujeto en el sistema social, con sus correspondientes derechos y obligaciones, poder y responsabilidad. A fin de interactuar, las personas necesitan alguna forma de prever el comportamiento de los demás. De aquí que el estatus, que es la posición de una persona en un grupo, sea una marca del grado de reconocimiento, honor, y aceptación conferido a la persona. Al respecto, como dijo Chester Bernard (1946): “El deseo de mejorar el estatus y, el de protegerlo, parece ser la base del sentido de responsabilidad general”. Por

lo tanto vemos que más que el interés económico a través del salario, era el de la posición que les daba el laborar en esta empresa.

Continuando con el entorno político, social y cultural de la época toca ahora mencionar la gestión del Dr. y General Octavio S. Mondragón Guerra quien gobernó Querétaro de 1949 a 1955, inicia su gestión con la recatastración de la propiedad urbana en el Estado, lo que se tradujo en el alza de los valores fiscales, y lo que trajo como consecuencia el aumento de las contribuciones prediales, la iniciativa privada se minimizo, perdiendo el papel importante que tenía en el desarrollo de la vida estatal. Una de sus primeras y más importantes acciones fue la creación de la Universidad de Querétaro, lo que favoreció evitar la migración de los estudiantes que no tenían opciones para prepararse profesionalmente y que al irse a México, muchos de ellos, no volvían y se perdía este material humano ya capacitado en beneficio del Estado. Esta preocupación del Gobernante se tradujo en la creación de las leyes número 81, 82 y 83, creando la primera a la Universidad de Querétaro; siendo la segunda su Ley Orgánica y la tercera el Reglamento de Ley.

Así, el 24 de febrero de 1951, abrió sus puertas la Universidad, ofreciendo los estudios completos para todos los bachilleratos y las carreras de Leyes, Ingeniería Civil, Químico Industrial, Químico Fármaco Biólogo, Contabilidad y Administración, Enfermería y el Instituto de Bellas Artes que ofrecía cursos de dibujo, modelado, pintura, escultura, decoración, ejecutante de piano, de instrumentos de cuerda, instrumentos de viento, conjuntos corales, teatro y ballet. Por todo esto se gestaba un nuevo Querétaro, el maestro José Vasconcelos asistió a la inauguración de clases en su segundo año de vida de la Universidad, posteriormente envió lo que sería su lema "Educo en la verdad y en el honor".

Como se ve la estación hermana de la XEJX que fue la XENA, se enfrentó también a circunstancias difíciles que sorteo y continuó adelante.

VI.3. Entrevista al Señor Alfredo García Vargas. Se ha abordado y se seguirá abordando esta investigación con los diferentes enfoques de análisis, uno de ellos primordial por tratarse en sí de la herramienta fundamental que es el Estudio de Caso. Algunos autores buscan tener en la investigación cualitativa un equivalente de la

confiabilidad, pero predominantemente referida a los casos en los que se realiza la interpretación de los datos obtenidos. Así, algunos autores buscan que los resultados sean lo más concordantes posible y en efecto (porque no es la meta del paradigma cualitativo), no se afanan en la previsión ni en la uniformidad de resultados de diversos grupos, aunque se llega a ésta resulta muy valiosa. Eisner (citado por Martínez, 1999) propone la corroboración estructural, que consiste en el proceso de reunir datos e información, y con ellos establecer los lazos de un todo que se apoya en partes de la evidencia. En relación a esto, surge el concepto de triangulación, que se ha considerado como la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación (N. Denzine y Lincoln, 1998).

A.G.V: Nos comentó el Sr. Alfredo García Vargas que las estaciones carecían de publicidad, el comercio no se anunciaba, esto daba como consecuencia que éstas se sostuvieran de milagro, el propietario les inyectaba recursos para que sobrevivieran, la cobertura era el estado de Querétaro, parte de Guanajuato y de Hidalgo. En ese entonces se hacían programas de control remoto como: cubrir los bailes de coronación de la reina de los charros y de la Cruz Roja, esto les acarrea problemas con teléfonos de México pues bloqueaban una línea telefónica por donde transmitían.

A.M: ¿Cómo es el ambiente en la empresa y con sus compañeros de trabajo?
A.G.V: Refiere que en ese entonces el ambiente laboral fue difícil ya que los locutores de la XEJX ganaban veinte centavos por hora en 1952, los locutores de la XENA ganaban veinticinco centavos por el mismo tiempo, los turnos eran de cuatro horas. Al consolidarse las estaciones, la gente que trabajaba en la radio consideró que eran risibles los sueldos, por lo que se fundó el Sindicato de Trabajadores de la Industria de Radio y Televisión en 1954 a instancias del entrevistado, siendo el primer secretario el Lic. Francisco Javier García, “quien posteriormente fue Secretario General”, tuvo reconocimiento jurídico el Sindicato el primero de mayo de 1954, llamado STIRT, mejorando así las condiciones económicas. Las relaciones laborales entre los administrativos eran muy buenas, entre los locutores cuando había asambleas había grilla, gritos y sombrerazos, fuera de eso había una gran amistad y fraternidad, cuando alguno tenía un problema o se enfermaba se trataba de ayudarlo. En relación al desarrollo industrial en Querétaro no hubo beneficios,

en 1963 se transmitió, con un control remoto solicitado por la empresa, la inauguración de Tremec, en ese entonces el gerente era el Sr. Jesús Guevara Alemán (Pitachus). Asistió al evento el entonces Secretario de Industria y Comercio, el Licenciado Octaviano Campos Salas en representación del Presidente Gustavo Díaz Ordaz, el Ingeniero Manuel González de Cosío Gobernador del Estado de Querétaro, vino también el Embajador de los Estados Unidos de Norteamérica, y numerosos industriales de esas épocas. Esto se veía con buen agrado, con posibilidades de trabajo para la gente; posteriormente se inauguró Kellog's, Carnation, La Concordia; las autoridades facilitaban la instalación de nuevas industrias, esto no beneficio ni perjudico a la industria de la radio económicamente ya que toda la publicidad de esas empresas se manejaba en la Ciudad de México, como sucede hasta la fecha, si se ofrecía publicidad decían que esto se contrataba en la Ciudad de México, a través de las agencias de publicidad a nivel nacional. La principal fuente de financiamiento en ese entonces fue Embotelladora la Victoria, así como otros negocios de los cuales algunos ya no existen como los restaurantes El Pavo Real que tenía un programa a la semana. Las estaciones sobrevivían con la publicidad nacional a través de Radio Programas de México y de la XEW, comerciales como los de Mejoral, las píldoras del Doctor Roth, detergentes como Lavasol con azul activo, Ace, Fab, quienes se anunciaban a través de las agencias, apenas se empezaban a equilibrar las finanzas de las estaciones de radio locales, pues hay otras estaciones que aunque están en Querétaro, funcionan a través de cadenas nacionales más como repetidoras que como estaciones locales, la programación se hace en el Distrito Federal. Aquí dicen poco, tienen espacios locales muy reducidos, los comentaristas están en el Distrito Federal, ocasionalmente tienen programas realizados en esta ciudad.

En el aspecto político tocó gobernar el Estado al Ing. Manuel González de Cosío (1 de octubre de 1961-30 de septiembre de 1967), contando con el apoyo del Ing. Bernardo Quintana, Director de Ingenieros Constructores Asociados (ICA), en ese momento fue impresionante el número de empresas que se asentaron en Querétaro entre las cuales destacan Industria del Hierro, Tremec, Compacto, Massey Ferguson, Joyce, Ralston Purina, Gerber, Tractores de Querétaro, Primsa, Maher, Briguetes y Metales, Fundidora Sigma, Pollitos el Rey de Querétaro, etc., esto trajo como consecuencia el incremento de la población y la creación de nuevos fraccionamientos así como la

instalación de nuevos bancos que se sumaron a los ya existentes: Nacional de México, de Comercio, de Londres y México, hubo también cambios, en urbanización, hospitales, carreteras, etc.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos referirnos a lo que es una organización, en términos de Montaña (2004), que la define como un espacio social complejo, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción, como son la política, la cultura, lo afectivo, lo racional, etc., dando como consecuencia diferentes interpretaciones donde se reflejan lo institucional, lo particular, también otro tipo de percepciones como serían las ilusiones, las fantasías, los temores, y continúa señalando: “la organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades; es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, se lucha por recursos y estatus”.

VI.4. *Entrevista al Señor Álvaro Rico Cruz. A.R.C:* En la segunda mitad de los setentas se creó una necesidad en la que todos los radiodifusores coincidían, la estandarización de costos, debido a que el mercado era realmente pobre, muy corto y había estaciones de radio que daban los comerciales muy baratos, por ejemplo, había quienes daban los comerciales por veinte pesos y otros por quince o hasta por un peso con veinte centavos. Por lo que había una competencia desleal en cuanto a la venta de publicidad. Obviamente para la profesionalización del mismo tampoco había un sistema, todos competían contra todos, todos tenían música para todos los gustos. Como consecuencia de esto se reúnen en ese tiempo el Señor Antonio Contreras, Don Emilio Nassar y por el Grupo Acir, el Señor Ibarra, con el fin de hacer una estrategia para resolver la situación y de ahí surgió Desarrollo Radiofónico como una agencia de publicidad que manejaría la Radio en Querétaro. A partir de esto se crea el primer grupo radiofónico donde se unieron, en Zaragoza 15, Canal 98 que estaba en Corregidora, Acir que estaba en la carretera Panamericana, XENA y XEJX ya estaban en Zaragoza, y se unen otras cuatro estaciones. En ese momento llegan las primeras radiodifusoras que transmiten en FM, la OE y después la OZ, que se incorporaron al Grupo Desarrollo Radiofónico.

Refiere el entrevistado que las experiencias con respecto a este grupo son un poco “tristonas” porque en un principio cuando hacía sus “pininos”, sus notas y recababa

la información, era muy difícil porque, tenía que hacer entrevistas de banqueta, pero las cosas cambian, hoy programan las entrevistas, las conferencias de prensa. Al Señor Álvaro Rico Cruz le tocó picar piedra. Agrega que cuando llegó el momento en el que se da la unión entre las radiodifusoras se adopta en forma profesional el estilo de hacer noticieros con Joaquín Sanromán y una serie de reporteros. Así se fue transformando la radio, creando, modificando y quitando programas. Por lo demás, la unión de las radiodifusoras significó más dinero porque no sólo grababa para una estación sino que trabajaba para cuatro, tenía más posibilidades de transmitir a control remoto y todo se hizo más profesionalmente. Se instauró la figura del productor y del programador manejándose las cosas de otra manera. Cuando él llegó a la radio, un locutor era el que hacía la programación, otro la continuidad y otro las veces de continuista discotecario. A partir de la fusión de Desarrollo Radiofónico, en 1977 y 1978 cuando se crea Multimundo, se hacía el mismo trabajo pero de manera más profesional.

Como se vio en la pirámide de Maslow (2005) que establece la jerarquía de las necesidades, cuando tenemos seres humanos suficientemente desarrollados, capaces y deseosos de crecer, parece que los principios de gestión de Peter Drucker funcionan bien. Pero sólo funcionan en la cima de la jerarquía del desarrollo humano. Presuponen el ideal de una persona que ha satisfecho sus necesidades básicas en el pasado, mientras crece y que ahora está satisfecha con su actual situación vital. Ha visto y ve cubiertas sus necesidades de seguridad (no siente angustia, no siente temor). Ha visto y ve cubierta su necesidad de pertenencia (no se siente alienada, ni aislada, ni huérfana, ni fuera del grupo; encaja en la familia, en el equipo, en la sociedad; no es una intrusa que está demás). Ha visto y ve cubierta su necesidad de amor (tiene amigos suficientes y suficientemente buenos, una vida familiar aceptable; se siente digna de ser amada y deseada, es capaz de dar amor, un amor que es mucho más que el amor romántico, sobre todo en una situación laboral). Ha visto y ve cubierta su necesidad de respeto (se siente respetada, necesaria, importante, etc., recibe los elogios suficientes y espera obtener los elogios o las recompensas que pueda merecer). Ha visto y ve cubierta su necesidad de autoestima.

Tendremos que abordar el supuesto de los *metamotivos* y de las *metapatologías*, del anhelo por la verdad, la belleza, la perfección, la justicia, etc. Se debe entender que

cada empresa tiene su propia cultura nacional, estatal y su propia cultura empresarial. La gente va a trabajar, a hacer su trabajo y tienen muy claro lo que se espera de ella, quieren que se les pague bien y ¿Con eso les basta? No, esa no es la única razón por lo que la gente va a trabajar, también va al trabajo porque es una comunidad, una especie de familia, porque el trabajo forma una parte importante de su identidad y porque hace algo por su familia.

Maslow decía que la empresa y la comunidad están unidas tan estrechamente que es imposible separarlas. Hoy por hoy, las organizaciones más eficaces del mundo son las empresas. Y puesto que éstas son tan eficaces, si no incluyen en su agenda trabajar en pro de la comunidad, del medio ambiente, de la vida familiar y del aspecto más general de quienes son, perderán la capacidad de ofrecer una vida mejor al individuo. Esto es importante, porque la gente no trabaja simplemente por su paga.

*“El mañana siempre llega. Siempre es diferente.
E incluso, hasta la compañía más poderosa está en problemas
si no ha trabajado para el futuro.
Verse sorprendido por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera
la compañía más grande y con más dinero se puede permitir;
un riesgo que ni el más pequeño negocio debe correr”.*
Peter Drucker.

El atractivo principal de todo enfoque administrativo es la expectativa de que mejorará los resultados de la organización. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de la administración estratégica. Los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades de la administración estratégica, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito de la organización, el proceso permite la toma de decisiones activa en lugar de reactiva.

La administración estratégica puede representar un cambio radical en la filosofía de algunas organizaciones, por lo tanto los estrategas se deben preparar para

adelantarse y responder de manera constructiva las preguntas y los problemas conforme van presentándose.

Al hablar de preparación y desarrollo el Señor Álvaro Rico Cruz dice que en relación a la capacitación de los trabajadores de la radio en Querétaro, hasta los noventa fueron en su mayoría autodidactas. Ciertamente había que presentar un examen para ser locutor y esto hacía que la gente se preparara sola porque no había una escuela para ello. La Asociación Nacional de Locutores presumía tener una escuela, pero una sin reconocimiento de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes por lo que era, entre comillas, una preparación. Sin embargo, la mejor escuela se dio entre los empleados de las cuatro estaciones –XENA, XEJX, XEXE y XEQG– donde todos los locutores eran amigos y rivales a muerte dentro de la cabina. Entonces se reunían en las cabinas de la XEXE, que estaban en la carretera Panamericana o en las de Corregidora, y por las noches analizaban cómo hablaban, cuáles habían sido los errores, quién hablaba más rápido, quién tenía la mejor dicción, etc. “Había gente que decía «traí» en vez de «trae», entonces uno le decía: Oye, no es así, es trae. Ah, de veras. –respondía el otro–. Oye, dijiste «petrolio» y es «petróleo»”. Así se criticaban unos a otros los errores y fallas al hablar, de entonación de voz, de impostación de la misma, se felicitaban cuando lo hacían bien y eso les sirvió en su momento. Después comenzaron a impartir cursos, así el entrevistado comenta que ha tomado capacitación en computación, relaciones humanas, asiste a seminarios acerca del *Morning Show* “[...] en el que te hacen ver la radio de manera diferente a lo que todavía se vive en este momento, y es el tratar al público de tú, porque el locutor está entrando a tu casa sin tocarte la puerta y lo consideras el amigo que está contigo en tu radio. Si el público no lo considera así le cambia de inmediato a otra emisora; por el contrario, si el locutor es tu amigo tiene que buscar qué ofrecerte para que estés en el show, para que escuches el programa. Eso es lo que se pretende ahora”. El entrevistado señaló que hoy hay que darle al radioescucha algo más que el estado del tiempo, que el tráfico del día, que las noticias y todo eso junto, hay que darlo en un corto lapso de tiempo, porque si se extiende mucho su nota o su comentario para el radioescucha es muy fácil cambiar de estación. La labor primordial del locutor es retener la atención del público, para que además lo recomienden con los amigos. La táctica actualmente es otra, ya que cuando el Señor Álvaro Rico Cruz comenzó en el mundo de

la radio se le decía que había que dirigirse al radioescucha de usted, ahora es al contrario, hay que hablar de tú porque se está en el mismo lugar donde se encuentra el radioescucha. El entrevistado siente que a los locutores se les da la responsabilidad de buscar lo que a la gente le gusta para poder hablarle de eso, lo cual ellos aceptan con gusto.

En los primeros años que trabajó en la radio sus colaboraciones no eran muchas en esa época, pero hoy puede presumir que tiene bastantes, “[...] como diez carpetas con cien o más frases o ideas propias y de diferentes autores que comparto con el público durante la programación, le han gustado a la gente, porque los piden, llaman y comentan que oyeron algo y que les gustó”. Él busca información de eventos, de hechos científicos, médicos, esotéricos, por nombrar algunos, tratando de llamar la atención del radioescucha pero cree que ahora ya no es esta la información que le gusta a la gente, sino que están más pendientes de saber lo que sucede todos los días. El Señor Rico Cruz está tratando de encontrar la manera de tener ese público cautivo, que lo recomiende entre amigos, para que la empresa vea los *rating* y le digan que sí está funcionando, porque siente que a pesar de lo positivo de esa conexión directa entre el locutor y el público, algunas estaciones lo han distorsionado y ya no es sólo hablarle al público de tú, “[...] sino que alborean al público, agreden al radioescucha, es una moda que hay que ver a quién le gusta y a quién no”.

Es muy firme en cuanto al sentido social de la radio. “Hay tres variantes de las estaciones: La radio comercial, la cultural y la de experimentación; en lo que a nuestra empresa se refiere estamos enrutados en lo comercial pero no se niega que estemos buscando algo más que darle a la comunidad, más en diversión, más en información, más en los comentarios; porque si específicamente a cultura se refiere para eso están las radiodifusoras culturales. No estamos negados a llevar algo más aparte de la canción, aparte del saludo, aparte de las complacencias. No quiere decir que no se salude al auditorio o no se coloque la canción Almohada de José José si nos la piden, pero se busca relacionarse aún más con las campañas comunitarias y con Protección Civil porque hay un compromiso con la comunidad al igual que con los programas de salud, como el de vacunación o para la detección de cáncer. Al público se le hace una invitación a que

acuda. También con relación a los desastres naturales se llevan campañas y colectas, teniendo respuestas muy interesantes por parte de la población”.

Él cree que esto es un compromiso moral de las estaciones y no están negados a realizarlo, sino más bien complacidos, ya que es una responsabilidad con los seres humanos, con la sociedad, con nuestros hermanos y con nosotros mismos. “A lo mejor no se hizo mucho cuando la tragedia de Nueva Orleans en Estados Unidos, porque pensamos que Estados Unidos de Norteamérica lo tenía bajo control por tener dinero, y no se ayudó tanto como se ayudó en El Salvador o como cuando sucedió en nuestro país el temblor del 85, que todo mundo aportaba. Por eso el compromiso debe de estar en nosotros, en hacer campañas, por ejemplo, si una persona llama para decir que necesita sangre se transmite inmediatamente y la respuesta es rápida y efectiva. Un caso concreto sucedió apenas hace ocho días: Habló una persona que necesitaba sangre e hice la mención. De inmediato una señora llamó preguntando dónde era el lugar en el que necesitaban la sangre y le respondí que en Ignacio Pérez, dada por terminada la acción. Al día siguiente la señora volvió a hablar diciéndome que ella no pudo donar la sangre porque había comido carne de puerco, pero que había llevado a su hijo para que él lo hiciera”. Esto demuestra que hay participación de la gente en cuanto al sentido social y de parte de la radio también: “El público es bondadosísimo e inmediatamente responde”.

Como se vio en esta entrevista la relación y comunicación con las autoridades en un principio eran difícil pues tenían temor los entrevistados a exponerse al público, más tarde esto cambio, pues actualmente se programan ruedas de prensa o las autoridades buscan a los medios. A esta época correspondió al Arquitecto Antonio Calzada Urquiza gobernar al estado de Querétaro, (1973-1979) caracterizándose por resolver el problema ejidal, siendo el primero, a nivel nacional. En una etapa de crisis social no permitió que se invadiera la pequeña propiedad, el Estado fue líder en la ganadería, en la industria se cuadruplico lo existente al inicio de su mandato, en el rubro de educación en todos los niveles y en coordinación con el gobierno federal tuvo un gran avance, hubo un gran movimiento migratorio hacia Querétaro de los estados circunvecinos al requerirse mano de obra especializada, lo que trajo como consecuencia el incremento de la población en una forma explosiva, en materia de turismo y cultura el crecimiento fue rápido pero de una gran calidad.

Como se ve, en ese momento, las condiciones políticas, sociales, culturales y el contexto general del Estado era propicio para el desarrollo de la empresa en estudio.

“Tener éxito significa ser valorado; y ser valorado significa, en muchos aspectos, ser semejante”.

Dahrendorf

VII. DESARROLLO RADIOFÓNICO 1977-2006

Lo que se verá en las entrevistas de los señores Javier Arvizu García, Joaquín Sanromán Novoa, Andrés Estévez Nieto y Jaime Robledo Castellanos, es que Desarrollo Radiofónico se ha formado como una empresa moderna, creativa, competitiva, sensible, humana y sobre todo, con gran compromiso social. Estas personas estuvieron y siguen estando en Corporación Multimundo, que para ellos, es una extensión de su casa.

Se debe encontrar la mejor historia que describa la situación de esta investigación en concreto que esté en beneficio del lector y en beneficio del caso. El autor eficiente es aquel que cuenta lo necesario y deja el resto para el lector.

La redacción final no consiste solamente en juntar los apartados sino en darles la forma de narración que haga comprensible el caso. A veces adquiere la forma de relato. Un relato que en realidad llego a comprender mientras lo escribo, y no antes.

VII.1. *Entrevista al C.P. Javier Arvizu García.* J.A.G: No tengo formación publicitaria desde el punto de vista académico. A mí la publicidad, el amor por la radio y el cariño por los medios de comunicación se me dan por naturaleza, lo llevo en la sangre. Cuando iba a terminar la carrera de Contador Público fue cuando me empecé a dar cuenta de que lo mío era la publicidad. Terminé la carrera, me recibí y me fui a Estados Unidos por un año a buscar nuevos horizontes, sobre todo en publicidad, cosa que realmente hice muy poco. Estuve en una agencia de publicidad pero haciendo labores de ayudante nada más. Posteriormente me tuve que regresar a Querétaro debido a la muerte de mi padre y fui a dar con el Contador Pedro García Castilla que me invitó a trabajar en la fábrica Massey Ferguson en el año de 1975. Ahí estuve con él trabajando excelentemente bien y a la vez daba clases de Contabilidad de Costos en la Universidad. Trabajaba en los dos lados pero todavía traía dentro el gusanito de la publicidad, quería meterme en algún medio, hacer algún trabajo publicitario y fue cuando la suerte me presentó con una persona relacionada con la radio de Querétaro. Ahora sí, que por hacerle un favor muy simple entré en el medio: Me lo encontré en la calle y se me hizo fácil decirle que si quería que lo llevara a algún lado. En el trayecto me dijo que andaban

buscando gerente en la radio de Querétaro, que ya se habían unido las difusoras hacía seis o siete meses y había conflicto con la Cámara de Comercio porque en la radio, en ese momento, había un monopolio radiofónico manejando tarifas diferentes. O sea, las difusoras liberaron sus tarifas y a la Cámara de Comercio no le pareció que se unieran todas las radiodifusoras e impusieran tarifas. Por lo que necesitaban encontrar un gerente que pudiera llevar bien el barco y las relaciones con el comercio y con el gobierno de Querétaro. Me hicieron pruebas, varias veces me citaron para hacer entrevistas y más pruebas, y el que me estuvo entrevistando, después de varias veces de haber ido muy pendiente y haciendo todo lo que me pedían, al final me dice: “Usted de publicidad no sabe pero le fascina y aparte tiene mucho empeño. Aquí requerimos gente joven y con ganas de progresar a las que le guste la publicidad y la radio.” Entonces me contrataron. Este señor me dijo que se iba a quedar conmigo tres meses para entrenarme y era tanto mi gusto, mis ganas de progresar y aprender rápido, que al mes el señor me estorbaba, inclusive me decía: “Sígale solito, no tiene caso que yo esté acompañándolo.” Ahí me di cuenta de los problemas que tenía la radio con el comercio: Odiaban a la radio, en ese momento le querían hacer un boicot por haberse unido las radiodifusoras y haber fijado las tarifas que supuestamente estaban muy altas para ellos.

A.M: Recuerda a las radiodifusoras que se unieron en ese entonces. J.A.G: principalmente estaban las dos bases, que eran la XEJX que en ese tiempo se llamaba Radio Dollar y la XENA, que era Radio Alegría. Ésas eran de un solo dueño, del General Rodríguez Familiar. A ellas se les unió otra radiodifusora, llamada Radio Capital, que hace muchos años estaba junto a la planta de Coca-Cola en Constituyentes. Era un baldío en donde nada más estaba la casetita de Radio Capital que era del Grupo Acir. Se unió una cuarta difusora que era la XEQG, Canal 98, actualmente Radio ABC. Creo que inclusive cambió de frecuencia, no de banda pero sí de frecuencia. Luego vino una quinta, la XEGB que se llamaba Sono Imagen, que en ese tiempo también era de AM. Las cinco difusoras eran de AM y formaban ese grupo radiofónico, el cual estaba en contra de la Cámara de Comercio, o viceversa, más bien. Eso fue en el año de 1978, yo tenía 28 años cuando fui Gerente de Desarrollo Radiofónico. Había mucho trabajo porque tenía que congeniar con todos los dueños de negocios, con la Cámara de Comercio, con empresas fuertes que en ese tiempo empezaban. Me encargaba de la cobranza, también de las relaciones públicas

con el gobierno y algo muy importante, me encargaba de las relaciones con el sindicato. Así que tenía que saber congeniar con todos los elementos relacionados con la empresa: Gobierno del Estado, Sindicato de la Radio, comerciantes, Cámara de Comercio, personal. Ahí me di cuenta de que tenía algunas costumbres un poquito diferentes, la gente pensaba que había llegado alguien que no tenía una preparación profesional, pero yo ya había trabajado en Tremec y en Massey Ferguson, y estaba acostumbrado a la disciplina, a llegar en punto de las nueve de la mañana, a trabajar hasta las dos y media o tres de la tarde, empezar de nuevo a las cuatro y terminar hasta la hora que se pudiera, ocho o nueve de la noche. En ese tiempo había mucha gente y empresarios que conocía, que después de comer ya no regresaban a trabajar y en mi caso no era así, la disciplina que aprendí en fábricas como Tremec y Massey Ferguson, la apliqué en Desarrollo Radiofónico y me dio resultado.

El desarrollo que tuve dentro de la empresa para mi fue un reto profesional, siento que hasta ahora es el trabajo más interesante que he tenido, porque siempre ha representado un reto importante y complicado. Yo tenía un jefe muy estricto, Don Emilio Nassar, que en paz descanse, papá de Emilio Nassar que ahora es el director de Desarrollo Radiofónico. Don Emilio era realmente un hombre muy parco y demasiado estricto. Ése fue un reto para mí, saber trabajar con gente de esa magnitud porque es un aprendizaje total. Él me enseñó, me marcó las formas de cómo manejar eficientemente un negocio y bajo su batuta fue creciendo Desarrollo Radiofónico al grado de que llegó a tener siete radiodifusoras; o sea, en 1980 ó 1981 entró la primera difusora FM. Yo era gerente cuando la inauguró el Gobernador Don Rafael Camacho Guzmán. Al año o año y medio de que salió 95.5, primera FM en Querétaro, se acercó a mí el señor René Olivares, quien ha sido un radiodifusor de mucha trayectoria, para saludar y pedirme que intercediera con Don Emilio Nassar para que metieran otra FM en Querétaro, propiedad de él, porque ya tenía la concesión pero no quería entrar solo sino dentro del grupo, pues se había dado cuenta del desarrollo de las radiodifusoras y de las bondades que tenía y de la forma en que yo lo manejaba. De repente, en una visita de Don Emilio a Querétaro, lo convencí diciéndole que no tenía caso que hubiera una difusora compitiendo contra nosotros si la podíamos tener en el grupo. Fue cuando me dijo: “Bueno, pues dígame a él

que adelante.” Su radiodifusora entró entonces a formar parte de Desarrollo Radiofónico y de esa manera ya eran siete las que integraban el grupo.

Cada vez que iba a reuniones en México, con los demás grupos de radiodifusoras, se sorprendían de que yo solo manejara siete. Cuando me vi inmerso en mucho trabajo casi le exigí a Don Emilio Nassar que me pusiera a alguien que me ayudara. Entonces me enteré que en Querétaro andaba una persona que ya había sido gerente en Acapulco, creo que de dos difusoras, y me dijeron que se llamaba Joaquín Sanromán. Me enfoqué en buscarlo y lo encontré. Le dije que me interesaba una persona como él, inmediatamente mostró interés en regresar a la radio. Fue cuando Joaquín Sanromán formó parte de Desarrollo Radiofónico en 1980 ó 1981. Joaquín ya estaba cuando entró la séptima difusora, Estereo Amistad, en ese tiempo, y lo que es ahora EXA FM.

Aparte de congregar las radiodifusoras en un solo grupo y de resolver algunas de las problemáticas que había con la Cámara de Comercio, el objetivo primordial de Desarrollo Radiofónico era coadyuvar en el crecimiento de Querétaro. Esto a través de acciones como campañas de apoyo a la ciudadanía, actividad en la que participamos constantemente.

La Cámara de Comercio hacía un sorteo en el que rifaba un carro cada año. Nosotros, en Desarrollo Radiofónico, siempre los apoyamos con la publicidad. Llegábamos, por ejemplo, a regalarles un comercial por cada comercial que ellos contrataban y además le dábamos, a la Cámara de Comercio, precios preferenciales. Eso fue en la época en que estaba de Presidente de la Cámara Abelardo Villarreal y fue tanta la identificación que tuvo la radio de Querétaro con el comercio, que Abelardo inclusive me pidió que invitara a todos los dueños de las difusoras porque el comercio organizado les quería hacer una comida en agradecimiento al apoyo que durante cuatro años les había dado la radio. Eso fue muy satisfactorio para todos los dueños de las difusoras, para el mismo comercio organizado de Querétaro y para el Gobierno del Estado, encabezado en ese tiempo por el Gobernador Rafael Camacho Guzmán.

A.M: ¿Qué estrategias implementó para conseguir el éxito en las relaciones comerciales y para lograr el desarrollo económico de las radiodifusoras?, ¿qué relación había con las estaciones del Distrito Federal? ¿Qué influencia tenían en el trabajo

radiofónico que se realizaba en Querétaro? J.A.G: Muy poca influencia. Realmente la única difusora que nosotros manejábamos y que pertenecía a un grupo grande, Grupo Acir, era Radio Capital que estaba en el cuadrante de 1490. Ahora sí se tienen influencias muy fuertes. Inclusive hay grupos que manejan difusoras en todas partes del país, pero en ese tiempo no. En ese tiempo el único que tenía ingerencia con nosotros era el Grupo Acir pero no intervenía para nada como Grupo Acir, intervenía más bien como dueño de una difusora pero no le reportábamos a Grupo Acir absolutamente nada. El grupo era manejado estrictamente por Emilio Nassar.

A.M: ¿Cómo influyeron en la radio los cambios tecnológicos y el desarrollo del Estado? ¿Cómo los percibió y qué impacto tuvieron sobre esta empresa y sobre su actuar dentro de la dirección de la misma? J.A.G: Desgraciadamente, y te lo tengo que decir, nunca manejamos computadoras. A mí todavía me tocó, te estoy hablando de cuando salí de ahí en el año 1982, no tener computadoras para manejar la radio, todo lo hacíamos de forma manual, con grabadoras de carrete. En ese tiempo teníamos que grabar la publicidad y bajarla en casetes, en cintas y estas meterlas en unas como cartucheras, hacerlas y llevarlas a las difusoras para que ahí se pasaran los comerciales.

Antes se tenía que apuntar en una bitácora, había una secretaria, para cada difusora, encargada de actualizar la publicidad y todas las melodías que tenían que entrar. En ese tiempo el locutor hablaba constantemente, tenía mucho contacto con el público. Ahora también se hace pero antes era por necesidad, mientras que hoy se hace como estrategia de mercado, para atraer al auditorio. El avance tecnológico ya no lo viví en la radio. Yo lo he visto ahora en mi agencia de publicidad pero en la radio no lo viví.

A.M: ¿Qué influencia tuvo el entorno, la aparición de empresas, el crecimiento de la ciudad? J.A.G: En ese caso nosotros sí participábamos en todo lo nuevo que había en Querétaro, por ejemplo, en ese tiempo teníamos el equipo de los Tractores de Querétaro con el señor Armando Presa, que llevó al equipo a la primera división. Nosotros apoyamos mucho a ese equipo para que tuviera la difusión necesaria. A veces iba y me decía Armando: “Javier, transmite los partidos aunque no tenga dinero para pagarte porque no hay patrocinadores.”

En relación al apoyo a las causas de interés social y del público nosotros siempre participábamos con todos los clubes que nos pedían apoyo, participábamos con la

peregrinación anual, siempre transmitíamos a control remoto en cada lugar donde llegaba la peregrinación e informábamos si había algún accidentado o alguno que se hubiera enfermado, etc. Participábamos con Gobierno en todo lo que nos pedía el señor Gobernador y el Secretario de Gobierno, que en ese tiempo era el Licenciado Enrique Burgos. La radio estuvo muy pendiente de cumplir la labor de informar cuando había algún tipo de siniestro, etc. Siempre se participó, nunca fuimos apáticos ni mostrábamos desinterés por cosas que el Gobierno, la iniciativa privada, las instituciones sociales o de beneficencia hacían. A nosotros nos tocó participar intensamente en el 450 Aniversario de la Fundación de la Ciudad de Querétaro.

A.M: ¿Quiere hablar de alguna experiencia en particular? J.A.G: Sí, Don Rafael Camacho Guzmán siempre fue un hombre recio, muy empeñado en lo que quería y yo siento que dejó una carrera pulcra al terminar su sexenio. Fue un gobernante que al otro día podía mirar a la cara a todos por toda la labor que había hecho. En Querétaro rescató muchos edificios, fue él quien hizo el Auditorio, el Estadio Corregidora, sacó la cárcel del edificio que hoy es Palacio de Gobierno e hizo el Cereso. Él había sido el líder vitalicio del Sindicato de Radio y Televisión de la República por lo que había mucha afinidad con él y nosotros teníamos la obligación total de apoyarlo en las cosas que hiciera a favor de la ciudadanía.

Las relaciones que mantuvo con el gobierno Estatal y Municipal fueron muy buenas, cuando entró a la empresa A.M: ¿ya eran igual o las fue ganando con esfuerzo? J.A.G: Creo que se fueron ganando, porque cuando entré a Desarrollo Radiofónico, que no tenía mucho tiempo de haberse consolidado, sino unos seis o siete meses, todavía no cobraba la fuerza que tuvo después por la magnitud de su esfuerzo y trabajo. Es un medio radiofónico, desde ese tiempo, muy importante. El primer desayuno que tuve fue con los dos directores de los periódicos, el Licenciado Garfías y Don Luis Amieva. Ellos me invitaron a desayunar y vieron la importancia que era tener buenas relaciones con el medio radiofónico.

Volviendo a mis inicios, en la radio, te comento que cuando entré a trabajar a Desarrollo Radiofónico Don Emilio Nassar me exigió presentarle proyectos de ventas. En ese tiempo me mandaron a la Ibero en México a estudiar una especialidad en Administración por Objetivos. Eso fue determinante para mí, que yo pudiera manejar

mejor el negocio y cada año lograba mis objetivos perfectamente bien. No había improvisación porque a pesar de que no teníamos los elementos que ahora se tienen, las cosas se hacían tal y como debían de hacerse. Se atendía al cliente bien, se fijaban objetivos de ventas, se fijaban planes de cobranza, teníamos que checar bien la administración y a la vez también teníamos que cuidar mucho las relaciones, estar continuamente con los comerciantes.

A mi llegada al grupo me encuentro con una serie de anomalías pero no imputables al trabajador sino eran anomalías que existían porque no había un gerente que tuviera disciplina, o sea, los directivos, ojalá y no me equivoque, pero por lo que yo percibía, ellos sentían que había que servirles a ellos y no ellos a la sociedad. Mi mística fue totalmente diferente, era trabajar para servir, ser el primero en llegar y el último en irse. A mí me gustaba llegar en punto de las nueve de la mañana. Cuando había situaciones en que la cobranza era muy alta o las ventas bajaban, me iba yo desde las ocho de la mañana a planear todo. En ese momento todo se resolvía por teléfono, sobre reportes, etc. Inclusive me tocó elaborar algo que le llamó mucho la atención al Director y a todos los dueños, un sistema de información para ellos que le llamé el SID, Sistema de Información a la Dirección. Esta carpeta la actualizaba cada mes para entregarla a los dueños. Yo les decía a ellos que podían estar en China pero que con esta carpeta podían saber todo lo que pasaba en Desarrollo Radiofónico: Quién y en qué difusora trabajaba, cuándo había entrado, cuánto ganaba, qué días eran festivos, qué días eran de descanso obligatorio, cuánto habían vendido el año anterior, cuánto en relación al porcentaje había aumentado de un mes a otro el presupuesto de tal difusora.

Las computadoras y el aparato más moderno procesan la información que uno le suministra, pero esta información tan minuciosa y tan importante la crea uno, no la deduce la computadora. Yo creo que no debe de haber muchas dificultades, no es muy difícil encontrar personas que hagan algo parecido, sí deben de existir personas que traten de hacer algo parecido pero la gran mayoría adolece de esta información.

En aquel tiempo, el manejo de la información representaba un gran trabajo, porque por ejemplo las gráficas se hacían con pluma y con estilógrafo. Con la máquina de escribir se hacían los documentos y era: "Ponle aquí el 15% y ponle acá el 20%, etc." Sin duda esto tiene un mérito muy importante todavía, porque aparte de esta información tan

oportuna y tan completa había algo muy interesante, las ventas estaban hacia arriba. O sea, todo amalgamaba, era de uso práctico y de resultados a corto plazo. Yo tuve el orgullo y te lo puedo decir porque muy pocos lo saben, que después de que salí de la radio, en tres o cuatro ocasiones, Don Emilio Nassar me mandó llamar para que regresara y yo ya no quise regresar, pero tengo una satisfacción muy propia, muy interna, porque hablar de Don Emilio Nassar a nivel radiofónico es hablar de una personalidad y él cuatro veces me mandó llamar para que regresara a la radio, porque, a lo mejor estaba muy acostumbrado a mí. Al retirarme de la empresa las cosas ya no marcharon igual, no lo sé, lo único que sé es que cuatro veces me llamó, la última vez, hasta se molestó y me dijo: “¡Carajo! Lo hago socio pero véngase.” No sé si cometí el error de negarme pero ya no regresé.

A.M: ¿Durante tu gestión cómo se daban las relaciones humanas dentro de la empresa? J.A.G: En ese tiempo no teníamos, como ahora, personas que se preocuparan y se ocuparan en estudiar las relaciones humanas en una empresa sino que hasta cierto punto, trabajábamos empíricamente en ese renglón. Lo que teníamos que hacer nosotros era primeramente cumplir con nuestras obligaciones laborales y nuestros pagos a tiempo. Yo era muy exigente en ese aspecto. Teníamos problemas a veces con los locutores porque no les pagaban a tiempo las comisiones por grabar los comerciales de radio, porque los cálculos venían de México. Se trató de llevar una relación lo más armoniosa posible, debido a que había un sindicato de radio que era fuerte apoyado por el Gobierno del Estado, porque el Gobernador Rafael Camacho Guzmán había sido su líder y era líder vitalicio en ese momento. Había que saber manejar bien las relaciones tanto internas como externas. En el caso de las relaciones personales, éstas se basaban principalmente en el total respeto a la gente y a la disciplina.

A.M: Con respecto a la relación con sus compañeros de trabajo explica: J.A.G: yo era la cabeza en Desarrollo Radiofónico en Querétaro y tenía que reportar a México a la gente que estaba arriba de mí. Pero aquí no había absolutamente nadie por encima de mí, entonces tenía que conservar la disciplina en todos los aspectos. Inclusive, mi forma de vestir, llegar temprano en las mañanas, mi forma de regresar después de comer, sin aliento alcohólico, no regresar tomado. ¿Por qué? porque eso era crear precedentes y eso era lesionar la imagen de la persona que representaba la radio en Querétaro.

Siempre tuve que ser disciplinado en ese aspecto y llevar las mejores relaciones con la gente, convivir con ellos en algún cumpleaños, en algún aniversario, convivir con ellos en Navidad, darles sus aguinaldos, sus regalos pero siempre bajo una estricta disciplina basada en el respeto.

En cuanto a la relación de la radio con la Universidad fue una etapa difícil, porque el Gobernador Rafael Camacho Guzmán llegó con su forma de ser brusca y determinante, que no permitía acciones como rapar a la gente, destruir comercios, que echaran a la pila a todos los de nuevo ingreso. No permitió que hubiera desmanes que afectaran al comercio y con justa razón. Entonces nadie había sido enfrentado hasta que llegó él. Fue cuando hubo un pleito entre la Universidad y el Gobierno, en ese tiempo el Licenciado Mariano Palacios Alcocer era el Rector y a él le tocó encabezar manifestaciones en contra del Gobernador. Al haber ese tipo de problemas los estudiantes iban conmigo, iban a la radio para que les permitiera hablar y mostrar sus inconformidades. Por un lado tenía la presión de los estudiantes y por el otro lado la presión del Gobernador que me llamaba y me decía: “Van para allá los estudiantes, ahí te los encargo, no los dejes hablar.” Nosotros lo único que hacíamos era cuidar nuestra imagen porque la radio era apolítica, ni para acá ni para allá. La radio servía al comercio, a la sociedad, no tenía porqué estar generando conflictos y esa era mi mística. Lo que hacíamos era platicar con los muchachos y nunca los dejamos entrar, pero no porque nos lo ordenara el Gobernador sino porque siempre platicábamos con los estudiantes y les hacíamos ver que la radio era un medio muy fuerte y que no era lo correcto. Yo les decía que les regalaba comerciales para informar en dónde se iban a reunir, pero que no podían acceder al micrófono y ellos me comprendían. Nunca tuve un problema, nunca fueron a romperme un vidrio, nunca me dijeron “vendido” porque no lo estábamos, utilizábamos nuestro criterio para decidir qué información difundir, qué enviábamos de ellos a través de la radio. Nunca fuimos un medio, en esa época, para generar polémica, para exacerbar los ánimos de la gente, en lo absoluto.

Nunca se hizo uso de fuerza en la radio. Por ejemplo en el 82, cuando entró el IVA, el Impuesto al Valor Agregado, hicimos un programa especial. Estaba de Secretario de Finanzas en Querétaro, Don Nacho Paulin que hacía un programa diario para informar a la sociedad cómo manejar el IVA y detalles relacionados con este impuesto. Entonces

junté a especialistas fiscales y a diario hacíamos el programa. Me acuerdo todavía del Contador José Sosa Padilla, que diariamente hablaba con los radioescuchas que llamaban por teléfono para hacer preguntas sobre: cómo se tenía que aplicar el IVA en tal cosa o comprando un carro o un inmueble. Eso fue muy satisfactorio para mí porque Don Nacho Paulin, delante del Gobernador, me felicitó por ese programa porque a él lo felicitaron en México debido a que llevó las grabaciones y fotografías del programa. Son cosas en las que la radio siempre estaba presente, coadyuvando al beneficio de la ciudadanía, de la comunidad.

Muchas organizaciones han sufrido cambios enormes durante los últimos tiempos. Aunque los patrones de los viejos tiempos no tenían un programa sistemático de administración de sus empleados, sus sencillas reglas ejercían una influencia poderosa en la compañía. Muchas de las antiguas reglas se han vuelto obsoletas y es creciente el número de empresarios que experimenta con nuevas e interesantes formas de atraer y motivar a sus trabajadores. Es evidente que las reglas de trabajo varían en cada organización, con el tiempo y con las culturas. Es importante que analicemos brevemente lo que es el sistema de comportamiento organizacional cuyos propósitos fundamentales son identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarlas. Los administradores sólo pueden estar concientes de algunas de esas variables y reconocer sus efectos. Los resultados finales suelen medirse de diversas formas y con base en criterios básicos que son: rendimiento, satisfacción de los empleados, crecimiento y desarrollo personal.

La filosofía (modelo) del comportamiento organizacional que manejan los administradores es un conjunto integrado de supuestos y creencias acerca de cómo son las actividades, su propósito y la forma en que deberían ser. Hay cinco filosofías comportamiento organizacional: autocrática, de custodia, de apoyo, colegiada y sistémica. La filosofía del comportamiento organizacional que tiene un administrador se deriva de dos fuentes: premisas de hechos y premisas de valores. Las primeras representan un punto de vista descriptivo acerca de cómo se comporta el mundo. Se derivan de las investigaciones de las ciencias del comportamiento y de las experiencias personales. Las premisas de hechos se adquieren gracias al aprendizaje directo e indirecto en la vida y

son muy útiles como guía del comportamiento. Las segundas constituyen un punto de vista acerca de cuán aconsejables son ciertos objetivos y actividades. Las premisas de valor son creencias variables que se tienen y, por consiguiente, están, bajo control de la persona. Ésta las elige, modifica, desecha o sustituye.

Los administradores también tienen la responsabilidad primaria de atender otros tres elementos en el sistema de comportamiento organizacional: la visión, la misión y los objetivos. La visión es un desafío respecto de lo que pueden ser la organización y sus miembros, un futuro posible y deseable. Una vez creada la visión, es preciso comunicarla entusiasta y persistentemente para convencer a empleados de todos los niveles, de modo que la asuman como compromiso. También es característico que una organización cree una declaración de su misión en la cual identifica su campo de negocios, los nichos de mercado a los que intenta servir, los tipos de clientes que probablemente tendrá y las razones de su existencia. Los objetivos son descripciones relativamente concretas de logros que pretende la organización para determinado periodo. Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que crean y mantienen, así como en los resultados que logran. Tales resultados varían de manera predecible con los diversos modelos de comportamiento organizacional. Éstos constituyen el sistema de creencias que predomina en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización. Reviste suma importancia que los administradores reconozcan la naturaleza, trascendencia y efectividad de sus propios modelos y de los modelos que utilizan los demás.

Retomando el entorno político, como se menciona anteriormente, la gestión del Gobernador del Estado de Querétaro, Rafael Camacho Guzmán (1979-1985), se caracterizó por el apoyo que brindó a los municipios de la Sierra Gorda, desarrollando importantes centros turísticos, restauró las misiones fundadas por Fray Junípero Serra, rescató edificios de gran valor arquitectónico. En lo correspondiente a salud, educación y deporte favoreció el mejoramiento y modernización de hospitales, escuelas, áreas verdes y deportivas. Sus orígenes políticos dan inicio en la radio siendo fundador del Sindicato de Trabajadores de la Industria de Radio y Televisión, organismo cuya más alta dirigencia ocupó de 1961 a 1979.

VII.2. *Entrevista al Sr. Joaquín Sanromán Novoa.* J.S.N: La de Querétaro es la misma empresa en la que me inicié en Celaya. Ahí trabajé con Luis Gómez Pagola, a quien recuerdo mucho porque me inició en la Televisión aquí en Querétaro cuando yo trabajaba de locutor cabinero en Celaya. Después me fui a trabajar con Carlos Nieto a la mueblería Decorama y de ahí me manda Carlos a la tienda en Querétaro, que estaba en la avenida Corregidora enfrente de donde ahora está Famsa. Me dediqué a vender muebles como ocho meses y unos cuatro en la agencia de Publicidad de Gómez Pagola.

En aquel entonces el Gerente en Querétaro era el Contador Javier Arvizu García quien me fue a ver a Decorama para vender publicidad. Javier le avisó al Señor Nassar que yo estaba aquí y Don Emilio me manda llamar y me dice: “Véngase a trabajar conmigo aquí en Querétaro”. Así empecé el primero de junio de 1980. Desde entonces fui Gerente de Operaciones, después Gerente General, otra vez Gerente de Operaciones, otra vez Gerente General y otra vez Gerente de Operaciones. Nunca tuve la gerencia estable. Don Emilio decía: “Usted es hombre más de cabina, de operación, de creatividad, de formatear, de programar y de hacer comerciales que de estar encerrado en una gerencia”. “Sí –le dije– nada más que gana más el gerente que yo. Yo también quiero vender, necesito lana”. Así duré hasta 1986 en que Marco Antonio León Hernández me invita al PRI. Estuve casi tres años con Marco conociendo a los políticos. Al fallecer Emilio Nassar, su hijo, del mismo nombre, me invita a regresar a la radio. Me vengo a trabajar con él y de ahí en adelante empiezo con el periodismo siendo Gerente de Operaciones. Llega Jaime Robledo el 10 de diciembre de 1990 a Querétaro e iniciamos juntos el noticiero “Para continuar”. En 1995 me voy a Torreón todo un año y al regresar retomo el noticiero, y ahora sí, la Gerencia General. En el 2000 me salgo del noticiero, en el 2002 arreglo mi salida de la Gerencia General y generosamente la empresa me ofrece una hora diaria para que hiciera un informativo de nueve a diez de la mañana y me dejan, para no perder mi seguridad social, como asesor de la misma. Ahí empiezo con El Informador, que era de una hora y a través de los años se hizo de tres horas. Sigo luchando con otros proyectos aunque mantengo muy puesta la camiseta de esta compañía.

Los cambios tecnológicos de la empresa y el desarrollo del Estado han sido muy difíciles de manejar, porque nosotros nunca tuvimos contacto con la computación y por supuesto, nos asombró hasta cuando llegó la televisión a colores. Yo empecé a trabajar

con discos de acetato donde pasaba los comerciales en las consolas de la estación de radio, porque no eran usuales las grabadoras grandes de carrete. Después vinieron las cartucheras con el equipo necesario en donde estaban grabados los comerciales. Había cartuchos de veinte y cuarenta segundos, de tres y de cinco minutos, en donde inclusive se grababan melodías. Después vinieron los DAT y mucho después, los famosos CD'S. Los CD'S han sido un asombro. Si uno se fija, en los últimos cincuenta años del siglo pasado es cuando viene una revolución total tecnológica, en lo automotriz, en la aviación, en lo espacial, no hablemos de la telefonía, en la conexión a Internet, en la televisión, en la radio, en la digitalización, etc. Quién iba a pensar que íbamos a traer celulares con televisores portátiles. Las estaciones de radio no se quedaron atrás ya que ha avanzado por vía satelital, digitalmente y a través de la computación. Una estación de radio es una computadora, ahí están los comerciales, ahí están las melodías, ahí está la hora grabada, ahí esta todo. Con un simple ratón se maneja la radiodifusión. Lo que me queda nada más es la capacidad de asombro y lo único de lo que me arrepiento es de que no le he sabido sacar el provecho a la computación. Sé lo básico para poder desarrollar un buen trabajo, pero yo creo que es tiempo de ponerse a estudiar más todo ello porque es con lo que tenemos que vivir en el futuro. Cuando llegó el Internet se convirtió de inmediato en una alternativa para la radio y para la televisión. Así, puedo decir que conozco todos los departamentos de una estación de radio al dedillo y sé qué hacer con ellos. Lo único que no conozco es sobre ingeniería, a mí no me digas cómo está hecho un transmisor o cómo este micrófono transmite la voz.

Desde 1980 a la fecha, los cambios en el Estado en relación a las industrias que han venido, han sido impresionantes. La gente que ha emigrado hacia Querétaro ha influido en el Estado y en la empresa de manera sorprendente. Lo que se ha vivido desde que llegué a esta empresa, que tenía apenas cinco estaciones de radio AM y se inauguró la primera FM, que es la 95.5 es impresionante. Querétaro era muy pequeño. Al llegar a Querétaro yo estaba sin carro por lo que pensé en una casa cercana a la estación de radio. Encontré una casa a una cuadra, porque me dije: "Allá está Comercial Mexicana; aquí está el mercado; el colegio de mis hijos está en Allende; el Rosita S. de Chanes, el Kinder, está cerca; también está el Salesiano; entonces yo estaba cerca de todo y logré

conocer Querétaro con dos hombres maravillosos que me enseñaron mucho: Salvador Ochoa Juárez y Manuel Hurtado Olvera, también locutores.

En lo urbanístico, durante el gobierno de Don Rafael Camacho Guzmán se mejoró Lomas de Casa Blanca, se tiraron, hicieron y reconstruyeron plazas y casonas, además de renovar las Presidencias Municipales de cada ayuntamiento del Estado. También, durante su gestión se construyó el Estadio Corregidora, el Auditorio Josefa Ortiz de Domínguez, entre otras obras. A lo mejor le falló un poquito algunas zonas en lo urbanístico pero en lo demás fue, yo creo, que de los mejores Gobernadores que hemos tenido.

Después, Mariano Palacios Alcocer le pone los puentes a la calle 5 de Febrero, que Don Rafael ya había hecho grande. Mucha de su obra, Mariano la dedica al interior del Estado. Querétaro ya sufría poco a poco, sobre todo en el 85, después del temblor en México, de una densidad poblacional que iba en un aumento desproporcionado a los servicios que había. En el ámbito comercial ya estaban: Comercial Mexicana, Gigante y Plaza de las Américas, pero no había, desde el punto de vista urbano, los servicios suficientes para todos.

Posteriormente, cuando Enrique Burgos García encabeza el gobierno del Estado, da otra fisonomía al urbanismo de Querétaro, y más tarde Ignacio Loyola Vera, continúa la transformación de la entidad. Sumándose al esfuerzo estatal, el gobierno municipal encabezado por Armando Rivera Castillejos, moderniza Paseo Constituyentes, con los puentes que nos están asombrando, de setecientos metros de largo, etc. Lo que nos espera, FONAPO lo dice muy claramente, que la zona conurbana de la ciudad de Querétaro para el año 2010 tendrá más de un millón de habitantes. Esperemos entonces que seamos una sociedad participativa con idea de lo que necesitamos, en equipamiento urbano pero sobre todo también en lo social y cultural para no perder esencia, porque los que ya nos consideramos queretanos y sabemos qué es Querétaro al leer su historia, podemos acrecentar la formación cultural del Estado que es tan rica. También recuperaremos los valores morales queretanos, que son muchos, sin embargo, empiezan a fallar en unos segmentos de la sociedad. Aún así, yo todavía veo un Querétaro limpio, un Querétaro seguro, un Querétaro de buena fe donde convivimos y nos entendemos, a pesar de que muchos tenemos ideologías diferentes.

En relación a la comunicación entre la sociedad, las autoridades y los clientes en mi época, recuerdo una anécdota: ya teniendo el noticiero "Para continuar", en una ocasión, se recibe una llamada informando que había un pollo podrido en la sección de alimentos de Comercial Mexicana. No podíamos tapar lo malo y fallarle al auditorio que se siente ofendido por la falta de previsión de la tienda; y por otro lado debíamos decirle al cliente corriendo el riesgo de perderlo, decidí llamar a esta persona para que trajera el pollo. Fuimos a la tienda y le dije al Señor Ruiz: "Aquí está el pollo y esta es la persona que denuncia", "voy a tener que sacarlo en el noticiero pero con una respuesta de usted". Entonces el Señor Ruiz, gerente eterno de Comercial Mexicana Zaragoza, mandó a quitar todo el pollo malo y no se vendió pollo hasta que las autoridades confirmaran que el que tenían dentro de las cámaras estaba en buen estado. Uno trata de mediar para no fallarle a la sociedad con la información pero tampoco fallarle al cliente, que indiscutiblemente en aquel entonces Comercial Mexicana era, después de Coca-Cola, el segundo cliente más grande porque el gobierno del Estado casi no se anunciaba.

Hubo una época en la que fuimos prácticamente monopolio porque llegamos a tener las siete estaciones de radio que había en Querétaro. Tuvimos roces con algunos clientes porque lógicamente la tarifa la manejábamos a nuestro arbitrio. Llegamos a tener problemas pero siempre se solucionaron satisfactoriamente. Sin embargo, la sociedad ya no aguantaba que siguiéramos igual, por lo que en 1984 ó 1985 hubo una separación amigable con Grupo Acir que se llevó unas estaciones y Desarrollo Radiofónico se quedó con otras. Entonces conformamos dos grupos, cada quien con su cada cual, sin ningún vínculo más que el rentarle aquí, en la parte de arriba, unas cabinas por un tiempo. Eso vino a darle otra vida a la competencia radiofónica, donde nos hicimos más responsables todos los grupos porque teníamos que dar más calidad para atraer a los clientes, porque ahora sí se iban con el otro. Querétaro es de las plazas donde se cobra mejor la publicidad, donde es más cara al igual que otros productos y servicios. Querétaro es una ciudad cara pero también tiene una radio muy buena, que se equipara y compite contra la mejor de la República Mexicana, y lo hemos demostrado. No únicamente esta compañía sino prácticamente todas las radiodifusoras de Querétaro.

La relación con las autoridades es buena, ha sido el transitar de una sumisión práctica hacia una libertad absoluta. ¿Por qué práctica? Sí, estábamos algo sumisos con

las autoridades porque había nada más una autoridad y era el todo poderoso PRI, y por costumbre social nosotros no éramos ni panistas ni opositores. “Uno iba para donde iba el balón”, a donde lo llevaba la corriente y la corriente era el PRI, hacia el gobierno. Si el gobierno te pedía que no dijeras algo pues no lo decías. Recuerdo una anécdota cuando el Doctor Ugalde del PAN, compitió para Gobernador del Estado. Le digo a Don Emilio Nassar, eso fue en 1985: “Oiga, Don Emilio, el PAN quiere poner este anuncio”. “A ver, léamelo” –Me responde– “Bam bam bam.” “Está bien, ¿cuánto le va a meter? (En aquel entonces eran \$ 6.500⁰⁰ pesos). Eso lo hablamos y lo decidimos en la mañana. Le confirmo al Doctor Ugalde que con mucho gusto se lo vamos a transmitir tal como lo deseaba, nada más que la propaganda política se paga por adelantado. “Le traigo en la tarde el cheque, a las cuatro y diez nos vemos aquí”. A las cuatro llega el Doctor Ugalde a la oficina, se sienta y me dice mi secretaria: “Le habla el Señor Nassar, pero no conteste ahí. Venga conmigo”. Me fui para donde estaba y me dice entre susurros: “No le venda nada. Yo sé que ahí está el Doctor Ugalde pero no le venda nada”. Llego a ponerle mi cara al Doctor Ugalde y se imaginaron cómo se puso, indignado, muy indignado, pero no podía hacerse nada, era un mandato. Años después, sé que Marco Antonio León Hernández, que es un bárbaro de la política –Él era locutor nuestro y también candidato a una diputación local por el primer distrito de Lomas de Casa Blanca– se enteró y le habló a Mariano Palacios, éste al Señor Nassar y el Señor Nassar me habla a mí para negarle al PAN la publicidad. El desarrollo de la libertad de expresión llega en 1988 con la elección de Salinas, Cloutier y Cárdenas, ahí viene un rompimiento, ahí se empieza totalmente a sentir el cambio que se consolida, y lo digo honestamente, con Zedillo. No al cien por ciento pero tal vez al noventa. Con Fox, yo creo que nos fuimos al ciento veinte por ciento y es donde tenemos que estar alerta, los que nos dedicamos a la información porque hoy hay completa y plena libertad de expresión. Yo ya tengo muchos, muchos pero muchos años desde aquella anécdota en que nadie me ha dicho: “No digas o no hagas”. Así que siempre llevo, desde luego, una ética natural, un código de ética de la empresa y el propio. Por eso, al tener ese ciento veinte por ciento, por decirlo de alguna manera, de libertad de expresión, nos tenemos que cuidar del filo de la navaja, de no pasar al libertinaje sino de disfrutar, gozar y actuar dentro de la libertad. Puedo decir que de ningún gobernante, desde el tiempo que tengo de hacer noticieros, he recibido

limitaciones. Desde 1990, aquí en Querétaro, nadie me ha indicado qué decir o cómo lo digo.

Soy partidario y fui el iniciador de salir con los noticieros a determinadas empresas de la ciudad, Jaime Robledo y yo decimos que somos bucaneros, para no decir piratas. Yo creo que todo está inventado, el hilo negro ya se descubrió hace muchos años. Jaime y yo tomamos esta idea de Pedro Ferríz de Con, quien salía con su noticiero particularmente a industrias, de aquí que, para nuestro noticiero Jaime ideó una frase: "Para continuar en la empresa". De ahí nació, a través de pláticas con los vendedores a quienes les dijimos que saldríamos a las empresas, le pusimos un precio y vimos que es un gran negocio el control remoto desde diferentes organizaciones, instituciones y comercios, porque tienes una doble ganancia, sigues transmitiendo la programación normal de comerciales y aparte cobras por transmitir desde las empresas. Resultó ser un gran negocio y el formato que hicimos en aquel entonces fue muy atractivo porque si vas a un lugar donde te están pagando, como por ejemplo un Restaurante, le pides una serie de paquetes de obsequio para las personas que vayan a ver la transmisión de control remoto. Eso sí lo innovamos y ha resultado un extraordinario negocio, con buenos resultados para las empresas también y con buenos resultados para los radioescuchas. Es claro entonces que al transmitir a través de los controles remotos hemos encontrado un producto que funciona, y eso es autoría de Jaime y de sus ejecutivos jóvenes, pues hacemos que vaya gente al restaurante o al comercio a consumir, aunque sea por obsequios.

Hay una situación que me hace tener un afecto personal hacia esta empresa, que es su gran sentido social abanderando a Universidades, Instituciones de Asistencia Social y al mismo tiempo haciendo programas oficiales de ayuda comunitaria. A.M: ¿Ustedes consideran que tienen la sensibilidad suficiente como para participar? J.S: Primero que nada, el viejo Don Emilio Nassar era un hombre generoso y al mismo tiempo muy exigente. Se entregaba a quien lo necesitaba y platicando con él, pero más con el joven Nassar, el actual Presidente del Consejo de Administración, y con Jaime Robledo coincidimos en que nuestra preocupación es actuar a favor de la sociedad. La sociedad nos lo da todo porque ella es quien nos escucha, ella es quien nos compra. Nosotros estamos muy comprometidos porque tenemos que respetar a la sociedad como seres

humanos individuales con su esencia, sus valores, su moral, su identidad, con su queretaneidad, por decirlo así. Tenemos que entregarles un producto que les dé resultado, al que todos los queretanos vayan a comprar para que sea efectivo para los que se anuncian con nosotros. Toda esa mezcla nos da el compromiso de servirle a la sociedad y al anunciante. Entre las campañas de servicio social que ha realizado la estación está: “Un abrigo para Querétaro”, organizada en coordinación con La Cruz Roja, institución con la que llevamos muchos años participando. Me acuerdo de aquellas colectas entre el 15 y 20 de diciembre, que por cierto, en una ocasión La Cruz Roja me prestó las alcancías para la casa El Oasis del Niño, institución para la que reunimos un dineral y en efectivo. Lo importante es la entrega de la gente que trabaja y trabajaba en Multimundo. Todas esas campañas, la sinergia con las Universidades porque creemos en la juventud, porque mañana ellos van a ser nuestros clientes, y tenemos que hacer que nos conozcan, que nos tengan confianza y podamos ser el vehículo que informe de las decisiones que tienen que tomar en sus compañías, industrias o comercios. Es regresarle algo a la sociedad de tanto que nos ha dado.

Multimundo se ha caracterizado por el buen ambiente de trabajo. En cuanto al compañerismo, nunca ha sido una empresa estirada o rígida, sino de muchas oportunidades para que haya amistad entre el personal. La consolidación de Desarrollo Radiofónico y específicamente el crecimiento se dio a partir de los ochenta. Fue un desarrollo constante, que no se hubiera logrado de no ser por ese engranaje entre los empleados, desde los diferentes puestos. Posteriormente, lo que propicio un cambio de mentalidad y la consolidación fue el Premio Estatal de Calidad en 1998. Jaime Robledo me llamó un día a su oficina, él como Director y yo como Gerente, y me dice: “Vas a inmiscuirte en el Sistema de Calidad, porque vamos a implantarlo y vamos a participar en el Premio Estatal de Calidad”, y agregó: “Ésta es una empresa de comunicación, precisamente porque es de comunicación no podemos estar menos comunicados”. Pero tuvimos un asesor maravilloso que me hizo abrir los ojos y cambiar de opinión. Bajo la asesoría del Señor Octavio Gutiérrez logramos implantar en un año el Sistema de Calidad. A través de un excelente manejo de las relaciones humanas, todo el mundo participó como no tienen una idea para que las cosas se pusieran en su lugar. El Sistema de Calidad se basa en que cada quien haga lo que le corresponde, que no se crucen los

trabajos, que aquí adentro todos seamos clientes de todos y también que se trabaje adecuadamente. Cada quien en lo suyo. Lo logramos y nos ganamos el premio Estatal de Calidad. Qué orgullo nos dio ese día cuando Loyola me entregó, a mí como Gerente, el premio Estatal de Calidad. Eso consolidó la relación entre el personal, porque aquí nadie hace lo que no le corresponde, aquí cada quien tiene su trabajo muy establecido y nada de que a mí me toca y a él no. El Sistema de Calidad ha funcionado muy bien y creo que eso nos da la fortaleza. Trabajamos en conjunto para cumplir la misión, la visión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estamos apegados a los procedimientos, a los registros y a todo el “rollo” del Sistema de Calidad, así como a las normas ISO.

Cada quien tiene el éxito que quiere en diferentes niveles, está claro que si no nos adaptamos a los sistemas actuales de modernización, en todos los aspectos, tanto administrativos como de participación, nos quedamos atrás. Si uno personalmente no se va preparando en el área que eligió también se va a quedar atrás. Yo veo en Querétaro que las compañías como la nuestra realizan un papel muy importante dentro de la sociedad, porque no viviría ninguna si no cumpliera con sus objetivos, o sea, ya hubiéramos fracasado. A diario también hay más oyentes, entonces sigue ahí la regla equilibrada porque hay que agradecer a las personas que nos han hecho el favor de seguirnos en nuestros segmentos informativos, o como compañía, ya que también los clientes nos son fieles. Por lo menos han visto una característica que el viejo Nassar tenía, y que también el joven Nassar tiene, que es la honradez con nosotros mismos, con nuestros clientes y con nuestro auditorio. Nunca engañar y nunca pasarnos de vivos. Si algo es tuyo, respetarlo; si es mío, es mío y lo tienes que respetar.

Con respecto a normas que se establecen para el área de la comunicación y que están en revisión actualmente no creo que impacten mucho, por ejemplo en cuanto a la Ley de Radio y Televisión creo que ha habido extremos en las declaraciones de ciertos Senadores como Corral y otros. Simple y sencillamente, lo único que la Ley está haciendo es dar seguridad jurídica a los concesionarios, y que las próximas concesiones que se den sean a base de subastas vigiladas por un organismo que se va crear entre la sociedad y el gobierno para que no haya monopolios. Sin embargo, se cree que todo estuvo hecho a favor de Televisa y TV Azteca, porque cada canal de televisión con las nuevas tecnologías, pueden tener hasta tres o cuatro canales. Entonces los puristas

decían que no se les debían de dar a esos concesionarios pero si estás dentro de mi ancho de banda, ¿por qué no va a ser mío? Simple y sencillamente creo que no va a pasar nada. Hay gritos, hay inconformidades y a pesar de que tal vez no es la mejor Ley, ya urgía que se formalizara y después que se siga legislando para que sea más justa.

La teoría de las expectativas es práctica, es sencilla, es psicología dominante, ha existido durante largo tiempo, es fácil de aplicar y, lo que es más importante, funciona.

Thomas L. Quick

En una investigación aparecen, desaparecen y reaparecen las ideas y conceptos, esta no es la excepción, por lo que revisaremos en forma breve una vez más las necesidades humanas. Cuando las personas se integran a una organización, llevan a ésta ciertos impulsos y necesidades que afectan su rendimiento en el trabajo. En ocasiones, esos impulsos y necesidades son inmediatamente evidentes, si bien es usual que no sólo sea difícil identificarlos y satisfacerlos, sino que además varían mucho de una persona a otra. Resulta útil entender la forma en que las necesidades crean tensiones que estimulan el rendimiento y la manera en que el rendimiento efectivo lleva a la satisfacción de las recompensas. La motivación también requiere descubrir y entender los impulsos y las necesidades de los empleados, ya que se originan en el individuo. Es necesario reforzar los actos positivos que ellos realizan a favor de la empresa, como generar satisfacción en los clientes mediante el servicio personalizado. El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas. Cuando un empleado es productivo y la empresa se da cuenta, le retribuye en concordancia. Si tal recompensa es apropiada en cuanto a su naturaleza, momento y distribución, quedan satisfechos los impulsos y las necesidades originales, del trabajador, en ese momento, surgen otras y se inicia de nuevo el ciclo.

Un punto de comienzo importante es entender las necesidades de los empleados. En primer término, se analizan varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos y las necesidades, modelos con que los administradores intentan

comprender el efecto que las necesidades internas de los trabajadores tienen en su comportamiento subsiguiente. Estos enfoques históricos van seguidos, lógicamente, del análisis de una forma sistemática de modificar el comportamiento de los empleados mediante el uso de satisfactores. Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida. A continuación se mencionan los diferentes tipos de motivación como son: *Motivación hacia el logro*: impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. *Motivación hacia la afiliación*: impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. *Motivación hacia el poder*: impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Es muy importante que el directivo sepa identificar qué tipo de motivación tiene cada uno de los empleados bajo su responsabilidad y así poder comunicarse empáticamente con cada uno de ellos.

Continuando con el entorno político en el que se desarrolla la empresa, del 1 de octubre de 1985 al 1 de octubre de 1991, toca al Lic. Mariano Palacios Alcocer gobernar el Estado de Querétaro. Durante su gestión establece periódicamente la audiencia pública, así como el mensaje radiofónico en el que mes a mes informó a la ciudadanía del desarrollo y de los logros alcanzados buscando con ello una mayor comunicación con el pueblo. En el aspecto cultural favorece la instalación de bibliotecas, galerías de arte, casas de la cultura, la creación del Archivo Histórico, se incrementa la cobertura en salud, las leyes se tornan humanas y eficaces, se actualizó el Código Penal, se crean leyes del deporte, del Poder Judicial así como de los trabajadores al servicio del estado y de los municipios. Como se ve la vinculación con los medios, en este caso con la empresa en estudio, favoreció el desarrollo de la misma a la par con el desarrollo social, industrial y político del Estado.

VII.3. *Entrevista al Ingeniero Jaime Robledo Castellanos*. J.R.C: Mi ingreso a la industria de la radio se da por herencia, ya que mi padre fue radiodifusor durante muchos años. Él estuvo ligado a la industria de la radio desde 1956, tiempo en que trabajó en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, posteriormente tuvo estaciones de radio por lo que estuve cerca de la industria. Trabajé en algunas empresas de la Ciudad de México como Organización Radiocentro, en el área que maneja estaciones de provincia. También

colaboré algunos meses en Grupo ACIR, en Radiodifusoras Asociadas, hasta que vine a Querétaro con mi amigo Emilio Nassar, quien me invitó a hacerme cargo de las estaciones de la entidad.

Cuando Radiocentro pertenecía a esta organización, yo me encargaba de los nuevos negocios, básicamente cuando se iniciaban las transmisiones vía satélite; posteriormente estuve al mando de la relación con los afiliados en todas las estaciones de radio que pertenecían al grupo. En las estaciones que tenían una relación comercial con Radiocentro, me encargaba del contacto con ellos; y en Radiodifusoras Asociadas y Grupo ACIR, también estuve ayudándoles en lo mismo, hasta que vine a Querétaro a hacerme cargo de las cinco estaciones del Grupo de Desarrollo Radiofónico. Posteriormente me pidió Emilio Nassar que me hiciera cargo de todo el grupo, manejando estaciones en Torreón, Poza Rica y Celaya. Hasta la fecha vengo dirigiendo el Grupo de la Familia Nassar.

Creo que la industria de la radio ha atravesado diferentes etapas. En los años veinte, cuando se iniciaron las transmisiones, básicamente estaba manejada por ingenieros a los que exclusivamente les interesaba la transmisión; no les importaba quién los oía ni qué transmitían, simplemente era el hecho de poder transmitir las señales. Luego vino en los años treinta y cuarenta una época muy fuerte de la radio, donde se hacían las grandes producciones. Fue lo que se llama la Época de Oro de la Radio. De allí vienen las escenas de la familia reunida alrededor del receptor escuchando las radionovelas, las interpretaciones de los grandes cantantes y las noticias sobre los acontecimientos históricos de la época. Luego nace la televisión y eso empuja a la radio a una nueva forma, la radio compañía, donde entra el locutor, la parte musical y los anuncios. Durante muchos años duró ese formato. El año de 1985 fue una fecha muy importante, porque la radio resurgió como un medio de comunicación integral. A raíz de ese resurgimiento, se dan muchos de los grandes comentaristas de la radio como Pedro Ferriz de Con, José Gutiérrez Vivó, Guillermo Ochoa, que empiezan a lanzarse muy fuertemente hasta convertirse en un elemento importante de la vida política del país. A través de ellos muchos de los políticos establecen contacto con la sociedad. Ésas son las etapas que ha tenido históricamente la radio en México.

En cuanto a los cambios tecnológicos podemos decir que la infraestructura y el equipo físico, como por ejemplo, la cabina y los micrófonos, han cambiado, sobre todo por la entrada de la computadora. Ahora tenemos la posibilidad de tener toda la música, todos los anuncios en una computadora y de reproducirlos automáticamente sin necesidad de un operador permanente. Sin embargo, el proceso de transmisión es muy similar al que existe desde hace muchísimos años; aunque estamos a la espera de la definición sobre el futuro tecnológico de la radio, porque se ha hablado de las estaciones de radio digitales, pero eso no es totalmente cierto, ya que la cabina sí es digital pero la transmisión sigue siendo la misma. El problema es que los europeos están manejando una tecnología; los americanos, otra y mientras no haya una definición no va a haber la construcción masiva de receptores para que se pueda generalizar el uso de esas frecuencias.

En particular Desarrollo Radiofónico cuenta, actualmente, con la tecnología Múltiple, considerada una de las innovaciones de la radio. Vale la pena destacar que en el Estado es de las pocas organizaciones que cuentan con esta tecnología. La cuál permite que el ancho de frecuencia asignado a la estación de radio le posibilite a emitir diferentes señales, no necesariamente la que normalmente escuchamos en la radio. Por ejemplo, en una estación de AM sólo se puede mandar un canal porque el ancho de banda no permite más, ya que la separación entre una estación y otra es de 80 kilohertz; en cambio, en las estaciones de FM es de 800 megahertz, lo cual permite tener muchísimo más ancho de banda para poder mandar un canal derecho y un canal izquierdo; y además da la oportunidad de mandar señales de datos en ese mismo canal, como lo permiten ambas estaciones que tenemos aquí, que en algunos equipos de radio permiten identificar el nombre de la estación. Nosotros enviamos la señal por ese canal de datos con el nombre de la estación, KISS FM o EXA FM, y hay posibilidades de dar el nombre de la canción que uno está escuchando.

Nuestro compromiso es con la sociedad. Creemos en eso porque la sociedad confía en nosotros, lo que nos da la gran responsabilidad de ser objetivos con la información. Hay que ser muy responsables como locutores porque el auditorio nos da su confianza y va a dar por hecho lo que el locutor diga, no lo va a poner en duda. Eso nos obliga a ser altamente responsables. Si usamos mal el español o si usamos palabras que no se deben decir en público, somos una mala influencia para los radioescuchas. Una

forma de pensar adicional que tenemos en la empresa es que: “Si a Querétaro le va bien, a nosotros nos va a ir bien”. Por eso siempre tratamos de colaborar para que a Querétaro le vaya bien. Normalmente hacemos mucha labor social. Tratamos de dar apoyo a las organizaciones que se acercan a nosotros e independientemente de la ayuda que brindamos al comercio, tenemos una o dos acciones al año encaminadas a apoyar a los más necesitados, como hemos hecho en estos últimos años con AMANC –Asociación Mexicana de Niños con Cáncer–, en los que hemos organizado “radiotones”, torneos de golf para recolectar fondos, etc. Estamos seguros de que la radio debe ser un factor importante para fortalecer la responsabilidad con la sociedad porque se le debe a ella mucho. Creo que ese es el gran compromiso que tiene la radio: Entender, ayudar y apoyar a la sociedad.

VII.4. *Entrevista al Licenciado Andrés Estévez Nieto.* A.E.N: Nací en la Ciudad de Querétaro. Estudié Ciencias de la Comunicación en el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. Me he desarrollado en diferentes campos de la actividad profesional y desde luego, en el periodismo. Mis inicios en la radio se dieron de una forma coyuntural. Yo platicaba mucho de deportes con quien entonces era el Gerente de una vieja estación de radio –la XEQG–, en aquel entonces Radio Ranchito. Él iba con frecuencia al negocio de mi padre y platicando de deportes le pareció interesante lo que yo le comentaba. Un día me invitó a un programa de radio que era los domingos a las siete de la tarde, y así empecé en este medio, hace muchísimo tiempo, en 1973. Encontré a un compañero con el cual tenía afinidad. Él se fue a la XEXE, entonces Radio Hit, y coincidimos en esa estación, donde empezamos un programa diario de lunes a viernes que se llamaba Radio Deporte. Después se fusiona XEXE Radio Hit, que ya había cambiado el nombre a Radio Capital, del Grupo ACIR con las estaciones originales de Don Emilio Nassar y el General Ramón Rodríguez Familiar, y nace Desarrollo Radiofónico. A mí en lo particular me toca nacer también con Desarrollo Radiofónico y estar en ella hasta la fecha, hasta lo que es hoy Multimundo Radio. Después de hacer programas deportivos, hace ya quince años, empezamos a explorar, específicamente en la radio, con programas de información

general, programas de revista y con los noticieros. Hasta el día de hoy soy Director de Noticieros del Grupo.

Estamos hablando que estoy en el mundo de la radio del año 73 a la fecha. La evolución tecnológica es evidente. La radio era totalmente análoga, las frecuencias que predominaban eran las de Amplitud Modulada, después llega la Frecuencia Modulada en donde la radio se digitaliza y empiezan los procesos de computarización. Antes, se hacía todo de una manera muy elemental. La gente que trabajaba en la radio, en general, se formaba ahí. Gente que había llegado de manera empírica o profesionales de otras carreras como abogados, por ahí había algunos, pero casi no había profesionales del periodismo, de la comunicación o de las técnicas de la información. La evolución es, por lo tanto, tecnológica y profesional. Cada día la radio es tecnológicamente más de punta, avanza más, y crece el número de profesionales egresados de alguna carrera vinculada con las ciencias de la comunicación. Básicamente ese es el desarrollo que yo encuentro más trascendente en este medio.

En cuanto a anécdotas, hay un sin fin de ellas. He entrevistado a gente muy importante, tanto en el mundo del deporte como en el de la política, de la cultura, del propio periodismo. Haber cubierto varios Campeonatos del Mundo; haber participado en eventos trascendentes para la vida de Querétaro son los que recuerdo con más aprecio. La radio ha sido el testigo más democrático de la evolución del Estado. En comparación con aquellos años en los que existía un sistema político que centralizaba la toma de decisiones hoy hay una auténtica transición democrática, que ha propiciado una evolución extraordinaria de la sociedad: Ahora es más plural. Querétaro se ha nutrido fundamentalmente de migraciones, ahora somos una sociedad policultural, democrática y un Estado que tiene un desarrollo sustentable muy sólido. Por eso nos hemos convertido en una de las zonas industriales más importantes del país, con un potencial económico interesante, a pesar de ser uno de los Estados más chicos de la República. Nuestra condición geográfica y la capacidad de adaptarnos a los cambios, es lo que nos ha permitido alcanzar estos lugares. A mí me parece que lo que se dice y se piensa de Querétaro, como ciudad conservadora, es sólo por su tradición. Querétaro se reconoce en su historia y en su cultura, y no se desprende de ello. En este aspecto es conservadora,

pero es una entidad y una sociedad plural que resulta muy dinámica, que fácilmente se adapta a los nuevos tiempos en materia de desarrollo.

En términos del manejo de información general, de información política, que es donde uno tiene más contacto con la autoridad como tal, aunque suene a un lugar común, ha sido una relación de respeto. Todos los gobiernos con los que me ha tocado tratar han sido muy respetuosos de mi labor informativa, de mi trabajo periodístico. Yo con ellos he actuado con responsabilidad y con críticas fundamentadas. Si uno respeta, la gente te respeta.

Los cambios tecnológicos que han traído como consecuencia una movilización muy importante en la planta laboral de la empresa, han sido sobre todo e insisto, que cada día hay más profesionales en el área de la comunicación. Jóvenes de los que se ha nutrido la empresa, egresados de diferentes escuelas, universidades y tecnológicos han aportado ese avance y han permitido a la empresa estar a la vanguardia. A Multimundo Radio siempre está entrando gente nueva, joven, con ideas frescas que nos actualizan mucho a quienes ya tenemos más años en la compañía. Sin embargo, también creo que actualmente hay una sobreoferta de profesionales de la comunicación y de carreras afines. No hay en Querétaro lugar para tantos jóvenes que están egresando de estas escuelas.

El hecho de que la sociedad, culturalmente hablando, tenga cada vez un mayor nivel educativo, crezca en términos académicos, es bueno, ahora ya no se puede llegar a la gente con un producto “chabacano”, simplón, corriente, vulgar o mal hecho. En la medida en que la audiencia está más preparada, más educada, obviamente demanda mayor calidad. Ese es el reto, estar a tono con la audiencia para que te siga prefiriendo.

Creo que la gente escoge qué escuchar a partir de las preferencias de cada quien. El aspecto de la manipulación, en cualquier sentido, no le gusta a la gente y se siente agredida. Lo importante no es lo que piensa cada comunicador, en términos de imparcialidad o posturas personales, sino que no pretenda manipular a la audiencia imponiéndole su manera de pensar. Efectivamente, cuando la gente se siente manipulada rechaza aquello de inmediato. Si la gente te escucha, te lee o te ve, evidentemente tu producto es bueno. Si no te escucha, te lee o te ve, se cae el *rating* y ya uno sabe que algo anda mal. Ese fenómeno es cuantificable: La empresa INRAD, que es la

encuestadora más reconocida del país, realiza mediciones dos veces por año en Querétaro. Las grandes cadenas de anunciantes y los propios Grupos Radiofónicos le compran a ella la información.

Los resultados con respecto a nuestra empresa dependen de los horarios y de los productos. Nosotros que hacemos el noticiario de mediodía desde hace bastantes años tenemos el liderazgo, somos el número uno, indiscutiblemente, en esa franja horaria o en cualquiera otra. Todos nuestros noticieros son líderes, en particular el de mediodía, desde hace tiempo.

Se tomó la decisión de salir a empresas, a universidades y a diferentes comercios como una estrategia de ventas. Con esto el único interés que se perseguía en aquél momento era ofrecer un producto novedoso, en el que nos acercábamos a tu empresa para reseñar la inauguración, el lanzamiento de un producto, un aniversario, seminario, congreso, etc. Así las empresas tienen mayor presencia y más impacto. Simplemente obedeció a una razón publicitaria, una razón de mercado. Los resultados fueron buenos porque contratan mucho el producto. El formato se vende bien, es bien aceptado. "Para Continuar en la Empresa", que así se llama el producto, es una estrategia de venta con buenos resultados.

La radio es uno de los medios más apasionantes. Tecnológicamente se ha superado a sí misma pero es indudable que ha enfrentado la competencia de otros medios que son más dúctiles. Tiene en sí misma un valor de pertenencia muy especial para quienes trabajamos ahí. La radio me apasiona porque tiene mucho de magia en sí misma. Uno tiene que generar estructuras mentales en el radioescucha cuando transmite un mensaje por radio: Hay que ser muy bueno describiendo para que a la gente que está del otro lado le llegue el mensaje, genere espacios, genere sensaciones, olores, sabores, muchas cosas. Por eso es muy fácil que la gente que trabaja en la radio se quede muchos años y se ponga la camiseta. La radio es emotiva y cálida.

Con respecto al foro que se le da a la gente para transmitir sus inquietudes, necesidades o demandas, pienso que es una función social que tiene que cumplir este medio y cualquier otro de comunicación. Parte del compromiso social es apoyar a la mayor cantidad de gente posible. Como empresa estamos vinculados con la sociedad,

porque somos parte de ella y cuando ésta tiene un problema, respondemos en función del mismo para atacarlo, para tratar de aportar la solución.

Nunca he recibido consignas de parte de autoridades o de empresas para omitir o manipular la información. Hoy en día la libertad de expresión se limita, en mi opinión, a tres variables: En términos de la autoridad nunca he recibido una censura o una consigna. La siguiente condicionante es mi propia responsabilidad, lo que considero que debo hacer en función de mi trabajo como comunicador. Aquí yo mismo me puedo limitar en ciertos temas porque considero que no hago ningún bien manejándolos de tal o cual manera. La tercera, son las presiones comerciales. Es probablemente el nivel de presión más grande que hay, pero por lo mismo, no rompemos la ética de la empresa ni la personal por el hecho de que los anunciantes nos paguen, siempre hay límites.

El grupo de trabajo dentro de la empresa es muy bueno. Las relaciones humanas son satisfactorias. Hay buen ambiente de trabajo, en ocasiones puede que haya alguna diferencia con un compañero, como es normal en cualquier grupo, pero suele resolverse de forma positiva. Yo veo una empresa muy sólida, con grandes capacidades en lo humano y con muchas áreas de oportunidad. Trabajamos con un concepto global de empresa y de pertenencia de la misma que nos une, nos integra y nos permite actuar en equipo. Por eso los trabajadores, en general, permanecen tanto tiempo en Multimundo, el nivel de rotación de personal es muy bajo, y la razón, entre otras cosas, es que hay un buen ambiente de trabajo.

La modificación de la Ley de Radio y Televisión fue una decisión torpe y miope, que favorece a los grandes grupos. Sigue dando una gran discrecionalidad a ciertos ámbitos del poder público. Me parece que fue insuficiente y lamentable.

VII.5. 2ª Parte. *Entrevista al Ingeniero Jaime Robledo Castellanos*. A.M: En los antecedentes que se han recabado de otras entrevistas se encontró que había estaciones que cobraban los *spots* a quince o veinte pesos, y otras que lo hacían a un peso con cincuenta centavos. Ante esta anarquía, a instancias de Don Emilio Nassar, del General Rodríguez Familiar y del Señor Ibarra del grupo ACIR, formaron Desarrollo Radiofónico como una estrategia para comercializar, organizar y controlar los precios en publicidad. ¿Se siguen dando éste tipo de fusiones?

J.R.C: Yo creo que se siguen dando y se darán. Hay algo muy importante y es que desde 1991 no hay ninguna nueva estación en Querétaro. Eso quiere decir que llevamos más de 15 años sin que haya nuevas estaciones, lo cual indica que el crecimiento de Querétaro ha sido distribuido entre los mismos competidores. Creo que a todas las estaciones de radio nos ha ido bien, pero independientemente de eso, también ha marcado que haya necesidad de fusiones. Ahora como la situación ha estado más o menos estable, no ha habido necesidad de fusionarse, pero creo que el futuro va a marcar cosas diferentes. La apertura que va a surgir a raíz de la Nueva Ley de Radio y Televisión implicará que el retraso en la asignación de frecuencias se trate de recuperar muy rápido. No será raro que en pocos años aumente la oferta de radio que hay, de catorce estaciones en la ciudad –siete de FM y siete de AM– a veinte o veintiuno. Esto va implicar que algunas estaciones se vean afectadas y empiecen a buscar ciertas uniones o fusiones que las fortalezcan. Lo que se está dando son las fusiones con otros medios de comunicación, como puede ser el Corregidor con Radio Capital o ABC con el Diario de Querétaro, que de alguna manera implican una apertura hacia otros medios de expresión. En ese sentido se pueden crear ciertas alianzas estratégicas que den un nuevo rumbo al uso de los diferentes medios: El hacerse más fuerte ante la competencia. Además, cuando muchas de las cadenas nacionales lleguen a la plaza, implicará que haya asociaciones con radiodifusores locales para la operación de sus estaciones.

Los sistemas de evaluación en Desarrollo Radiofónico son parte de la administración por nuestro sistema de gestión. Hemos desarrollado un esquema tipo *score card* en el cual básicamente tratan de definir una serie de indicadores con los cuales se evalúa cada una de las áreas funcionales de la empresa, y están monitoreándolos cada mes. Se tiene un objetivo para cada una de ellas y la forma de retribución de los trabajadores se basa en bonos por el cumplimiento de esos índices. La gente está muy metida en la parte de los índices de operación. Tienen por ejemplo un indicador que es la calificación de sus clientes. Mensualmente se hacen veinte encuestas para lo que se tiene una persona específica que va a hacerlas, y la primera pregunta es: ¿Cómo pueden mejorar? con lo cual tratan de ver qué cosas pueden hacer en beneficio de sus clientes. Muchas de las situaciones se basan en percepciones. No necesariamente al creer que estamos bien, estamos bien, porque a lo mejor su cliente no piensa de igual

manera. Entonces, según los indicadores, tratamos de entender dónde estamos fallando, dónde la comunicación no es la adecuada para mejorarla. Es un complemento del sistema de calidad, que mantenemos desde que obtuvimos el Premio Estatal de Calidad, porque de alguna manera fue una línea divisoria en la forma de manejar la empresa que permitió un cambio en la filosofía de todos los que trabajamos allí. Hoy por hoy la empresa cree en la calidad, cree en el cliente como una filosofía de trabajo y todo trabajador nuevo automáticamente lo entiende y trabaja según ese plan. Creemos en la empresa y que el cliente es lo más importante. Así que debemos ser muy responsables con el cliente y darle un buen servicio. Eso es lo que hemos aprendido con el sistema de calidad.

Cuando concursamos por el Premio Estatal de Calidad, nos adecuamos a la norma ISO, Joaquín Sanromán decía que cómo era posible que tratáramos de meter un sistema de calidad en algo artístico como era la radio. Actualmente él es un creyente total del sistema de calidad; además, es una persona que cambió su forma de ver el mundo y la forma de trabajar. Creo que esto fue una línea que marcó la diferencia entre el Desarrollo Radiofónico de antes y el de hoy. Hay una palabra clave que nos caracteriza: Competitividad. Somos una empresa competitiva porque estamos formados por gente con esa mentalidad. De alguna manera, luchar por el premio fue una competencia que terminamos exitosamente para demostrar que los nuevos esquemas funcionan. Para mí fue un triunfo ver a la gente convertida y creyendo en el Sistema de Calidad. Ver a un Joaquín Sanromán convencido, fue realmente una experiencia muy interesante porque demostramos que se puede. Ahora sabemos que ganar es lo mejor que existe.

Como política de la empresa lo que se considera muy importante es el talento. Sabemos que tecnológicamente no hay una gran evolución, lo cual implica que la tecnología que existe en la radio todo el mundo la tiene disponible. Cualquier estación de radio de FM o de AM puede tener lo mismo que nosotros, porque son equipos baratos y poco sofisticados. Lo importante es el aspecto que marca la diferencia entre los demás y nosotros, y eso es el talento de los trabajadores, además consideramos que los empleados deben estar a gusto en su lugar de trabajo por lo que se ha invertido en las instalaciones para que la gente se sienta cómoda. Adicionalmente estamos invirtiendo, de manera constante en capacitación porque creemos que al personal hay que enseñarle cómo hacer las cosas, darle herramientas con las que pueda hacer mejor su trabajo. Esto

es contradictorio con otro tipo de empresas, valga la comparación, que invierten muchísimo en tecnología olvidándose del aspecto humano. Lo tecnológico tiene su justo medio, pero lo humano tiene un gran valor y eso hace la diferencia con otras empresas del medio. Cada una tiene su filosofía, su forma de ver las cosas, y decididamente nosotros creemos en la gente.

Yo me desarrollé creyendo en la gente. Algo que influyó mucho en mí vida es que participé en deportes de conjunto, los cuales me enseñaron a formar parte de un equipo. Uno no puede ganar si no tiene un buen equipo; y si lo tiene, el triunfo y la derrota es de todos. Con éste enfoque siempre hay que desarrollar equipos de trabajo que permitan lograr los objetivos. Siempre tratamos de compartir las decisiones, escuchar opiniones, porque muchos de los problemas diarios que se presentan en la operación de las estaciones, tienen solución cuando el personal en contacto en el trabajo diario, cuenta con la plataforma para exponer sus ideas. Es muy importante el contacto, la plática, saber qué piensan y qué sienten los trabajadores, porque eso nos ayuda a entendernos y vernos como una familia.

Cuando participamos en 1998 en el Premio Estatal de Calidad, el cual ganamos, implicó una reorganización hacia adentro en donde definimos con exactitud el organigrama, los puestos, los perfiles, etc. Así, creo que ahora somos una organización más libre, por qué, porque las personas que colaboran en la empresa no están cerradas a hacer una sola cosa nada más sino que se tiene la apertura para jugar diferentes roles, por ejemplo si uno va circulando por la calle y ve un accidente o una situación curiosa, por reflejo debe de hablar por teléfono y reportar el hecho a la estación. A todo el personal de la empresa se le ha dado cursos de locución para tener un *stock* cuando hay que grabar algún anuncio. Muchos han desarrollado la técnica y colaboran de manera activa en la producción. Aunque en la organización haya puestos, definición de funciones, etc., somos muy libres en el sentido de que es importante que el personal entienda la posición del otro: Es muy diferente el enfoque del productor dedicado a las promociones que el enfoque de los vendedores, por lo que tratamos de que cambien a veces sus posiciones para que puedan entender lo que hay del otro lado. Somos una organización bien estructurada pero muy flexible a la vez.

En relación al software y hardware que se maneja en la empresa, hay un aspecto muy importante y es que cada año hemos tratado de tener una palabra clave para la estrategia del año. Lo empezamos en 1997 ó 1998 con la palabra clave “calidad”; así nos metimos en todo lo que implicaba ésta palabra como parte del proceso. Hace unos cuatro o cinco años, nuestra palabra clave era “competitividad”, la que nos llevó a generar una estrategia para diferenciarnos de las demás emisoras. Por ejemplo, desarrollamos una metodología en la que le preguntamos a nuestros clientes cuáles eran los aspectos importantes para anunciarse con cualquier estación de radio: Enlistamos un gran número de aspectos, los clientes los calificaron y el que resultó ser más importante fue el de la seguridad con respecto a la transmisión de la publicidad. ¿Cómo un cliente podía estar al tanto de que su publicidad realmente se transmitiera? Si contrataba diez anuncios y no podía escuchar el radio todo el día para comprobar que se transmitieran, ¿cómo le podíamos dar la tranquilidad? Eso nos llevó a desarrollar un software especial para que los clientes accasaran a nuestra página de Internet y pudieran revisar la hora, minuto y segundo en la que se transmitió la publicidad. Esto nos ha llevado a ser diferentes de la competencia y nos ha dado una imagen de profesionalismo y seguridad muy importante que se reflejó en la parte comercial. Somos la única empresa en México que tiene ese software y muchos clientes o anunciantes nacionales se han sorprendido de que otros grupos más grandes no pueden darles el acceso al horario real en que se transmitió la publicidad. El cliente se da cuenta de cuántos *spots* se transmitieron, a qué hora, minuto y segundo, y pueden revisar las cintas testigo que son una grabación en computadora de la programación de todas las estaciones.

Somos una empresa que se mueve rápido. Somos creativos. Mucha de la fuerza competitiva que hemos tenido es porque somos demasiado inquietos. Siempre se nos ocurren muchas ideas lo que nos convierte en una empresa innovadora en el medio. Hay algo muy especial en nuestra forma de trabajar y es que hacemos todo en conjunto. Trabajamos en equipo. No estamos soportados en una sola persona sino en un equipo. 95.5 KISS es una estación en donde se da el resultado del talento de mucha gente que ha participado a lo largo de los años. Eso ha permitido hacer un producto diferente y muy estructurado. El Desarrollo Organizacional de la empresa es muy participativo porque sabemos que el trabajo en equipo es la base del éxito.

VII.6. 3ª Parte Entrevista al Ingeniero Jaime Robledo Castellanos, A.M: Director de esta empresa y responsable, en los últimos años, de mantener en los primeros lugares a las emisoras del grupo en la ciudad Santiago de Querétaro, con su dinamismo, creatividad y competitividad envidiables.

J.R.C: Hemos entendido una cosa durante los años trabajados en la radio: Nuestro negocio no es la radio; nuestro negocio es la comunicación. Tenemos que estar muy al pendiente de los nuevos medios que existan para seguir vigentes. Tenemos una participación activa en Internet: Cada una de nuestras estaciones tiene una página con menor o mayor número de visitas. Tenemos una sección donde los visitantes pueden descargar *podcasts* mediante una suscripción a su *ipod* o computadora. Los *podcasts* son programas especiales diseñados para el medio digital, lo que implica tener presencia en Internet que es el futuro de la radio. Estamos convencidos de que tenemos que estar en todo. No sabemos cuál va ser el camino pero tenemos que estar en todo. Otro medio son los teléfonos celulares, donde vamos a empezar a dar contenido, porque es lo que sabemos hacer: Dar y comercializar contenido. Ésa va a ser nuestra especialidad, hacer alianzas con otros medios. Hoy nos especializamos en FM como ayer en AM, y posiblemente mañana nos especializaremos en Internet, en radio digital o en algún otro medio de punta. La idea es que sigamos perdurando y evolucionando hacia el medio que sea más demandado pero siempre con la base de saber hacer contenido y saber comercializarlo.

Con respecto a la desincorporación: En un inicio éramos varias radiodifusoras, algunas de ellas posteriormente dejaron de estar en el grupo debido a una estrategia para fortalecer las que se quedaron; por ejemplo, desincorporamos las AM porque vimos que su futuro estaba muy limitado. Tratamos de ir cambiando todas nuestras estaciones porque originalmente era una sola estación de FM y todas las demás de AM; es decir, cinco estaciones de AM y una de FM. Logramos revertir el efecto a cuatro estaciones de FM lo que implicó tener una mejora económica, porque cuando las estaciones de AM iban para abajo, las de FM iban para arriba. En el futuro, si a la FM le pasa lo mismo que le pasó a la AM, decididamente cambiaremos de medio y se irán al medio que esté en punta. La época de las estaciones de AM ya pasó. Tecnológicamente hablando ya no

tienen futuro; comercialmente, es muy reducido. La audiencia de las estaciones de AM es una quinta parte de la de una estación de FM y comercialmente es igual. Esto implica que a los clientes ya no les interesa tanto anunciarse en AM porque su audiencia es reducida, por lo que cada vez va siendo menor su impacto. Además hay una cuestión generacional, y es que los muchachos de 18 a 20 años ya no escuchan una estación de AM, ni saben lo que es. A la gente ya ni siquiera hay que decirle que la radio es FM, porque da por hecho que está en FM. Lo raro sería buscar una estación de AM. Hay muchos vehículos que ya no traen el AM y nadie reclama.

En cuanto a toma de decisiones, es importante escuchar las opiniones del público y del personal de trabajo. Esto no quiere decir que siempre se vayan a tomar las decisiones de manera democrática, sino que simplemente la gente puede dar su punto de vista para ser considerado. Yo por formación soy muy analítico, así que trato de ver todas las opciones y los puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, cuando tengo que tomar una decisión, la tomo siempre basada en prioridades, que tienen que ver con el respeto al auditorio. Por ejemplo, nos ha sucedido que un cliente quiere anunciar con nosotros un *table dance*, pero pensamos primero que a nuestro auditorio no le va a gustar escuchar ese comercial al aire, entonces no se le vende porque para nosotros es más importante el respeto al auditorio que el negocio. El negocio se da como resultado de hacer bien las cosas: Si respetamos a nuestro auditorio y la dignidad del personal como primer punto, nuestra imagen será el activo más importante que debemos cuidar. Preferimos, por tanto no hacer algo que vaya en contra de ese activo por negocio, porque tenemos que respetarnos a nosotros mismos y a nuestra audiencia.

A veces hay que tomar decisiones inmediatas y obviamente eso se hace a través de lo analítico que da la formación académica y la personalidad; sin embargo, en otras ocasiones se decide de manera intuitiva. De alguna manera la intuición forma parte de mi raciocinio.

Siempre he creído que a las personas hay que dejarlas tomar sus propias decisiones, porque es una forma de ayudarla a crecer y no se puede estar concentrando todas las obligaciones en una sola persona. Como director quiero estar enterado de lo que sucede en la empresa, más no tener que tomar todas las decisiones. A veces cuando me preguntan cuál sería la definición de mi puesto, les contesto que sueño a dónde

quiero ir, marco el camino y me quito para no estorbar. Siempre he permitido que la gente tome sus propias decisiones. Una de las cosas que siempre les pido a los empleados es que no me traigan problemas sino soluciones. Nada más quiero estar enterado de las cosas. Cuando no sepan tomar una decisión, pueden consultar el problema conmigo pero a fin de cuentas, no les digo cómo resolverlo.

A.M: Algunas cuestiones, como la actitud de la empresa ante la problemática personal de un trabajador, J.R.C: son contestadas por el Ingeniero Jaime Robledo, tratamos de ser una familia para los trabajadores. Creo que todas las personas atravesamos por momentos difíciles, por lo que buscamos ser comprensibles y flexibles en cuanto a los horarios de trabajo. En algunos momentos del día hay niños por donde quiera, porque las mujeres que tienen hijos los pueden traer a la oficina, a veces, si no tienen en dónde dejarlos. Nada más con el cuidado y el respeto necesario, por supuesto. Pero ahí andan los niños caminando o hasta los mandan a sacar copias para que nos ayuden. Entendemos que una persona tiene una serie de funciones más allá del trabajo, su éxito se basa en el equilibrio personal entre su mente, su espíritu, su cuerpo y su trabajo; por lo que tratamos de que la gente no se quede hasta tarde. Si la gente se queda hasta después del horario normal, algo no está funcionando. Nosotros queremos que el personal trabaje a gusto, sea flexible y haga bien las cosas.

Uno de los incentivos o alicientes que se les ofrece a los empleados, es en la parte económica: Hay muchas personas que están a base de bonos y comisiones que se les dan de acuerdo a los resultados. Independientemente de los bonos y comisiones, se dan reconocimientos cuando alguien hace una actividad extra o se recibe por parte de un cliente un comentario de alguna acción sobresaliente. A la gente se le da una tarjeta o un regalo como reconocimiento público, porque en las encuestas de calidad que hacemos muchas veces un cliente hace un comentario que favorece el amor propio de la empresa o de una persona que hace muy bien esto o aquello. Con los índices de evaluación que tenemos, vemos cómo un área empieza a mejorar y en esos casos hay que darle su palmadita en la espalda al encargado del área porque se siente muy bonito compensar a la gente.

En la empresa tomamos en cuenta otros aspectos como por ejemplo el impacto ambiental que es de suma importancia. Estuve tratando de investigar y no hay nada sobre

impacto ambiental en cuanto a la parte radiofónica. Lo que hacemos es apearnos a las normas de manejo de la basura, ahorrar el agua y la energía eléctrica, propiciamos el cuidado al medio ambiente. También somos muy cuidadosos con la parte técnica, para no estar invadiendo canales o creando interferencia. Tratamos de tener todo en regla, independientemente de lo que nos fijan las normas de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, que nos hace una o dos visitas al año para inspeccionar. Tratamos de cumplir con todo a tiempo: Tener todos los filtros, las instalaciones bien hechas para no causar molestias a la sociedad. Las previsiones son básicas, porque realmente no es un trabajo donde se tengan accidentes. Tratamos de tener lo necesario como botiquines y se dan cursos de primeros auxilios para saber actuar en casos de emergencia. Se tiene una buena relación con el Seguro Social, con el Señor Delegado y con Rubén Díaz Infante, quienes son los encargados de comunicación social del IMSS, y siempre que hay una necesidad vamos con ellos. En la época de vacunación contra la gripa y las enfermedades estacionales, le recomendamos al personal que vaya a vacunarse y que lleve a su familia.

A.M: ¿Cómo se actúa ante las quejas de los empleados y de los anunciantes?

J.R.C: Partimos de la cuestión de que el anunciante siempre tiene la razón. Si hay una queja les damos la razón al cliente; por ejemplo, se quejan de que no pasamos los anuncios. Si el anunciante considera que no se pasaron los anuncios o que no se pasaron completos, no tenemos problemas, le bonificamos o le cambiamos la estrategia, pero de lo que se trata es de demostrar que en nuestro sistema de trabajo no pudo haber pasado eso, sólo que no se discute con el cliente porque a lo mejor le ganamos la batalla pero perdemos la guerra. Se trata de explicarle al anunciante y darle opciones, lo que nos permite conocer si son clientes “mañosos”. Hay muchas empresas que estructuran su negocio para defenderse de dichos clientes, y exigen que les firmen contratos que al final de cuentas sólo sirven para los pleitos, y nosotros no queremos pleitos con los clientes. Sabemos que el dos por ciento de los clientes son mañosos y el noventa y ocho por ciento no lo son. ¿Para qué le vamos a pegar al noventa y ocho por ciento por defendernos del dos por ciento? Mejor dejamos que nos pegue esa minoría, que nos da la oportunidad de conocerlos y no volverles a vender. Eso nos permite tener una relación tranquila con los clientes. En realidad los clientes no son mañosos, el que no paga es

porque no pudo pagar o tronó. Traemos menos del 2% de incobrables, que son éste tipo de clientes o que son mañosos de verdad, que se esconden diciendo que no firmaron o que no les transmitieron la publicidad completa. Lo resolvemos bonificándoles o haciéndoles un descuento. Pero si cada vez ocurre lo mismo con el mismo cliente, ya sabemos que es un cliente “mañoso” y mejor no le vendemos. Así nos sale barato. En relación a las quejas, nuestro personal las escucha y trata de resolver el problema; porque a veces también son problemas de percepción, son cosas que se dicen y sin pensarlo lastiman a la gente. Pero se corrigen, se piden disculpas y se sigue adelante. Tratamos de tomar en cuenta lo que los clientes o los contratantes nos recomiendan. Mandamos una carta dándole las gracias por la sugerencia y modificamos nuestro funcionamiento de trabajo en base a las observaciones de los clientes. También lo hemos hecho con los trabajadores, estamos abiertos a lo que nos dicen y bonificamos a quienes generan alguna acción, procedimiento o recomendación que mejore nuestro trabajo. Les damos premios en efectivo a los trabajadores.

En cuanto a las políticas a seguir en el trato con las autoridades municipales, estatales y federales, somos parte de la cadena y debemos ser muy responsables con las autoridades. Tenemos que cumplir y pedirles que ellos cumplan. Siempre ha sido una relación muy equilibrada, más de amigos que de otra cosa, porque al final de cuentas estamos en lo mismo. Nosotros trabajamos para que a Querétaro le vaya bien y ellos quieren lo mejor para Querétaro; entonces colaboramos con las autoridades para que haya una buena relación. El gobierno es un buen cliente, pero por ser cliente no se va hacer lo que quiera o se van a dejar de hacer cosas por la presión económica. Se debe de entender que son autoridades por lo que se les tiene que respetar, pero nada más.

VII.7. *Entorno Político de 1967 a 2006.* Para que el progreso y éxito de las empresas instaladas en Querétaro o en cualquier otra parte se dé, debe haber voluntad política, paz social y seguridad jurídica, entre otras cosas. Razones por lo cual el entorno político que se ha considerado a través de esta investigación es de suma importancia. A continuación se hace una descripción de lo más importante realizado por los diferentes gobiernos de Querétaro en el periodo comprendido entre 1967 y 2006.

En el entorno político del año 1967 a 2006, Querétaro fue gobernado por:

VII.7.1. *Juventino Castro Sánchez*. Del primero de octubre de 1967 al primero de octubre de 1973. Entre las obras de mayor significación durante su mandato sobresale la creación del Centro Universitario, nueva y moderna sede de la Máxima Casa de Estudios de Querétaro. A la perseverancia del Gobernador se debe la obtención de los terrenos que conformaban el Parque Nacional de El Cerro de las Campanas, que fueron donados para formar el patrimonio de la institución.

Se pagó el cincuenta por ciento de las obras de construcción que incluían facultades, oficinas administrativas, ejes viales, alumbrado, jardinería y estacionamientos, con un valor de veinte millones de pesos. Aún cuando no se logró concluir la obra en este periodo, se pusieron en funcionamiento los edificios correspondientes a las Facultades de Contaduría y Administración e Ingeniería Civil.

Así mismo, el presupuesto otorgado a la Universidad tuvo un notable incremento de tres millones ciento treinta y tres mil pesos, aprobados y entregados en el periodo lectivo de 1967, a once millones cuatrocientos nueve mil pesos, en el último año de gobierno.

Se concluyeron las obras del Instituto Tecnológico de Querétaro, el cual había sido inaugurado en el mes de mayo de 1967, iniciando labores con un cuerpo estudiantil de 1,151 jóvenes destinados a apoyar el desarrollo industrial de la entidad. Producto del impulso generado a lo largo del sexenio anterior, durante éste se establecieron en Querétaro importantes empresas.

VII.7.2. *Licenciado Enrique Burgos García*. Del primero de octubre de 1991 al primero de octubre de 1997. De gran trascendencia fue la obra de vialidad que realizó el gobierno del Estado, apoyando obras importantes en la entidad tales como la Central Camionera, los ejes viales, el libramiento Bernardo Quintana, la ampliación de la carretera a Corregidora y en los demás municipios, apoyo a la agricultura y la ganadería con obras de infraestructura.

En el aspecto educativo dio impulso a la Universidad Autónoma de Querétaro, y a la Universidad Tecnológica, ésta última de gran importancia para el desarrollo y apoyo de la industria en Querétaro.

VII.7.3. *Ingeniero Ignacio Loyola Vera*. Del primero de octubre de 1997 al primero de octubre de 2003. Es el primer gobernador que emana del partido Acción Nacional, y una de las obras de mayor trascendencia, que conforme pase el tiempo se irá consolidando, es la construcción del Aeropuerto Internacional de Querétaro. Esta obra será el detonador del desarrollo del Estado, tanto o igual que la instalación de empresas industriales en tiempos pasados.

VII.7.4. *Licenciado Francisco Garrido Patrón*. Del primero de octubre del 2003 a la fecha. La continuidad en obras que ha tenido afortunadamente Querétaro en los sexenios de finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, da como resultado la instalación de la empresa Bombardier, la que inicia un corredor aeronáutico que vendrá a fortalecer la generación de empleos así como la derrama económica que esto implica.

Cabe aclarar que cada uno de los Gobernantes que coinciden con la historia de Desarrollo Radiofónico han realizado acciones en beneficio de la comunidad, y permitido la consolidación de las empresas ya existentes en los diferentes ramos, también el comercio y la sociedad han creado el clima adecuado para el desarrollo del Estado de Querétaro y de esta empresa. De suma importancia es la participación de directivos, trabajadores, anunciantes y radioescuchas en la permanencia y consolidación de la organización estudiada.

VIII. CONCLUSIONES

“Todo invento nuevo, todo nuevo descubrimiento, acaba generando confusión. Quienes están cómodamente instalados experimentan una sacudida que acaba con su confort. Así pues, está claro que toda invención nueva, todo gran descubrimiento... cualquier Cosa que exija una reorganización del territorio conquistado no será fácil de aceptar”

Abraham Maslow.

Esta investigación se inicio con la elaboración de un cronograma el cual contempló la revisión del material recabado en el proceso teórico del Doctorado en Administración, se revisan los materiales proporcionados por los doctores Luis Montaña Hirose, Adolfo Mir Araujo, Guillermo Ramírez Martínez, Antonio Barba Álvarez, entre otros, posterior a esto se hace la lectura de la tesis del Dr. Carlos de Mucha Izcabalceta. Para dar inicio con la investigación se hace la solicitud a la empresa Desarrollo Radiofónico para realizar el estudio.

La empresa que dio origen a Desarrollo Radiofónico, fundada en 1941 en un contexto local nada fácil, en el cual las autoridades estatales trataban de recobrar la confianza de la población, después de que el gobierno estatal anterior se había caracterizado por el autoritarismo y el atropello de los derechos ciudadanos. A nivel nacional se daban las consecuencias de la expropiación petrolera, entre ellas, las líneas de crédito del país estaban cerradas; a nivel internacional se vivía la Segunda Guerra Mundial y sus efectos colaterales, uno de ellos era la inflación porcentaje por incremento de 126.19%, en estas circunstancias el general Rodríguez Familiar inicia la aventura de una nueva empresa, en un estado conservador, hipersensible a los cambios y con más romanticismo que planeación, es cierto que en este tiempo no había los conocimientos teóricos para sustentar el nacimiento y crecimiento de una empresa radiofónica, sin embargo, existía la experiencia, disposición e intuición para llevar a cabo este reto.

La sustentabilidad de la empresa era difícil, casi imposible, el propietario le inyectaba recursos económicos, en varias ocasiones se vio tentado a liquidar la radiodifusora, sin embargo, no fue así y poco a poco gracias al esfuerzo y tesón de sus

empleados y dueño se convirtió de una aventura e idea romántica en una realidad que empezó a ser sustentable y rentable. En estos tiempos la programación, en su mayoría, eran copias de programas de radiodifusoras que estaban instaladas en el Distrito Federal, con las que frecuentemente se hacían enlaces. En 1949 inicia actividades la XENA, estación hermana de la XEJX, el dueño favorece la competencia entre el personal de ambas estaciones esto causa enfrentamientos y enemistades entre estos. Más tarde al ocupar el mismo edificio en Zaragoza 15 Poniente, se liman asperezas y se suman al trabajo, el dueño en aras de mejorar las ventas y como consecuencia los resultados utilizó la estrategia de competir.

En este tiempo el gobierno estatal en funciones hace la recatastración de la propiedad urbana, al haber una alza de los valores fiscales la iniciativa privada se minimiza y contrae su actividad lo que trae como consecuencia una situación difícil para las empresas de la entidad. En 1954 se funda el Sindicato de los Trabajadores de la Radio, esto trae inestabilidad laboral y el despido de uno de los promotores de la formación del sindicato. Posterior a esto en los años sesentas llegan otras radiodifusoras que al competir entre ellas, las lleva a una guerra de precios lo que trae anarquía y mal negocio para todos, a consecuencia de esto se reúnen los dueños de las distintas radiodifusoras y en 1977 nace Desarrollo Radiofónico con la finalidad, entre otras muchas, de poner orden en las tarifas, y al estandarizarlas causa el descontento de la Cámara de Comercio porque ésta considera que se convirtieron las empresas de la radio en un monopolio, con un daño colateral para los clientes y para los prestadores de este servicio. La necesidad de la empresa estudiada era el contar con un gerente que viniera a conciliar con sus clientes y a establecer nuevas estrategias y políticas que resolvieran o minimizaran las diferencias existentes, es así que con la contratación del CP. Javier Arvizu García se consigue este objetivo. La década de los noventas se caracteriza por cambios tecnológicos, mercadológicos y económicos, entre otros que influyen en las empresas a nivel local, nacional e internacional, entre estos son la instalación de la XHOE FM que viene a dar a la entidad una forma nueva de transmisiones de radio, en lo económico hay en 1982 una inflación que llega hasta un 3,709.90% con las consecuencias inherentes en todos los ámbitos, para contrarrestar el impacto económico para la empresa se crea el plan Francés que consistía en que se efectuara el pago por

adelantado por parte de los anunciantes y a cambio se les daba por cada anuncio contratado uno más en forma gratuita, estrategia de venta que funcionó bien en ese entonces.

Los directivos de cualquier empresa, en este caso particular, los de Desarrollo Radiofónico, quieren que ésta perdure. No que permanezca dos o tres años, sino cincuenta o cien años; y no sólo quieren que perdure, sino también que lo haga de manera sana.

Se ha visto que muchos directivos que hablan de la Teoría de la Organización piensan a largo plazo, con amplitud, desde el punto de vista de los valores. Creen que adoptan una postura práctica y realista si utilizan como criterios de una buena gestión o de la buena salud de la empresa, el hecho de que la plantilla sea más estable, que haya menos ausentismo laboral, que la moral y autoestima sean elevadas, que haya más beneficios, sin embargo, es fundamental que en este crecimiento se consideren preponderantemente la autorrealización y el desarrollo personal.

Es muy fácil demostrar que si se adopta una perspectiva a largo plazo, el realismo, los beneficios y todo lo demás, exigen prestar mucha atención a lo que podríamos llamar desarrollo de personal o bien, formación de directivos adecuados, de trabajadores, cambio del clima de la organización. Esto se comprobó constantemente en el desarrollo de las entrevistas realizadas, las cuales además se ratificaron al hacer triangulación de la información recabada. Está claro que si todas las partes implicadas en una empresa comprenden con claridad los objetivos, las directrices y las metas últimas de la organización, casi todo lo demás se reduce a simples cuestiones técnicas sobre la coincidencia entre medios y fines.

Tiene una importancia fundamental para Desarrollo Radiofónico el hecho de que hay muchos tipos de retribución aparte del dinero, que la importancia del dinero como tal disminuye progresivamente a medida que aumenta la prosperidad y a medida que madura el carácter, y que la importancia de otras formas más elevadas de retribución aumenta progresivamente.

Desarrollo Radiofónico tiene una estrategia bien definida, formal, estructurada y constante, que da rumbo a todas las acciones y permite avanzar positivamente colocándose como elemento fundamental del desarrollo social.

Las empresas pequeñas y grandes, las instituciones no lucrativas, las organizaciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales utilizan en su mayoría, cada vez más, el proceso de la Administración Estratégica, el cual “faculta” a gerentes y empleados con el poder de decidir en cada uno de los rubros que integran la organización, trayendo como consecuencia un sin fin de beneficios.

Las organizaciones deben adoptar una posición activa y no una reactiva, y deben luchar por influir, anticipar y emprender hechos; no sólo responder a ellos. El proceso de la Administración Estratégica representa esa posición para la Toma de Decisiones, logra a través de un enfoque lógico, sistemático y objetivo determinar el futuro de la empresa, y en el caso de Desarrollo Radiofónico lo tiene como una parte muy importante de su filosofía y operatividad.

Por regla general, hay demasiado en juego como para que los estrategas apliquen sólo la intuición, que en el caso de la empresa en estudio siempre va acompañada de un profundo análisis y razonamiento para elegir entre varias alternativas la toma de una decisión. Los buenos estrategas se toman el tiempo para pensar en sus negocios, en qué punto se encuentran con esos negocios y qué quieren ser como empresa y, después, implementan sus programas y políticas a efecto de avanzar desde el punto en donde se encuentran al que quieren llegar en un plazo razonable.

Cuando la empresa gana el Premio Estatal de Calidad, ésta comprueba que el Modelo de Administración que eligieron era el adecuado, así como otras acciones que influyen en el éxito y permanencia de Desarrollo Radiofónico en esta ciudad y Estado; corroborando que el atractivo principal de todo enfoque administrativo es la expectativa de mejorar los resultados de la organización. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de la Administración Estratégica, ya que los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades de la empresa, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización, para beneficio de ésta. Por tanto, este modelo de administración permite que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas. Aunque esto no garantiza el éxito de la organización, el proceso permite la toma de decisiones activas, en lugar de reactivas. La Administración Estratégica puede representar un cambio radical en la filosofía de algunas organizaciones, por lo tanto, los estrategas se deben preparar para adelantarse y

responder, de manera constructiva, las preguntas y los problemas conforme van presentándose.

Desarrollo Radiofónico tiene un propósito y una razón de ser singular. Esta singularidad se refleja en la declaración de su misión: Corporación Multimundo, –que es la marca de Desarrollo Radiofónico–, es una empresa de comunicación con el compromiso de superar las expectativas de los anunciantes a través de medios exitosos que entretengan e informen a la sociedad de forma honesta y creativa. La naturaleza de su misión representa una ventaja o una desventaja competitiva para la empresa. Así ésta consigue un magnífico sentido de su propósito cuando sus estrategias, gerentes y empleados elaboran una misión clara de la misma y la comunican. En este sentido Drucker dice que elaborar una misión clara de la empresa es la “responsabilidad primordial de los estrategas”.

Una buena declaración de la misión como lo es la de Desarrollo Radiofónico, revela a los clientes de la empresa, sus productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados; estos elementos son el marco práctico para evaluar y redactar la declaración de la misión. Ésta, por ser el primer paso de la Administración Estratégica, marca el curso de todas las actividades de planificación.

Es entonces preciso destacar que, contar con una declaración de la misión bien diseñada resulta esencial para formular, poner en práctica y evaluar la estrategia. Hay que tener en cuenta que al contar con la misión, no se cuenta con ella de una vez y para siempre, ya que la declaración de la misión, de manera constante, debe ser sometida a revisión. Es conveniente revisarla una vez al año, en el caso que nos ocupa esta investigación se hace en forma dinámica y continúa. Cuando la declaración de la misión es eficaz aguanta la prueba del tiempo.

Otro aspecto fundamental a tomar en cuenta es la auditoria externa que actualmente y debido a una mayor turbulencia en los mercados y las empresas de todo el mundo, se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración; Es indispensable reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, y estar pendiente de sus tendencias.

Las empresas que no movilicen ni faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y no advertir amenazas nacientes, lo que traería como consecuencia: seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades, y poner en riesgo a la empresa. Sin embargo, la labor de inteligencia y los sondeos que en forma continua se hacen de las variables anteriormente mencionadas, permiten a Desarrollo Radiofónico minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste desarrollar un sistema eficaz de auditoria externa, utilizando la tecnología de la información. Por lo tanto es muy importante entender las tendencias y los acontecimientos clave, elementos a los que Desarrollo Radiofónico pone especial atención.

El mundo empresarial de hoy en día reclama el compromiso firme de cambio y un claro sentido de dirección. El liderazgo visionario es el mecanismo que llevará a cabo este cambio, proporcionando los ideales que conformarán la estrategia y la energía para aplicarla. Los líderes pueden transmitir a sus empleados éste sentido final y transformar su trabajo en un juego. A pesar de las alabanzas a la figura del líder, los teóricos clásicos más cautelosos siguen insistiendo en la importancia del trabajo diario y concienzudo de los trabajadores, que son los que transforman las visiones en realidad. Esto lo tienen muy claro tanto directivos como empleados en Desarrollo Radiofónico, lo cual se ha constatado a través de esta investigación, aspecto que ha traído como consecuencia la permanencia y el éxito de esta empresa en Querétaro.

Ser un buen estratega no es suficiente. El liderazgo implica mucho más que adaptar la estrategia al entorno comercial, consiste en adaptarse al entorno social.

Por otra parte, la obtención del Premio Estatal de Calidad llevó a la empresa a una nueva cultura organizacional: Los ejecutivos de la compañía reconocen y motivan las capacidades y valores de su personal, además de escuchar atentamente, antes de la toma de decisiones, lo que dicen sus empleados.

Los directivos tienen claro que es necesario reforzar los actos positivos que los trabajadores realizan a favor de la empresa, como lograr la satisfacción de los clientes mediante el servicio personalizado. Se ha visto que: los colaboradores, desde cualquier puesto o nivel dentro de la organización están más motivados cuando tienen objetivos

claros que alcanzar. La identificación de las necesidades, el esfuerzo, los objetivos, las expectativas y los sentimientos de equidad son los temas principales para el funcionamiento adecuado de esta empresa y brindar la respuesta que el público demanda, logrando con esto formar parte activa en el desarrollo social del Estado.

Finalmente es importante señalar que a través de esta investigación se constató el compromiso social que Desarrollo Radiofónico ha tenido y tiene con el Estado, ya que desde sus orígenes se han buscado elementos que permitan a la sociedad, en coordinación con las autoridades de los diferentes gobiernos, avanzar positivamente hacia la mejora del entorno que la rodea.

Desarrollo Radiofónico ha sido, en todos estos años, eco y apoyo de la sociedad así como socio activo de todos aquellos que han confiado en la emisora para dar a conocer: ideas, productos y servicios.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam Smith, (1776) De las causas del progreso en la facultades productivas del trabajo, y del modo como un producto se distribuye naturalmente entre las diferentes clases del pueblo. LIBRO PRIMERO, CAPITULO I, DE LA DIVISION DEL TRABAJO. citado por Robbins p. 26
- Asociación de Radiodifusores del Valle de México, A.C. (1998). Una historia que si suena, México D.F. Fernández Cueto Editores.
- Argyris, Chris (2003) Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. Harvard Bussines Review. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto.
- Bernard Chester, I. (1946). Funciones and pathology of status systems in formal organizations. En William F. White. Industry and society. Nueva York. Editorial McGraw Hill.
- Brian Quinn James, Anderson Philip, Finkelstein Sydney (2003). Harvard Bussines Review. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto.
- Cohen, Daniel (2001). Nuestros tiempos modernos, Kriterion Tusquets Editores.
- COEPO. (2005). Población 2005, Consejo Estatal de Población, Querétaro.
- Collis,D.J. and Montgomery,C.A. (1995) “Competing on resours: strategy the 1990s” Harvard Business Review,July-August: 119-28
- Conger, Jay. The art of empowering others. Academy of Management Executive III. No. 1. February, 1989.
- Covey Stephen R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Davis, Keith, Newstrom John W. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw- Hill Interamericana.M. Wittrock (Ed.), Handbook of research on teaching (p.97-115). Nueva York, Macmillan.
- Díaz Ramírez, Fernando (1979). Historia del Estado de Querétaro (1931-1979). Tomo VI. Ediciones del Gobierno del Estado.
- Drucker, Peter (1974).Management: Task, responsabilites and practices. New York: Harper and Row.
- E.H. Bowman y C.E. Helfat (2001). Does Corporate Strategic Matter, Strategic Management Journal.

- Erickson, F. (1986). “Qualitative methods in research of teaching”. En: Wittrock, M. (comp.) La investigación de la enseñanza, II Métodos cualitativos y de Observación. Paidós. España, 1989.
- Fayol, H. (1916) Industrial and General Administration, Paris: Dunod
- Fernández Aguado Javier (2005). La Administración de los sentimientos de la Organización. Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Ferre Trenzano, José María (2003). Marketing, mercado y competitividad. Editorial (Barcelona España).
- Follet, Mary Parker, (1924) Creative Experience, Longmans Green & Co. Londres
- Fortson R. James, Fortson Mayagoitia Jacqueline (1987). Los Gobernantes de Querétaro. J.R. Fortson y CIA. S.A. Editores.
- Fred, R. David, (1997). Conceptos de Administración Estratégica, Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A.
- Grant, Robert. (1998) Contemporary Strategy análisis, Oxford : Blackwell.
(1991) “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, California Management Review 33(3): 114-22.
- Granovetter, Mark. (1985) “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, American Journal of Sociology 91(3): 481-510.
- Gellerman, Saul Managing ethics from the Top Down. Sloan Management Review. Winter, 1989.
- Giddens, Anthony (2004). Un mundo desbocado “Los efectos de la globalización en nuestras vidas”, D.R. Santillana, Ediciones Generales S.A de C.V. México.
- Grede, Robert (1997). Mercadotecnia al descubierto. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Greenley, Gordon Does Strategic Planning Improve Company Performance. Long Range Planning 19. No. 2. April, 1986.
- Hamel, G. (1991) “Competition for competence and interpartner learning within international alliances”, Strategic Management Journal 12: 83-103.
- Harris Herbert (1997). Las doce leyes universales del éxito. Grupo Editorial Tomo, S.A. de C.V.
- Heider, John. (1995). El Tao de los Líderes. Humanics Limited. Atlanta Georgia.

- Heller, Robert. (1998). La toma de decisiones. Editorial Grijalbo.
- Ianni, Octavio (2004). La era del globalismo, Siglo Veintiuno editores, S.A. de C.V. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2003). Perfil Sociodemográfico de Querétaro de Arteaga, "XII Censo -General de Población y Vivienda 2000". Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Ags.
- Keith, Davis y Newstrom, Jhon W. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. Undecima edición Mc Graw Hill.
- Kofman Fredy, (2001). Metamanagement, la nueva conciencia de los negocios, Tomos: 1. *Principios*; 2. *Aplicaciones*; 3. *Filosofía*, Ediciones Granica S.A. de C.V. Naucalpan México.
- Kuhn, Thomas S. (2007). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica.
- León José Luis (1996). Los efectos de la publicidad, Editorial Ariel S.A. Córcega Barcelona.
- Ley Federal del Trabajo. (2006). SISTA Editorial.
- Martínez-Costa, Ma. Pilar y Moreno, Elsa (2004). Programación radiofónica. Arte y técnica del dialogo entre la radio y su audiencia. Editorial Ariel S.A.
- Maslow, Abraham H. (2005). El Management según Maslow, de la traducción, Genís Sánchez Barberán. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Meda, Dominique (1998). El trabajo, un valor en peligro de extinción. Editorial Gedisa S.A. Barcelona España.
- Mejía Barquera, Fernando. Historia mínima de la radio mexicana (1020-1996).
- Mintzberg, Henry (1987) "Crafting strategy", Harvard Bussines Review July-August: 65-75.
- Mittelman, James H. (2002). El síndrome de la globalización. Transformación y resistencia. Siglo Veintiuno editores S.A. de C.V. México D.F.
- Montaño Hirose Luis, Alvarado Altamirano Sergio, Barba Álvarez – Antonio, Soria Romo Rigoberto Coordinadores. (2004). Los estudios organizacionales en México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Universidad de Occidente. Por características tipográficas y de edición Miguel Ángel Porrúa, Librero-editor. México.

- Orozco Gómez, Javier (2003). Leyes y códigos de México. Legislación en Radio, televisión y cinematografía. Editorial Porrúa, S.A. de C.V.
- Parlett, M. y Hamilton, D. (1977). Evaluation as illumination: A new approach to the study innovative programmes. En Beyond the numbers game. London. MacMillan.
- Pearce II, John and Fred David. The Bottom Lineo Corporate Mission Statements. Academy of Management Executive. No. 1, 2. May 1987.
- Porter, Michael. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms, New York: Free Press and Macmillan.
- Quin, J.B. (1980) Strategies for Change: Logical Incrementalism, Hornewod,IL; Richard D. Irwin.
- Ramírez Faundez, Jaime y Ramírez, Martínez Guillermo (2004). Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global, Universidad de Occidente, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. México.
- Ramírez, Martínez Guillermo (2004). Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. Universidad de Occidente, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.
- Raudesepp, Eugene. Can you trust your hunches. Management Review 49, No.4. Abril, 1960.
- Revista de la XEJX Radiodifusora Queretana (1942).
- Reyes Ponce, Agustín (2004). Administración de personal, relaciones humanas. Editorial Limusa. S.A.de C.V.
- Rifkin, Jeremy (1994). El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos trabajo: el nacimiento de una nueva era. Ediciones Paidos Ibérica, S.A. España.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). Administración. Octava Edición Pearson Educación México.
- Seely, Brown John (2003).. Gestión del conocimiento. en Harvard Bussiness Review. Ediciones Deusto.
- Simpson, Judith (1990). Visioning: More than meets the eye. En Training and Development Journal.
- Sloan. Alfred. (1963) My Years with General Motors, London: Sedgewick & Jackson.

- Stake, R. E. (1998). Investigación con Estudios de Casos. Ediciones Morata, S.L. (1999) España.
- T.C. Powel Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal, enero, 1995.
- T.L. Wheelen y J.D. Hunder (2000). Strategic Management and Business Policy. Séptima edición. Upper Saddle River, N.J. Ed. Prentice Hall.
- Taylor, F.W. (1911). Principles of Scientific Management, Nueva York: Harper, 1911, p.44.
- Vilar, Josefina y Villegas, Teodoro (1998). El sonido de la radio. Ensayo teórico práctico sobre producción radiofónica. Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco. Instituto Mexicano de la Radio. Plaza y Janes S.A. de C.V. y/o Plaza y Valdés.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations, ed. T.Parsons, Trad. Por A.M. Henderson y T. Parsons, Nueva York: Free Press.
- Weick, K.E. (1990) "Cartographic myths in organizations", in A. Huff (ed.) Mapping Strategic Thought, London: Wiley.
- Whittington, Richard (2002). ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? Internacional Thomson Editores.
- Yin Robert K. (2003). Case Study Research Design and Methods, Third Edition, Applied Social Research Methods Series Volume 5, SAGE Publications.

ANEXOS

ANEXO I

Notas sobre una necesidad permanente. Los artículos que se presentan a continuación son del escritor y periodista Carlos Monsiváis.

“Así, como me oyes, así es tu tierra”.

¿Qué ha sido el radio o la radio en la vida de México? Como ningún otro medio, ha difundido emociones y las formas verbales y melódicas de resentirlas; ha generado ídolos y afirmado o reafirmado tendencias del gusto; ha incitado al disfrute de nuestra propia compañía; ha sido la fiesta y la solidaridad al alcance del oído. Estamos en provincia y el aura radial nos conduce a una época en donde todo es nostalgia, nada antes ni después, sólo la nostalgia que nos abandona en el recuerdo instantáneo (o del acontecimiento sino del recuerdo)... Estamos en la capital, y prendemos el aparato, y la emocional cantante nos interpreta el bolero favorito... y lo que uno sabe de ella es siempre inferior a lo que ella –sin vernos y sin adivinarnos– sabe de nosotros, nuestra debilidad por el romance perfecto, nuestra capacidad para alterar predilecciones, nuestras ganas de reírnos por las tonteras que alguien es capaz de decir y que otro alguien –por ejemplo, uno mismo– será capaz de repetir.

Vínculo con el centro ideal y real de la nación, la radio en el siglo XX mexicano contribuye al fin de los aislacionismos regionales, afina la nueva “sensibilidad” (el romanticismo en la era de la tecnología), dicta las reglas del “sonido popular” en la canción y el habla (aunque en menor medida que el cine), introduce el debate como forma regocijante del diálogo y modifica los protocolos del sentimiento en familia y a solas. Sin jamás enfrentar al tradicionalismo, la radio es uno de los grandes adelantos de la modernidad, lo que va de los temas “audaces” a la proclamación de la obligatoriedad del consumo. Desde 1930 por lo menos, las estaciones radiofónicas asimilan las formulas norteamericanas que se confunden con la modernidad plena, y establecen de paso el sitio rector de la publicidad, que entre otras cosas, a través de *jingles* o anuncios cantados, avisa de las altas funciones de la repetición en la industria del entretenimiento. (“Si algo que oigo por primera vez no me suena conocido, ya estubo que no me interesa”). Compañía inevitable del hogar, la radio recompone las dimensiones de la familia (el sonido radiofónico, el fondo del otro diálogo hogareño), y destruye el aislamiento tradicional. Es obvio: una es la vida antes y otra la vida después de la radio. Se van deshaciendo los entretenimientos pre–radiofónicos (veladas, juegos de salón, intercambio de visitas, manejo del chisme como afinamiento de la vida social, conversaciones que ratifiquen que los presentes no están en otra parte) y se crean atmósferas de multitudes en las rancherías más apartadas o en los departamentitos o en las casas precarias.

La Edad de Oro de la radio.

Puede argumentarse, y con amplitud, que la “Edad de Oro” de la radio en México, que corresponde con algo de retraso y limitaciones técnicas a la “Edad de Oro” de la radio norteamericana, ocurre entre 1928 y 1955, aproximadamente, cuando el oyente hace del aparato de radio un miembro privilegiado de su familia (lo simbólico es también lo casero), y usa de la radio para determinar cuán urbano o cuán rural se considera. Pero también puede argüirse, a partir de los ochentas, la existencia de una nueva “Edad de Oro”, donde el escucha obtiene ya de la radio un trato más complejo, al cabo de las modificaciones forzadas de la vida hogareña, de la expansión de las ciudades y de la consagración de los poderes publicitarios, mercantiles y culturales de la tecnología. La radio, lejos del poderío de las imágenes cinematográficas y televisivas, establece su dominio y preserva convencionalismos y descubrimientos emocionales, sin dejar de atender a las fuerzas emergentes. Y ya desde los sesentas el público de la radio es, a mitades, masculino y femenino.

En este proceso, la música, sin serlo todo, es obviamente esencial. La radio, la industria disquera y –consagratóricamente– el cine, le otorgan a las canciones la condición de paisajes perdurables y

melodramáticos (ningún placer más alto que evocar la desdicha en tiempos de rutina). Y la radio, instrumento de persuasión manipuladora, elige las voces y los estilos a enlazar, el énfasis vocal que hechiza en los comerciales, la índole del melodrama (de la radionovela) que hará florecer los sonidos del desgarramiento anímico. La radio, en la primera etapa, forja un gusto capitalino (que será gusto nacional), apuntala la nueva moral, muy parecida a la tradicional pero ya condescendiente con los arrebatos del amor, sustituye al orador con el locutor, selecciona voces no educadas pero intensas y representativas, relega con discreción a barítonos, tenores, sopranos y contraltos y promueve el arrabal, el mito preferencial de una época. Luego, en una segunda etapa, a principios de los cincuentas, se introduce el culto por el *Hit Parade* y las baladas de Norteamérica. La americanización arraiga por vía de los recuerdos de adolescencia y juventud. Y el giro abrupto se produce con el rock, de Bill Haley a Elvis Presley, de los Beatles a los Rolling Stones. El rock le allega a la radio un público distinto, muy devocional, y la música clásica le consigue un auditorio disciplinado y fervoroso.

En México, las admiradoras (*las fans*) se inauguran en los treintas conquistando los pasillos de las estaciones de radio. Gimen y se estrujan las manos y palidecen y se levantan alborozadas de sus asientos al cantar Emilio Tuero: “Si yo sé que me quieres (¡AY!) y yo sé que me adoras (¡AY!) y si no me lo decís (¡AY!) es porque no te animás (¡AY!). Y en cada ¡AY! –cuenta la leyenda– ellas se entregan a la orgía gimnástica de rendición. Las *fans* adelgazan de amor con sonatinas apasionadas y, ya mujeres divinas, se consideran estrujadas por la confabulación de la poesía que–lo–es–a–simple–oído y de los sonidos entrañables. (Sin las canciones entrañables los recuerdos amorosos se debilitan). Es absoluta la influencia de estos contingentes femeninos en el destino de las industrias radiofónica y disquera. Los criterios radiofónicos se deciden atendiendo la disponibilidad del Ama de Casa, la institución que alienta y hace posible a las Admiradoras. El Ama de Casa es el instrumento de la sedentarización o la doma de audacias, y es el veto inesperado a numerosos usos tradicionales ya sin sentido en el país que crece. Ella entiende que la canción romántica no vulnera moral alguna, y ella se entusiasma –falsa rendición ante la falsa seductora– por el show de virilidad de los galanes del Quinto Patio o de los charros cantores (que hacen de la nacionalidad un don erótico y manejan el nacionalismo en cada grito levantisco). Y el amor que nos conduce a la muerte se acomoda en los horarios del hogar.

Nadie desplaza del todo a la canción romántica. Ni la *discomusic* ni lo punk ni lo *newage* ni la balada hispana, evitan ese fatal anacronismo, el momento en que Ella quiere saber lo que Él le dice y Él quiere retener lo que le dice a Ella por si llega a ser la madre de sus hijos o por si ya lo es. Y gracias a la radio Él le canta a Ella, y Ella le responde, y se instalan míticamente al pie de la guitarra o del piano o de la orquesta, y todo lo hacen para alimentar los recuerdos, porque sólo allí se guarda intacta la pasión amorosa que es por lo común combustión de dos almas durante tres minutos. (Se vale repetir la melodía las veces que haga falta).

De modo que complementa al cine, la radio es, masivamente, fábrica de sueños. No evoca imágenes que confieren estatus ni proporciona modelos de gestos célebres, pero le entrega a una colectividad elementos imprescindibles: información copiosa, chistes, variedades de la dicción prestigiosa, continuidad musical y repertorio de frases hechas (para sentirlas, más que para decirlas). A las más de mil emisoras del país las anima una certeza: su repertorio es la biografía ideal de sus oyentes o viceversa. Buenas noches, amigos, no dejen de acompañarnos mañana... Si ustedes no nos oyen, no tendrán con quien hablar.

¿A quién le dedica esta bonita melodía?

En la década de los sesentas, hay desconcierto en las empresas de radio al verificarse los poderes de la televisión, ciertamente encandiladores. ¿Quién compite con las imágenes y quién se enfrenta al “cine en casa”, al continuum que mezcla diversión, drama, información, películas, vistas de otros países, ofertas musicales, y –*last but no least*– comerciales integrados al ritmo hogareño? Por un tiempo la radio se resigna a ser el fondo melódico, el sonido incesante que no reta a la televisión pero le proporciona a su público el equilibrio de la música. En este período las estaciones culturales afianzan su público, más vasto del que se concede, y ya dispuesto a aceptar que es también cultura la música popular. ¿Cómo no

reconocer el valor de Pérez Prado, o de José Alfredo Jiménez, o de Daniel Santos? La pluralidad es señal de avance.

En su segunda etapa, en México y América Latina, la radio cumple en este período distintas funciones:

- Expande sin cesar el universo de la disqueras.
- Renueva a su personaje central, el locutor que conversa, improvisa atmósferas verbales, recita, hace bromas, se vuelve el amigo literal de los cientos de miles de automovilistas, ese conjunto de reos que agradecen los estilos confianzudos y autocelebratorios. Si se piensa en el locutor solemne de los treinta y cuarentas, de cuya voz engolada se desprende al aire de respetabilidad incontestable, se apreciará mejor el desenfado o, si se quiere, la desfachatez de los nuevos locutores que, a semejanza de los *disc-jockey* de Norteamérica, se apresuran a forjar un estilo de alegría contagiosa. Ya están al tanto: la solemnidad aleja y aburre.
- Se fomentan públicos decididamente sectoriales. Esto hasta cierto punto es novedad. Antes, el intento era congregarse a la gran familia mexicana, pero luego esa familia se concentra ante la televisión (hasta que cada integrante posee su aparato), y los empresarios radiofónicos deben buscar la especialización por edades, clases sociales y regiones. No se sobrevive de otro modo.
- A la expresión tantas veces enunciada sin convicción: “Darle voz a quienes no la tienen”, responden en el país diversos programas radiofónicos, que utilizando una tradición (las peticiones al locutor, las horas de “teléfono libre”), le dan oportunidad a los partidarios del “milagro cívico”, de que su voz, transmitida por la radio, les devuelva la identidad perdida o jamás adquirida, la identidad del ciudadano vigilante. Al hablar, el participante autentifica con su propia voz lo que más le importa: denuncias, protestas, quejas, resentimientos antipolicíacos o antigubernamentales, ideas en torno a la existencia, historias personales.
- La radio le infunde a sus escuchas la sensación de la voz recuperada o por vez primera obtenida. Si entra su llamada, el oyente obtendrá esa “carta de ciudadanía” que es la reclamación de los derechos. No estamos, aunque podría parecerlo, ante un desahogadero, la trampa catártica colocada por seres maliciosos. Quien llega al extremo de llamar para pelearse o demandar, al margen de las represalias posibles, ha requerido de una dosis de valor civil. Y al afirmar su posición ante el auditorio invisible, el radioescucha se compromete a observar el desarrollo del tema/problema que le atañe por lo menos durante una vez, tiempo récord si se atiende a las dificultades o imposibilidades de seguimiento de las noticias en un horizonte informativo tan variado.
- Inesperadamente, cuando todo parecía sometido al imperio de la televisión, la radio se transforma en un derecho de la sociedad. A diario, de allí se extrae información copiosa sobre atropellos a la ciudadanía, fallas orgánicas de la ciudad, represión policiaca, puntos de vista populares sobre la deuda pública o el concepto de la honra o la corrupción de los poderosos. Eso le permite a un sector muy vasto incorporar su voz al ámbito público así sea por un minuto, observar “desde fuera” la índole de su pensamiento y las trabas de expresión (por timidez, falta de conocimientos, o censura interna), y advertir las coincidencias y las discrepancias con sus iguales.

Los repertorios del cuadrante.

La conversión de programas radiofónicos en zonas de carga y descarga social no es el único cambio importante de la radio en la última década. Además, y entre otros, localizo los siguientes:

Se intensifica la función rectora de los noticieros de la mañana. Si antes la radio era un eco disciplinado de la prensa o de la televisión, ahora convoca casi sin escapatoria a Secretarios de Estado, dirigentes de partido, empresarios, obispos, intelectuales. No sólo atraen las querellas del ciudadano sino los análisis urgentes y la confrontación de puntos de vista. Ante los micrófonos, se explican los encargados de la aplicación de políticas fundamentales, y allí mismo son acosados críticamente por el conductor del programa y los radioescuchas. Esto, inconcebible para el autoritarismo arrogante que se había padecido, se normaliza con rapidez. Más que a la televisión, la figura pública le debe sus juicios y opiniones a los radioescuchas. Al mismo tiempo, y en función de los automovilistas, los noticieros proporcionan una gama de servicios de información urbana, de asaltos bancarios a embotellamientos, que incluye el uso de helicópteros, y de información nacional e internacional con una red de corresponsales en sitios estratégicos de México y el mundo.

Sin duda, la modernización informativa de la radio se corresponde con la modernización de la sociedad y de los radioescuchas, globalizados de distintas maneras.

Se atienden de modo constante las dudas existenciales, los problemas domésticos, los conflictos psicológicos de los radioescuchas. Sobre todo en la capital, la radio se convierte por instantes en un consultorio inapelable, que, -sin decirlo-, marca los cambios de la moral social y de la ampliación de criterios, se atienden o no los diagnósticos. En los programas se ventilan dramas y melodramas, dificultades personales, angustias y crisis. Lo que hubiese sido "franqueza inaudita" se vuelve lugar común y se difunde paulatinamente el habla especializada de psicólogos y psiquiatras, de antropólogos y sociólogos. Con método voluntario o involuntario, la radio se dirige a la madurez de su auditorio y halla respuestas insólitas y satisfactorias.

Los grupos juveniles tienen predilecciones musicales diversas, y la radio genera los programas especializados, en verdad muy formativos. Así por ejemplo, de la difusión indiscriminada del rock en los sesentas se va a panoramas muy sofisticados de grupos y tendencias. También, y en números probablemente mayores, se movilizan los admiradores (y muy en especial las admiradoras de la música tropical: salsa, cumbia, vallenato), la canción ranchera, la onda grupera, los cantautores como Juan Gabriel y los fenómenos juveniles como Luis Miguel, Thalía, Yuri, Fey. La radio es el ámbito de las idolatrías efímeras y los entusiasmos a mediano y largo plazo.

El deporte, muy en especial el fútbol soccer es parte central del uso del tiempo libre. Concientes de ello, en la radio se prodiga la información deportiva que es red de intereses comunitarios, y que, casi en sentido estricto, convierte a las radioemisoras en voceros de los intereses más entrañables del público. Y por repetitiva que parezca, esta información le es indispensable a los incapaces de concebir el hartazgo en materia de pasiones futboleras (la mayoría).

El *disc-jockey*, o programador, ocupa un sitio relevante, el equivalente al liderazgo de opinión. El DJ organiza el rito de las admiraciones, propone un orden emocional y coreográfico, dialoga con el auditorio, encauza nuevas predilecciones, se convierte en voz indispensable.

A fines del siglo XX, la radio en México ocupa un lugar privilegiado en el campo de la industria cultural. A diario satisface necesidades, organiza alternativas de uso del tiempo libre, introduce aficiones, corrobora tendencias, da voz a los carentes de espacio público. Y ha sobrevivido a la televisión porque se ha concentrado en su singularidad, desarrollándola con el impulso de lo contemporáneo" (Monsiváis, 2007).

ANEXO II

El cambio de la cultura en México. Los textos que a continuación se presentan son de la autoría de la escritora Soledad Loaeza.

En los últimos veinticinco años los comportamientos, los valores y la visión del mundo de los mexicanos han experimentado transformaciones muy profundas. Los medios de comunicación de masas han jugado un papel decisivo en esta evolución que ha dado lugar a una sociedad predominantemente urbana, familiarizada con el exterior, que exige una mayor participación en las decisiones gubernamentales y que ve en el cambio un valor y una orientación positiva y deseable para el futuro.

Estos fenómenos nos hablan de la aparición de una nueva cultura mexicana. En ella las imágenes más difundidas de la vida moderna desde las computadoras y las antenas parabólicas, hasta las mujeres ejecutivas y la creatividad de los jóvenes punk de los barrios populares han desplazado los cuadros plásticos del país rural, las comunidades aisladas y temerosas de las influencias forasteras y el individuo sometido a la autoridad y a un destino incontrolable que hasta hace muy poco todavía poblaban la imaginación de lo que era México. No deja de ser paradójico que esta evolución haya ocurrido en un período de crisis económica y caída del ingreso real: la sociedad mexicana es hoy más pobre que hace un cuarto de siglo, pero es también una sociedad más comunicada y más moderna.

La constatación del contraste entre pobreza y modernidad nos obliga a repensar las relaciones causales establecidas, según las cuales una sociedad pobre era por definición también una sociedad tradicional. En la búsqueda de respuestas a las interrogantes que plantea esta simultaneidad de pobreza y modernidad es imperativo reconocer en el desarrollo de los medios uno de los factores que han intervenido con mayor fuerza en la terminación de algunas de las dinámicas del pasado.

Al igual que en otros países la modernización de la radio ha sido resultado del cambio tecnológico y de su extensión a prácticamente toda la población gracias a la transmisión satelital que permite más y mejores transmisiones: en 1996 había 840 emisoras conectadas con alguno de los satélites Morelos I y II. Desde principios de los años noventa la digitalización garantizó un sonido de alta calidad e incrementó la eficiencia y el control sobre el proceso de transmisión. Esta modernización le permitió a la radio responder a las transformaciones de la sociedad e intervenir de manera determinante en el cambio cultural que se ha vivido en México. Su influencia no se ha limitado a la transmisión de diversión o de un gran cúmulo de información, que por sí mismo ha contribuido a elevar el nivel de conocimientos de la mayoría de la población; sino que la comunicación radiofónica también ha cumplido funciones de socialización, es decir, de formación de actitudes e integración social que en el pasado parecían reservadas a la familia y a la escuela.

La importancia que ha adquirido la radio como agente de socialización en el último cuarto de siglo debe ponderarse tomando en cuenta que en los últimos quince años la economía mexicana ha atravesado por un largo período de inestabilidad y reforma económicas que han repercutido en una acusada caída del gasto público en educación y en general del nivel de vida de la población. En este entorno desfavorable para que la escuela y la familia cumplieran apropiadamente con su papel de transmisión de valores y de patrones de comportamiento, la radio desempeñó tareas supletorias que han contribuido a contrarrestar algunos de los efectos destructivos del deterioro económico sobre el tejido social. Sin embargo, el haber adquirido estas funciones no anuló su importancia como medio de entretenimiento, el cual incluso se acrecentó, dado que en situaciones de estrechez económica escuchar la radio es una alternativa de diversión mucho más barata que el cine, el teatro o cualquier otro espectáculo público, y más accesible que la televisión. Desde la aparición del transistor, para escuchar radio ni siquiera se necesitan instalaciones especiales, por consiguiente las emisiones radiofónicas pueden llegar a los puntos más lejanos y agrestes de la geografía mexicana.

Entre 1980 y 1987 el auditorio de radioescuchas aumentó de 60 a 80 millones y hoy en día puede hablarse de una cobertura nacional de amplio alcance, en vista de que hay 3.7 radios por hogar. La importancia de los medios en el cambio cultural mexicano ha sido muy grande en este período también porque la extensión de su presencia en la sociedad coincidió con un oscilante proceso de liberalización política, en el que ha ampliado la arena pública, ha aumentado el número de actores que intervienen en ella, y se ha enriquecido el repertorio de temas de discusión pública.

Los medios han jugado un papel central en este proceso, pues respondieron a las transformaciones políticas introduciendo cambios programáticos que demandaba la realidad inmediata. En términos de la radio, los cambios en la política impulsaron la creación de un mercado de opinión, la noticia se convirtió en un material de gran valor para las radiodifusoras. Estas se ajustaron a los nuevos tiempos del país, alertando a su auditorio acerca de los asuntos del poder y de su influencia sobre su vida cotidiana, dieron a conocer a los partidos políticos, promovieron la participación electoral.

En los últimos diez años la radio también se ha diversificado, como fiel reflejo de la pluralización política de la sociedad y por efecto de su inserción en la dinámica amplia de la liberalización.

Se han incrementado las emisiones de índole política mediante noticieros, entrevistas con funcionarios y líderes políticos, discusiones y debates, y con ello la radio ha participado activamente en la formación de opinión, además de que se ha constituido en un efectivo canal de relación entre gobernantes y gobernados. Esta evolución, resultado del ajuste de la radio a los cambios en la sociedad, tuvo un impacto de profundo alcance también en la radiodifusión, pues significó el regreso del formato hablado, que en los años sesenta había sido desplazado por la música grabada.

Uno de los efectos de mayores consecuencias de la modernización de la radio para la vida del país ha sido la consolidación de la opinión pública como componente esencial en la configuración de los equilibrios políticos y de la competencia por el poder en los términos que rigen en los sistemas democráticos. La influencia de la opinión pública sobre las decisiones de los gobernantes es uno de los mecanismos de que disponen los gobernados en los regímenes democráticos para impedir las arbitrariedades y el ejercicio autoritario del poder.

Los gobiernos democráticos son gobiernos de opinión pública. La creciente influencia de la opinión pública sobre las decisiones gubernamentales se han hecho sentir en la destitución de funcionarios incompetentes o corruptos; las carreras políticas dependen ahora mucho más de la opinión pública que del parentesco o del compadrazgo; hoy en día los funcionarios saben que actúan bajo la supervisión de ciudadanos que se mantienen alerta al desempeño de sus gobernantes, juzgan sus acciones y deciden su futuro. La opinión pública es tanto un protagonista que por momentos parece hablar con una única voz, como el medio en que los ciudadanos articulan sus muchas voces para luego emitir las en las urnas electorales. La importancia de la radio en la formación de opiniones es mucho mayor que la de la prensa escrita, pues según una encuesta levantada en 1994, 65% de la población en México nunca lee un periódico.

En los últimos veinticinco años la radio ha participado activamente en la democratización de la sociedad y de la política en México, por lo menos de tres maneras: primero, mediante la promoción de una cultura de la participación; segundo, aportando en el lenguaje y la imagen referencias comunes en una situación de creciente diferenciación social; y, tercero, contribuyendo a la descentralización del poder y la influencia alimentando la formación de identidades regionales y promoviendo el surgimiento de líderes de opinión en el ámbito local.

La cultura de la participación.

Hoy en día es creciente el número de mexicanos que está dispuesto a tomar su futuro en sus propias manos, que cree que tiene la capacidad para transformar su realidad inmediata y que se expresa con mayor libertad que en el pasado.

Estas actitudes se sustentan en una amplia cultura de la participación que contrasta con la pasividad y el conformismo que durante décadas fueron características de la mayoría de los mexicanos. Participar ha dejado de ser un verbo y se ha convertido en un principio a partir del cual se buscan formas más satisfactorias de organización social en la colonia, la ciudad, el municipio e incluso el país en su conjunto. De hecho este es el sentido de muchos de los cambios políticos que han exigido los ciudadanos a través de los partidos o en forma directa en la plaza pública desde los años ochenta. Estas demandas han impulsado reformas políticas y administrativas, la renovación del personal político, mayor responsabilidad entre los funcionarios y nuevas actitudes entre quienes ostentan cargos de representación popular.

Las elecciones federales que se han celebrado cada tres años en México desde 1988 –así como muchas de las elecciones locales– muestran el abatimiento del abstencionismo que había sido terreno propicio para la manipulación electoral, por consiguiente, pueden ser consideradas un indicador de esta cultura de la participación. El porcentaje del electorado que ha votado en los comicios federales ha sido superior a 60%, y en el caso de la elección presidencial de 1994, esa proporción superó el 74% de un total

de 44 millones de mexicanos empadronados. De estos datos se desprende que entre los votantes prevalece un sentido de competencia política, es decir, la convicción de que con su voto pueden influir sobre esas decisiones del gobierno que pueden afectar su vida. La radio ha jugado un papel importante en el fomento de esta creencia, al participar, por ejemplo, en encuestas postelectorales que dan a conocer tendencias del voto con celeridad.

También han apoyado al Instituto Federal Electoral, la institución creada en 1990, que tiene a su cargo la organización de los procesos electorales.

La radio ha contribuido a difundir esta cultura de participación en forma directa mediante los programas de información y contenido político. Sin embargo, también ha inducido entre los radioescuchas un sentido de competencia, es decir, la creencia de que tienen capacidad para intervenir en forma efectiva en asuntos de otro tipo con emisiones de distinta índole que invitan al público a participar mediante llamadas telefónicas y a expresar su opinión respecto a los más diversos temas, por ejemplo, la educación de los adolescentes, la capacidad de un entrenador de fútbol, la vida privada de un cantante o las relaciones amorosas de las estrellas de cine.

La difusión de una comunidad de imágenes, valores y comportamientos.

En el tejido social se trenzan las relaciones de la vida diaria conforme los patrones que fijan las imágenes, las normas y los valores que cimientan a las comunidades estables y trascendentes.

Normalmente, su trama es densa y apretada, y aún cuando la superficie del tejido sea accidentada y desigual está arraigada en el suelo profundo y homogéneo de una cultura común. No obstante su fortaleza, la continuidad de esta comunidad y el entramado del tejido social pueden verse amenazados por el impacto de crisis económicas y rupturas políticas, cuya repetición o magnitud puede ocasionar agudos antagonismos y dolorosos desgarramientos. En estas circunstancias los medios pueden jugar un papel invaluable como agentes capaces de contrarrestar los efectos fragmentadores de situaciones de este tipo, difundiendo imágenes y mensajes reconocibles para la mayoría de la sociedad, y que, en consecuencia, se convierten en un referente común y en una experiencia compartida.

Desde esta perspectiva, la radio en México también ha cumplido una función integradora que ha reducido el impacto desintegrador de la diversificación social que ha acarreado la modernización del país en el último cuarto de siglo. Gracias a la radio, comunidades pequeñas pueden suplir carencias de comunicación que están resueltas en las grandes ciudades; pero también es indiscutible que en la actualidad los mexicanos sabemos más que antes cómo viven otros mexicanos y qué les ocurre. La radio ha sido un sustento en la construcción de la comunidad imaginaria que es la nación.

La diversificación social es la primera causa de la creciente heterogeneidad de la sociedad mexicana. Puede ser fuente de riqueza y reflejo de la democratización; sin embargo, en México ha sido primordialmente efecto de la profundización del contraste entre riqueza y miseria, y ha contribuido a afianzar las desigualdades a través de un proceso de segregación social que se produce de manera predominante en las ciudades y que agrupa a los mexicanos según su ingreso por barrios, colonias, fraccionamientos, a cada uno de los cuales corresponden sus propias escuelas, centros comerciales y lugares de trabajo y de entretenimiento. De esta suerte en las últimas décadas los grupos de ingreso han tendido a territorializarse. Cada pequeña comunidad se mira así misma y a los suyos como una patria más importante y más querida que la grande, y ve con desconfianza a las demás. La radio puede ser crucial para prevenir la desintegración del tejido social, pues es el vehículo eficaz de un lenguaje común, que es uno de los remedios vitales a este devastador mal.

La información y los mensajes que transmite el radio son los mismos para todos, ofrece un lenguaje común que desconoce las fronteras de las clases sociales, los desniveles educativos, llega por igual a todos los grupos de edad y de ocupación, a regiones y etnias.

La diferenciación social es uno de los desafíos que enfrenta la estabilidad de todo sistema político, pues las fracturas pueden provocar una fragmentación insuperable y plagada de antagonismos y conflictos. Por esta razón la construcción de todo proyecto político de largo plazo supone la existencia de una comunidad que sea la base de una homogeneidad política mínima. Esta condición adquiere proporciones de urgencia en situaciones de deterioro económico que agravan las diferencias entre las clases; y si además este proceso coincide con desmantelamiento de referentes políticos tradicionales como ha ocurrido en México en los últimos veinticinco años, entonces desaparecen todas las defensas frente a la amenaza de desintegración social.

La radio fue vista como agente de unidad nacional y homogenización política desde su establecimiento en México. De ahí que fuera utilizado por las autoridades gubernamentales para difundir una comunidad de imágenes y valores que, por ejemplo, le permitieran a los yucatecos identificarse como mexicanos con los bajacalifornianos o los sinaloenses, y compartir nociones respecto al cuál podía ser el futuro del país. A pesar de que los programas emitidos en cadena nacional han caído en desuso, la importancia de que México sea también una comunidad imaginaria no ha desaparecido. Solamente se han modificado los contenidos de ese universo.

La radio y la descentralización del poder y la influencia cultural.

Tal vez uno de los cambios menos perceptibles que ha ocurrido en la cultura mexicana haya sido la descentralización de la estructura del poder y la influencia en ese terreno. Durante siglos la preponderancia política y económica de la capital de la república se extendía, casi naturalmente, al terreno del conocimiento de la cultura, del arte y de la formación de opinión. De manera inevitable, la liberalización que se ha producido en México en los últimos años también ha propiciado el relajamiento del apretado control de las élites culturales, establecidas casi exclusivamente en Distrito Federal.

La democracia supone la diversificación de las fuentes del poder. En los últimos veinte años se han desarrollado capitales de estados y ciudades medias que compiten con la capital del país por recursos, pero también en capacidad económica, generación de empleos, crecimiento de la población por migración y, por consiguiente vitalidad cultural. En el proceso se han venido formando regiones que muestran un gran dinamismo, que tienen como cabecera ciudades como Monterrey, Guadalajara, León, Tijuana, Jalapa, que han impulsado la construcción de centros de enseñanza superior donde se forman nuevas élites, grupos de poder y de influencia que ya no dependen del Distrito Federal y que defienden identidades e intereses también regionales.

La radio tampoco se ha mantenido al margen de este proceso, que ha sido también una fuente de enriquecimiento de la sociedad mexicana. Desde finales de los años sesenta el cuadrante de la radio del Distrito Federal no se ha modificado con nuevas estaciones; pero en los estados la historia es muy distinta, pues desde mediados de los ochentas se registró una verdadera explosión radiofónica en el interior del país, y en estados como Aguascalientes, Durango, Querétaro y Quintana Roo, el número de estaciones de radio se multiplicó de manera muy acelerada. Con ellas aparecieron comentaristas, reporteros, periodistas, formadores de opinión cuya influencia en su entorno inmediato es probablemente superior a la que pudieran tener las voces que desde la Ciudad de México ofrecían visiones muy de la Ciudad de México de lo que ocurría en el país y a veces en las mismas comunidades del interior que las escuchaban.

La radio ha cumplido en México tareas vitales para el cambio y también para la conservación. Contrariamente a lo que se pensaba cuando apareció la televisión o se extendió la música grabada, la radio no ha sido desplazada por los medios visuales ni por la modernización tecnológica. Su importancia no deja lugar a dudas; pero esa gran importancia, debe ser no sólo motivo de celebración, sino también materia de reflexión porque la magnitud de su influencia es también medida de su responsabilidad" (Loaeza,2007).

- Autorizado por la Asociación de Radiodifusores del Valle de México, A.C. septiembre 26, 2007.

ANEXO III

EMPRESA QUE DA ORIGEN A DESARROLLO RADIOFONICO 1941-1976

Entrevista al Sr. Alfredo García Vargas, realizada el 30 de agosto de 2005.

Ángel Montiel (A.M): ¿Cómo inicia Desarrollo Radiofónico?

Alfredo García (A.G.V.): Inició la estación de radio XEJX el 11 de octubre de 1941. Se estableció en Hidalgo No. 11, que era el domicilio del General Don Ramón Rodríguez Familiar, propietario y fundador de esta estación de radio. De 1941 a 1949 estuvo funcionando esta emisora como la única en el estado de Querétaro; el 19 de junio de 1949 se establece la XENA, en la XEJX el último gerente fue el Sr. Rafael Losada Maldonado, también fue gerente el Lic. José Guadalupe Ramírez Álvarez quien más tarde fue destacado maestro Universitario y Rector de nuestra máxima casa de estudios.

Más adelante el General Don Ramón Rodríguez Familiar dispuso que fuera el gerente de las dos radiodifusoras el Sr. Jesús Romero Santoyo quien estuvo varios años al frente de ambas estaciones. Empecé en la XENA a instancias del Sr. José Manuel Losada Perusquía que tenía un programa de radio dirigido a los niños, esto sucedió en 1952, se llamaba el programa la “Hora de los niños”, era una vez a la semana, los sábados, de 7 a 8 de la mañana donde se hacían preguntas muy sencillas, se les premiaba con una caja de seis refrescos.

El Sr. Romero Santoyo los escuchó en uno de estos programas e invitó al Sr. Alfredo García Vargas y al Sr. José Manuel Losada a intervenir como locutores, aceptando el entrevistado, pero el Sr. Losada no acepto. Como las dos estaciones eran del mismo concesionario les permitía alternarse en ambas emisoras, no así al personal administrativo.

A.M: ¿Cómo era la programación en general en ese momento?

A.G.V: La programación durante la semana era con discos sábados y domingos había programas en vivo. La XENA que tenía un teatro estudio se llenaba con las personas que asistían. El Sr. Luis Rubio Andrade asumió la responsabilidad de llevar a los artistas a quienes preparaba y seleccionaba.

A.M. En cuanto a los recursos económicos, ¿Cómo se sostenían las radiodifusoras?

A.G.V: Las estaciones carecían de publicidad, el comercio no se anunciaba, esto daba como consecuencia que las emisoras se mantuvieran “de milagro”. El propietario les inyectaba recursos para que sobrevivieran, sin embargo, la cobertura era el Estado de Querétaro, parte de Guanajuato y de Hidalgo. Se hacían programas de control remoto como los bailes de coronación de la reina de los Charros, la Reina de Cruz Roja. Había programas de aficionados y programas disqueros; algunos patrocinadores participaban en

la conducción de los mismos, algunos sitios de automóviles existentes en la ciudad se anunciaban como el sitio Obregón, el sitio Santa Clara. Esto sucedió en los años de 1952 a 1957, más o menos. Cabe destacar que los artistas del momento eran presentados en un programa los sábados, éste patrocinado por Embotelladora La Victoria. Entre los artistas que destacaban era Aurorita Guevara, El Trío Madrigal, Pepe Murua, el público asistente llenaba el teatro estudio. Los domingos a los programas de aficionados asistía gente que no tenía muchas posibilidades de diversión, en éstos se presentó el Mariachi Cardenal de Cruz Rivera. La principal fuente de financiamiento en ese entonces fue Embotelladora La Victoria, así como otros negocios que ya no existen como el restaurante El Pavo Real, que tenía un programa a la semana, las estaciones sobrevivían con la publicidad nacional a través de Radio Programas de México y de la XEW, con comerciales como los de Mejoral, las píldoras del doctor Roth, detergentes como Lavasol con azul activo, Ace, Fab, quienes se anunciaban a través de las agencias publicitarias; apenas se empezaban a equilibrar las finanzas en las estaciones de radio locales. Había otras estaciones que aunque estaban en la ciudad de Querétaro, funcionaban a través de cadenas nacionales más como repetidoras que como estaciones locales, la programación se hacía en el Distrito Federal. Decían que aquí se tenía poco espacios y que los comentaristas estaban en el Distrito Federal.

A.M. ¿Qué destacaba en la transmisión de los programas?

A.G.V: Los controles remoto eran una odisea, se hacía por línea telefónica, la emisora solicitaba una línea telefónica, la cual se conectaba a la consola maestra de la estación de radio para darle el audio con gran dificultad ya que en ocasiones había oposición de teléfonos de México porque no disponía de una línea cuando las distancias eran mayores como ejemplo cuando se transmitía del estadio Municipal o del Parque de béisbol por lo que en el estadio Municipal se dejó una línea fija para transmitir cada quince días los partidos de fútbol de los auténticos Gallos Blancos. Antonio Robles Ortiz, y yo transmitíamos los partidos de fútbol pero el cronista era Rafael Briceño López.

A.M. ¿Qué función social realizaba la radio?

A.G.V: Desde el punto de vista de servicio social a la comunidad se transmitía la necesidad de donadores de sangre, lo cual se hacía gratuitamente, la relación con la autoridades estatales y municipales fueron siempre buenas, había servicio de noticias que se fundamentaban en la lectura de periódicos vespertinos de la Ciudad de México, las últimas noticias del Excelsior, El Universal Gráfico, de ahí se tomaban las noticias nacionales e internacionales. Las noticias locales aquí se redactaban, también se tenía permanentemente la XEW de donde se repetían muchas noticias, también de la XEX, XEB, XEO y Radio Mil que se captaban perfectamente, también se usaba la onda corta, la voz de América que es el órgano oficial de los Estados Unidos de Norte América con lo cual se dio a conocer muy oportunamente la muerte del Presidente Kennedy, del Papa Pió XII, del Papa Juan XXIII, lo cual nos demuestra que la globalización de la radio y la internacionalización de la información ya era un hecho. Así en los años cincuenta, la radio fue uno de los vehículos más ágiles para dar información. Además a través de la onda corta se tenía información de Radio Vaticano, Radio Mundo de Buenos Aires, así como de Asia, de estaciones que transmitían en español.

A.M: En cuanto a las instalaciones ¿Qué puedes comentar de éstas?

A.G.V: En ese entonces la XENA y la XEJX estuvieron ocupando las instalaciones del número 18 de la calle de Madero en donde ahora se encuentra la tienda Woolwort. Posteriormente se cambiaron a Zaragoza No. 15 poniente., un edificio hecho ex profeso para las estaciones de radio, esto sucedió en 1963. Se adaptaron líneas telefónicas, teatro estudio con 214 butacas, foro para el teatro estudio. La tecnología avanzó en muchos sentidos, telefonía entre otras, por ejemplo: para dar los resultados de fútbol cuando jugaba fuera de Querétaro era necesario comunicarse a la estación de radio de la ciudad donde se juega, o uno de los integrantes del equipo hablaba vía telefónica para dar el resultado.

A.M. ¿Cómo era el ambiente laboral?

A.G.V: Al principio fue difícil, pues en aquel entonces el salario era mínimo, los locutores de la XEJX ganaban veinte centavos por hora y los de la XENA ganaban veinticinco centavos. Los turnos eran de cuatro horas, se hacía más por diversión. Al consolidarse las estaciones la gente que trabajaba en la radio consideró que eran risibles los sueldos por lo que se fundó el sindicato correspondiente en 1954, siendo el primer secretario el Lic. Francisco Javier García. El primero de mayo de 1954, el sindicato, tuvo reconocimiento jurídico y reconocido como STIRT, mejorando así las condiciones económicas, y así también las relaciones laborales entre los administrativos. La sindicalización trajo como consecuencia que se profesionalizó el trabajo. Cabe aclarar que en Querétaro se llevó a cabo un congreso nacional del Sindicato, el cual fue muy importante para el estado. En este congreso empezó a tener un gran impulso, el Sr. Rafael Camacho Guzmán fue Secretario General a nivel nacional del STIRT. Querétaro recibió una gran publicidad en ese entonces pues todas las estaciones del país lo mencionaban.

A.M: ¿Qué influencia tuvo en la radio el desarrollo industrial en el estado?

A.G.V: En relación al desarrollo industrial en Querétaro no hubo beneficios, en 1963 se transmitió la inauguración de Tremec, en ese momento el gerente era el Sr. Jesús Guevara Alemán, con un control remoto solicitado por la empresa ya que vinieron a la inauguración: el entonces Secretario de Industria y Comercio, el Lic. Octaviano Campos Salas en representación de Presidente Gustavo Díaz Ordaz, el Ing. Manuel González de Cosío, Gobernador del Estado de Querétaro, el embajador de los Estados Unidos de Norteamérica, y numerosos industriales de esa época, esto se veía con muy buen agrado con posibilidades de trabajo para la gente. Posteriormente se inauguró Kellogs, Carnation, La Concordia, las autoridades facilitaban las instalación de nuevas industrias, esto no beneficio ni perjudico a la radio económicamente ya que toda la publicidad de esas empresas se maneja en la Ciudad de México, a través de las agencias de publicidad.

A.M: ¿Cómo se presentan y enfrentan los cambios tecnológicos?

A.G.V: Los cambios de AM a FM han sido radicales, ya que han sido varias las estaciones que se han agrupado además de las propias de la empresa referida en el local de Zaragoza No. 15, sin embargo, se han ido saliendo por diferentes causas. El actual edificio de la empresa estudiada se llamó Radio Centro Queretano. En 1932 el Ing. Carlos González de Cosío estableció una estación de carácter familiar que se escuchaba en los pequeños radios de Galena, esta estación estuvo establecida en el número 18 de la calle de Madero, en la planta alta, lugar donde estuvo la Cámara de Comercio, era un objeto de

diversión personal, se escuchaba en la Cruz, en el cerro de la campanas. También hubo una estación de onda corta muy poderosa, muy potente que transmitía del exconvento de la Cruz, en tiempo de la Segunda Guerra Mundial, en ésta se transmitía con ciertas reservas pues se creía que se trataba de una emisora extranjera que transmitía a su país probablemente y la desaparecieron.

A.M: ¿Qué otras acciones realizaban las radiodifusoras en Querétaro?

A.G.V: La estación de origen XENA, estuvo prestando servicios a Radioprogramas de México que se encargaba de enviar a unas setenta radiodifusoras diseminadas en el país la señal , para difundir programas de carácter Nacional patrocinados por compañías transnacionales muy poderosas, se hacían programas en la Ciudad de México sobre diferentes estados del país, entre ellos Querétaro, programas en vivo, se transmitían también las novelas entre ellas “La vida de San Martín de Porres”, “Chucho el roto” y otras radio novelas como: “El ojo de vidrio”, “Martín Corona” y “Aquí está Felipe Reyes”.

A.M: ¿Qué anécdotas sobre la historia de la radio en Querétaro recuerdas?

A.G.V: En una ocasión, en un control remoto en el Teatro de la República, estaba el Gobernador Don Juventino Castro Sánchez con sus colaboradores, el Presidente Municipal y el público selecto que asistió, había un organista con su respectivo órgano, no recuerdo por qué se me ocurrió presentarlo como un organista de primer nivel que había viajado incluso al extranjero, presentaciones que se anunciaron en micrófono, posteriormente a esto se acercó el organista y me desmintió en público, dijo que era la primera vez que él tocaba, yo quería que me tragara la tierra lo cual arrancó la carcajada del público, sin embargo, tuvieron cierta cortesía porque aplaudieron.

Entrevista al Sr. Rafael Lozada Maldonado, realizada el 13 de septiembre 2005.

A. M: ¿Cómo fueron sus inicios?

R.L.M: El 15 de diciembre de 1940 a los 16 años, me escapé de mi casa pues tenía ganas de ir a España con Paco González Juaristi, él le robo un dinero a su papá, como 600 pesos. Nos fuimos por San Luis, por Tampico nos queríamos ir en un barco a España cuando nos agarraron y nos trajeron a Querétaro, cuando nos entregaron a las familias no nos dieron ninguna surra. Tanto su mamá como su papá cuando nos entregó la tropa en la estación del ferrocarril mi madre dijo: "hay hijo cuanto nos has hecho llorar". Empecé a trabajar y estudiar en el ICQ de 8 a 9 y de 9 a 10, luego entraba a la tenería a trabajar, posteriormente me dieron el puesto de asistente de contabilidad, me encargaba de hacer nóminas de los obreros que trabajaban a destajo, ahí estuve cuatro años ocho meses y diez días desde el 15 de mayo de 1940, en ese mismo tiempo los señores Venegas fabricaron la pelota de béisbol y en el radio ya entonces había un noticiero deportivo y se preguntaban quien lo va a hacer, pues que lo haga el Sr. Romero Santoyo pero él no sabía nada de béisbol, por lo cual me lo asignaron a mí. Yo me encargaba de decir quienes las anotaban las carreras y no quien había ganado el juego, yo sabía de fútbol, ene ese entonces transmitía los partidos de equipos amateurs como el Bonetera, el Hércules.

Después de este trabajo de medio tiempo, fui gerente de XEJX, en ese entonces el General Rodríguez Familiar propiciaba que sus trabajadores se prepararan. Refiere que se fue a un curso de técnicas de producción y dirección de programas de radio que lo propicio Radio Programas de México con Clemente Cerda Martínez presidente de esa organización. Hizo programas de radio que eran una imitación de los catedráticos así como de otros programas que ya se había hecho, recuerda con pasión las transmisiones de fútbol de los Gallos Blancos de Querétaro.

A. M: ¿Cómo era la relación de la emisora con el gobierno y con los anunciantes?

R.L.M: El general Rodríguez Familiar, trataba con Coca Cola, Cervecería Modelo, la Luz del Día, Agencia RCA Víctor, en menor escala la ciudad de México, se mantenía la XEJX y ganaban dinero. En ese entonces el cuarto de hora valía como 12.50 pesos, incluía tres melodías. Habían programas que ya habían tenido éxito en la XEW y se los fusilaban, por ejemplo: "Quiere Dinero" búsquelo. Para este programa se usaba un micrófono de control remoto. Sin duda, Coca Cola, Cervecería Modelo fueron los pilares del desarrollo de la radio en Querétaro.

A. M.: ¿Qué programas destacaban en ese tiempo?

R.L.M: Entre los programas que sobresalían en aquel tiempo eran los Catedráticos, Errores del pasado, en este último se ponían cuatro personajes de la historia, dos hombres y dos mujeres y dependiendo si el personaje era del sexo femenino lo contestaban los hombres y si era del sexo masculino lo contestaban las mujeres, esto se realizaba en el teatro estudio, eran cinco preguntas y ganaban un peso por cada pregunta que contestaran bien hasta que se ganaban diez pesos, sin embargo se trataba de distraerlos para que se equivocaran y los premios se iban acumulando.

A. M.: ¿Cómo era visto el trabajo del locutor?

R.L.M: Los locutores eran admirados y vistos con orgullo, al grado que cuando había visitantes de fuera los anfitriones los llevaban a que conocieran la estación de radio, esto era parte del recorrido turístico de la ciudad. El General Rodríguez Familiar adapta un teatro estudio que forraron de petate para mejorar la acústica, pero en realidad los programas se realizaban en otro más pequeño.

A. M.: ¿Qué puede decir de los inicios de la radio en Querétaro?

R.L.M: Existía una estación de radio que precedió a la XEJX y a la XENA, ahí intervino el profesor Blanco y Conchita Sotomayor de Loyola y don Fernando Loyola, tenían un transmisor con discos que estaba arriba de Woolworth y la familia Diez Marina de ahí se transmitía al Jardín Obregón a las siete de la noche empezaba a transmitir por discos al kiosco. Cuando inició la XEJX era puro disco y se hacía ocasionalmente teatro estudio, en estos tiempos no todos los estados tenían estación de radio. Posteriormente Celaya tuvo su estación, había un pique entre las dos ciudades, cuando se fundó la XENA, la instalaron en la calle de Madero. Más tarde las estaciones ya estaban juntas, el primer gerente fue el profesor Adolfo X. Blanco.

A. M.: ¿Qué puede comentar sobre el avance tecnológico?

R.L.M: Veo el desarrollo tecnológico de la radio como haber empezado en cero y ahora se esta en cien. Los avances se han desarrollado más en la industria de la guerra, como la bomba atómica. Lo ideal sería que el desarrollo lo ocupáramos para beneficio de la humanidad, sin embargo ahora los patrones buscan como sacarle más al trabajador y el trabajador como sacarle más al patrón. Lo mejor sería que todos viviéramos cada día como si fuera el último día de nuestra vida, tendríamos un mundo mejor.

Entrevista al Sr. Álvaro Rico Cruz, realizada el 29 de septiembre 2005.

A. M.: ¿Cómo inicio en la radio?

A.R.C: Mi inicio en la radio fue meramente accidental, yo era estudiante de primero de preparatoria en la universidad, en ese tiempo llegó una estación que se denominaba Radio 14.90, no tenía teléfono y los locutores pedían al auditorio que los que quisieran saludar a sus amigos fueran a la estación o mandaran una carta y el como estudiante un día me fui a la estación a saludar a mis compañeros del grupo 6 de la preparatoria y al día siguiente todos le dieron las gracias por haberlos mandado saludar y eso le gusto, siguió visitando la estación de radio y dos o tres meses. Después me dijeron que si no me gustaría trabajar en la estación, si pero qué hay que hacer, me ofrecían los horarios de 10 a 12 de la noche y no recuerdo el nombre de dicho programa pero posteriormente se llamó Concierto Moderno, que era música instrumental y lo único que tenía que hacer era poner comerciales cada 15 minutos y dar la hora, eso ya estaba grabado, él nada más iba a poner la música. Un buen día me dijeron los muchachos, los locutores de ese tiempo que eran Paco Barrios, Manuel Duarte, José Luis Almada y Waldo López, que eran los locutores titulares de esa estación y me animaron a que diera la hora, se me doblaban las piernas, y se me iba la voz por la angustia que para mi representaba dar la hora a las 10:15 de la noche y la di con mucho miedo y estos fueron mis inicios en la radio a finales de 1966.

Para 1967 me hice parte del equipo de XEQG, canal 98, que por cierto esta estación había empezado los periodos de prueba desde 1964. Había un problema dos grupos tenían la misma frecuencia de una estación de la Piedad Michoacán y no dejaban transmitir a canal 98 y de 1964 hasta 1967 se logró solventar este problema poniendo dos antenas para que una robara la señal y no entrara la señal hacia el poniente de la ciudad y ahí fue como empezó como locutor. Los años 77 y 78 se creo una necesidad, la de unirse los radiodifusores. El mercado era realmente pobre, era muy corto y había estaciones de radio que daban los comerciales muy baratos, por decir daban los comerciales en 20 pesos, otros en 15 pesos había quien los daba hasta en un peso con veinte centavos. Entonces había una competencia desleal, en cuanto a la venta de publicidad.

A. M.: ¿Cómo era la profesionalización o formación de los locutores?

A.R.C: No había un sistema de profesionalización. Se reúnen en ese tiempo los señores Antonio Contreras, don Emilio Nassar y por grupo Acir el Sr. Ibarra, con la finalidad de hacer una estrategia, entonces crearon Desarrollo Radiofónico como una agencia de publicidad que manejara la radio en Querétaro y ahí ya se crea el primer grupo radiofónico. Se reunieron todos en Zaragoza 15 para ese momento cuando canal 98 estaba en corregidora; Acir en Carretera Panamericana y XENA Y XEJX que ya estaban en Zaragoza. Entonces llegaron las primeras estaciones que transmitían en FM la OE, después la OZ y se incorporaron a lo que era el grupo Desarrollo Radiofónico. Cuando se crea este grupo se adopta de manera profesional de hacer noticieros con Joaquín Sanromán y una serie de reporteros.

Anteriormente, a la unión de las radiodifusoras yo dirigía dos noticieros: Notimundo y Deportimundo. Al integrarse todas las emisoras me dijeron que ya no iba a tener los dos noticieros y que me quedaría con Deportimundo, programa que duró 24 años. Ya todo se hizo más profesional, ya hay un productor, ya hay un programador. Un locutor hacía la programación, otro la continuidad, pero ahora en una forma más profesional.

Cuando llega la XE se hace un radio más profesional porque cuando estaba exclusivamente la JX, había un radio individual, cada locutor hacía radio a su manera. Después de 38 años en la radio puedo decir que en un principio no había capacitación para quienes laboraban en las emisoras, hasta los noventa fueron autodidactas la mayoría de los trabajadores de la radio en Querétaro. Había un examen para locutor y se tenía que presentar, y esto hacía que se prepararan porque no había una escuela para ser locutor. Presumía la Asociación Nacional de Locutores de tener una escuela pero una escuela sin reconocimiento de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, entonces era entre comillas una preparación, sin embargo, cuando hay esas cuatro estaciones es de la que ha hablado la XENA, XEJX, la XEXE y la XEQG eran muy amigos todos los locutores pero rivales en cabina, entonces se reunían en las cabinas de la XEXE que estaban en carretera panamericana o en las de corregidora y por las noches analizaban mutuamente sus errores: cómo hablaban, quién hablaba más rápido, quién tenía la mejor dicción. Entonces se criticaban unos a otros sus defectos de hablar, de entonación, de importancia de la misma y eso les sirvió en su momento. Ya en los noventa la radio evoluciona lentamente toda la técnica que hay ahora es de mediados de los noventa a la fecha. La radio avanzó realmente poco, después de esto ya hay cursos, ahora ya se dan cursos de computación, relaciones humanas.

A.M.: ¿Qué impacto tiene la radio en el estado?

A.R.C: La modernización de la ciudad crea necesidades, hay más comercio, la misma industria genera que llegue más población que en la especialización de mano de obra no existía en Querétaro. Llegaron en ese tiempo nuevas empresas como Limbekt y Tremec. Sin duda, toda industria hace que la población crezca y las necesidades sean mayores, obviamente la radio también crece, llegaron dos estaciones más de FM y una de AM, crece tanto esta población que la radio tiene un crecimiento que implica que Desarrollo Radiofónico también se multiplique y como consecuencia se hace otro grupo aparte de Desarrollo Radiofónico que es el grupo Acir, ya hay dos grupos radiofónicos a finales de los setentas y ochentas. Se crea otro grupo radiofónico más que es el de Respuesta Radiofónica y ya son más las estaciones, pues se trajo cinco estaciones, grupo Acir tiene tres, Desarrollo Radiofónico se queda con dos y se forma otro grupo que es el de Radio Fórmula ya se habla de cuatro grupos radiofónicos, de dos estaciones de A.M. independientes que son Radio Capital y La Pícosa.

En este momento la oferta y la demanda se hace también más interesante en este momento, actualmente también dos estaciones culturales que son Radio Universidad y Radio Querétaro.

A.M.: ¿La radio continúa relacionándose de la misma manera con el público?

A.R.C: La táctica ha cambiado, antes se le hablaba al público de “usted”, había de tratarlo con respeto, ahora es al contrario, hay que hablar de tú porque se esta donde se encuentra el radioescucha. Ahora se le da al locutor una responsabilidad que yo acepto con gusto. De manera constante se está buscando qué le gusta al radioescucha, como los pensamientos de los que tengo ya varias carpetas y que los radioescuchas piden constantemente y comentan que oyeron algo y que les gustó. Busco información eventos, hechos científicos, médicos, esotéricos tratando de llamar la atención, algo que dé al público más de lo que es la información de lo que sucede todos los días. Estoy tratando de buscar ideas, elementos que permitan tener cautivo al público, que comenten la estación entre sus amigos y recomienden la programación.

A.M.: ¿Cuál es el sentido social de la radio?

A.R.C: El sentido social de la radio es muy firme, hay tres variantes de las estaciones: la radio comercial, la cultural y la de experimentación, en lo que a nosotros se refiere estamos enmarcados en lo que es la radio comercial, estamos en el camino pero estamos buscando algo más que proporcione información, diversión y comentarios atractivos para los radioescuchas.

En relación a las campañas comunitarias, en relación a protección civil, hay un compromiso con la comunidad al igual que en los programas de salud como el de vacunación, el de detección de cáncer con el que se le hace la invitación a la población a que acudan a las instituciones de salud. En relación a los desastres se realizan campañas y se realizan colectas para estos casos, teniendo respuesta muy interesante por parte de la población.

Sin duda, este servicio es un compromiso moral de las estaciones y no están negadas ya que es un compromiso con los seres humanos, la sociedad, nuestros hermanos y nosotros mismos. Por lo regular la respuesta es positiva y la participación constante y comprometida. Esto nos muestra la participación de la gente y el sentido social de las estaciones también.

A.M.: ¿Qué anécdotas radiofónicas nos puede contar?

A.R.C: La primera fue cuando pedí la oportunidad de ser cronista, dije que quería transmitir un partido de fútbol y el gerente me dijo a poco sabes, pues no sé pero yo juego fútbol y sé de qué estoy hablando, “le doy cinco minutos” me dijo el gerente. Yo no sé qué dije pero sentía que el estadio municipal estaba detrás de mi, a lo mejor no era para mi, pero oía que silbaba todo el mundo y cuando llegué a la banca donde estaba el gerente y algunos amigos, reporteros y fotógrafos me dicen; “que feo hablas, parece que estás llorando y entonces me dije que no lo volvería a hacer. Sin embargo, a la siguiente tome valor y la historia ya empecé con cinco minutos y después transmití dos partidos como en el caso de la inauguración del Estadio Corregidora.

A.M.: ¿Qué puede decir del público?

A.R.C: El público siempre está pidiendo más. Cuando empecé en la radio había que tener mucho cuidado de lo que se decía pues se molestaban los funcionarios y eso significaba “jalones de oreja” por parte de los jefes, y por parte de Comunicaciones y Transporte.

Siempre monitoreaban los programas y en el momento en que algo no les parecía venían las suspensiones de tres meses, medio año, o suspensión definitiva de tu autorización como locutor. Ahí sí que tenía uno que estar con mucho tacto.

Yo personalmente he sido muy boquiflojo, he criticado mucho a las autoridades, ahora trato de ser más positivo, me preocupo más por proponer que por criticar, ya que actualmente todo mundo critica, parece que todo está mal o hay puras cosas malas, y esto no te deja ver lo bueno.

En relación a las cámaras en Querétaro, CANACINTRA, COPARMEX, que era otro público cautivo, todo se hizo muy especializado. Cuando estaba en Canal 98 se tenía mucho contacto con los presidentes de las cámaras, todos eran mis amigos, y organizaban cada año una semana del comercio, evento en el que la estación de radio tomaba parte de manera importante, vía el gerente se hacían pactos con las casa disqueras que mandaban artistas que presentaban buenas variedades y todo se transmitía a través de la radio.

A.M.: ¿Qué piensa de la radio actualmente?

A.R.C: La radio actual no me gusta porque se está abusando del lenguaje, se está molestando mucho a la gente, creo que se le falta constantemente el respeto al público, aunque también es cierto a lo mejor es la radio y es el momento, pero de las casi cuatro décadas que tiene haciendo radio, para él ha sido importante el guardar el respeto hacia el público. Si quieres a la mejor no importa si hablas de tú al público o eres igualado, puedes acercarte a la gente pero sin faltarle.

La radio que se hace ahora, insisto, no me gusta, ojala se volviera a la radio romántica, se vuelva a la gente romántica, a la gente que quiere, que aprecia. Cuando llegue a la radio tener secundaria era suficiente, ahora cada vez tienes que estar más preparado, conocer de tecnología y de la manera en que es preciso dirigirse al público.

Entrevista al Sr. Manuel Hurtado Olvera, realizada el 8 de noviembre 2005.

A.M.: ¿Qué puede comentar de sus inicios en la radio y en general de la radio en Querétaro?

M.H.O: Inicie en la radio cuando un día al ir a la XEJX a llevar papelería (mi familia tenía una imprenta y le hacía trabajos a la Radiodifusora) estaba platicando con el encargado de la estación y le comenté que me gustaría trabajar ahí, y pensé, todo mundo se prepara y porque yo no, y me dijo: “mira esto es una estación de Radio se requieren locutores, se requieren productores”, todo el personal que se acostumbraba en aquel entonces y le dije que yo trabajaría ahí aunque fuera de mozo, de locutor, de lo que quieran. Yo tenía 17 años y le “entraba al toro”. Entonces me dijo el encargado que le llevara dos retratos “y ya vamos a trabajar aquí te vienes a las nueve de la mañana para que estés aquí durante el día y aquí, ya poco a poco se te va a ir diciendo lo que tienes que hacer”. Al día siguiente me presenté con mis mejores ropitas para no desafinar, esperé un momento y dijo: “En qué te pondré, son tantos los puestos que he dado y a quien se los he dado y no sé si son capaces” y entonces le dije: “sino son capaces yo le entro a lo que venga”. “así me gusta que le entren a todo, que no le saquen” me dijo el encargado.

El General Ramón Rodríguez Familiar, fue el primero de gente de radio comercial que se metió a buscar la manera de hacer un nuevo frente de trabajo aquí en la ciudad de Querétaro. El General Rodríguez Familiar me preguntó quien era, qué quería, lo que me pongan a hacer, el General Rodríguez Familiar me dijo que por el momento iba a estar de agente de ventas, pero que antes me harían unas pruebas. Y así entro el 9 de febrero de 1941. La XEJX la primera radio comercial se inaugura el 9 de febrero de 1941, sí esa fue y ya me metieron.

Se logró colocar primero la iniciales de XEJX 1450 la frecuencia así empezó la radio en esta ciudad. El primer gerente fue el Sr. Adolfo G. Blanco. Así fue como empezó la XEJX, el primer hombre de radio, nosotros lo conocíamos como el que pone un equipo de sonido y empieza a balbucear y así empezó este Sr. Blanco, Adolfo G. Blanco y ya empezamos a identificarnos, pero el carácter era tan fuerte que en dos meses despacho a ese Señor, lo sacó, no sé cuál sería la razón y éste, pero se sabía que la razón estaba relacionada con algunas gentes de la radio, del medio y en Irapuato estaba el señor que se intereso por la gerencia, porque estaba como simple locutor haya en Irapuato. Se entrevistó con el General y logró que le diera la Gerencia de XEJX, que se instaló en el 11 de Hidalgo, así fue como se instaló la XEJX.

A.M: ¿Cómo inicio usted en la locución?

M.H.O: Fue en 1941, yo llevaba algunas clases sueltas para contador pero se olvidaron muchos de eso de contador y agarraron mucho lo que fue posible como gente de radio en 1942, fue su primera incursión en radio. Un día este señor de Irapuato, que así le llamábamos porque había venido de Irapuato, Guanajuato, entonces le dije, oiga pues un día como a las nueve de la noche, aquí todos se prueban como locutores, como cronistas yo quiero también entrarle y dijo: “usted, usted no es capaz de vender un puño de semilla

en el mercado”, bueno pues pruébeme. “Bueno pues dígame usted a este Sr. Loarca que lo deje probar en un par de anuncios, y entonces me decía, pase este o uno de la Luz del Día, un antiguo almacén de abarrotes, tienda común y corriente y ya ahora vaya allá con este señor que lo mando, pasé otros dos anuncios, una vez estando ya en la cabina, me dijo: “lo haces bien amigo”. Entonces le pregunte al Sr. Rivero, que, entonces desbanque a alguien o qué, dice no, no nada de desbancar siga practicando que yo autorizo a esto y ya veremos dentro de unos ocho días si progresó o no. Bueno pasaron 8 días, siga usted practicando, usted va a trabajar de nueve a diez de la noche, a las 10 de las noche terminaban las labores entonces de la XEJX y en la mañana se habrían a las ocho de la mañana. Practique esas dos horas en la mañana de ocho a nueve y en la noche de nueve a diez.

Lo que se deseaba en ese momento era ver otras estaciones haber si lograba mejor sueldo pagaban cincuenta centavos la hora, dos pesos el turno del día o sea por cuatro horas y ni modo, él fue a Irapuato y ahí se encontró al dueño de XEBO que era locutor entonces. Estuvo con él, platicaron: “No sí hombre, un día de estos vamos a echarle el aventón por acá por donde seas tú ya otra cosa no nada más locutor”, le dije déjame así de momento no me vayan a correr y ni siquiera he saboreado el radio.

A.M: ¿Qué anécdotas podría contarnos?

M.H.O: Trabajé en muchas estaciones, en Irapuato, Celaya, y León. En una ocasión hablé por teléfono al que estaba de gerente en Celaya, soy fulano de tal y estoy a sus órdenes le dije. Al día siguiente me llamó, vengase ya, aquí esta el puesto, oiga pero fíjese que no me han pagado apenas es catorce o trece y aquí pagan los primeros y quince, bueno dijo vengase con una semana de salario ya como si lo hubiera trabajado, bueno haya voy mañana, mañana lo espero aquí nueve de la mañana. Va a ganar cuatro pesos diarios, oiga ni siquiera para la comida bueno, bueno dijo, mire tómese ocho, ocho pesos diarios, pero usted dice aquí en la nómina que usted gana cuatro. Así me fui a Celaya y empecé a trabajar en la JX.

A.M.: ¿Cuáles eran sus principales clientes?

M.H.O: Los principales cliente que tenía era la Agencia RCA Víctor, la Bodeguita que era una tienda de abarrotes de la Ciudad de México, estos anuncios eran cortos, antes se vendía por palabra y por tiempo. En la Proveedora del Hogar se metió a trabajar ahí de vendedor de anuncios. Mi trayectoria gira alrededor de las ventas que son una del más importante puesto que de eso viven las empresas radiodifusoras.

ANEXO IV

DESARROLLO RADIOFONICO 1977-2007

Entrevista al Contador Javier Arvizu García, realizada el 20 de Abril 2006.

A.M.: ¿Quién es usted, platíquenos algo de su historia?

J.A.G: Soy queretano, vengo de una familia Arvizu que viene de Veracruz. Toda mi vida he trabajado en Querétaro solamente estuve un año en Estados Unidos estudiando un poco de inglés y publicidad, pero básicamente toda mi vida la he pasado en Querétaro. Estudie la carrera de Contador Público en la Universidad Autónoma de Querétaro. Formación publicitaria desde el punto de vista académico no tengo, básicamente a mi la publicidad y el amor por el radio y el cariño por los medios de comunicación se me da por naturaleza y cuando yo iba a terminar la carrera de Contador Público fue cuando me empecé a dar cuenta que lo mío era la publicidad, terminé la carrera, me recibí y me fui a Estados Unidos un año a buscar nuevos horizontes sobre todo en la publicidad, cosa que realmente hice muy poco si estuve en una agencia de publicidad pero haciendo realmente labores de ayudante nada más, posteriormente ya me tuve que regresar a Querétaro a través de la muerte de mi padre, tuve que regresarme y fui a dar con el Contador Pedro García Castilla, él tuvo a bien invitarme a trabajar en la fábrica Massey Ferguson eso fue en 1975, ahí estuve con el trabajo excelentemente bien, y a la vez daba clases en la universidad.

Estuve yo trabajando en los dos lados pero todavía traía el gusanito de la publicidad, de meterme en algún medio, algún trabajo publicitario y fue cuando la suerte me presentó con una persona relacionada con la radio aquí en Querétaro y ahora si que por hacerle un favor a él muy simple, lo encontré en la calle y pues se me hizo fácil decirle que si quería que lo llevara algún lado y ya en el trayecto me dijo que andaban buscando gerente en la radio en Querétaro que ya se habían unido las difusoras era cuando tenían apenas seis meses las radiodifusoras, y había conflicto con la Cámara de Comercio porque la radio en ese momento se había unido formando más o menos un monopolio radiofónico y entonces la radio empezó a manejar tarifas diferentes o sea liberar sus tarifas en todas las difusoras y ahí la Cámara de Comercio que estaba muy unida como yo creo que todavía está. No le pareció que se uniera toda la radio e impusieran tarifas de radio, entonces necesitaba encontrar un gerente que pudiera llevar bien el barco y las relaciones con el comercio en Querétaro, y también con el gobierno entonces me hicieron pruebas a mí, varias veces me citaron para entrevistas. Después de varias veces de haber ido muy pendiente y haciendo todo lo que me pedían, al final me dice: “Usted de publicidad no sabe pero le fascina y aparte tiene mucho empeño. Aquí requerimos gente joven y con ganas de progresar a las que le guste la publicidad y la radio.” Entonces me contrataron. Este señor me dijo que se iba a quedar conmigo tres meses para entrenarme y era tanto mi gusto, mis ganas de progresar y aprender rápido, que al mes el señor me estorbaba, inclusive me decía: “Sígale solito, no tiene caso que yo esté acompañándolo.” Ahí me di

cuenta de los problemas que tenía la radio con el comercio: Odiaban a la radio, en ese momento le querían hacer un boicot por haberse unido las radiodifusoras y haber fijado las tarifas que supuestamente estaban muy altas para ellos.

A.M: ¿Recuerda a las radiodifusoras que se unieron en ese entonces?

J.A.G: Las dos bases, eran la XEJX que en ese tiempo se llamaba Radio Dólar y la XENA, que era Radio Alegría. Ésas eran de un solo dueño, del General Rodríguez Familiar. A ellas se les unió otra radiodifusora, llamada Radio Capital, que hace muchos años estaba junto a la planta de Coca-Cola en Constituyentes. Era un baldío en donde nada más estaba la casetita de Radio Capital que era del Grupo Acir. Se unió una cuarta difusora que era la XEQG, Canal 98, actualmente Radio ABC. Creo que inclusive cambió de frecuencia, no de banda pero sí de frecuencia. Luego vino una quinta, la XEGB que se llamaba Sono Imagen, que en ese tiempo también era de AM. Las cinco difusoras eran de AM y formaban ese grupo radiofónico, el cual estaba en contra de la Cámara de Comercio, o viceversa, más bien. Eso fue en el año de 1978, yo tenía 28 años cuando fui Gerente de Desarrollo Radiofónico. Había mucho trabajo porque tenía que congeniar con todos los dueños de negocios, con la Cámara de Comercio, con empresas fuertes que en ese tiempo empezaban. Me encargaba de la cobranza, también de las relaciones públicas con el gobierno y algo muy importante, me encargaba de las relaciones con el sindicato. Así que tenía que saber congeniar con todos los elementos relacionados con la empresa: Gobierno del Estado, Sindicato de la Radio, comerciantes, Cámara de Comercio, personal. Ahí me di cuenta de que tenía algunas costumbres un poquito diferentes, la gente pensaba que había llegado alguien que no tenía una preparación profesional, pero yo ya había trabajado en Tremec y en Massey Ferguson, y estaba acostumbrado a la disciplina, a llegar en punto de las nueve de la mañana, a trabajar hasta las dos y media o tres de la tarde, empezar de nuevo a las cuatro y terminar hasta la hora que se pudiera, ocho o nueve de la noche. En ese tiempo había mucha gente y empresarios que conocía, que después de comer ya no regresaban a trabajar y en mi caso no era así, la disciplina que aprendí en fábricas como Tremec y Massey Ferguson, la apliqué en Desarrollo Radiofónico y me dio resultado.

A.M. ¿Quién fue la persona que te invitó a participar en la radio?

J.A.G: Se llamaba Hilario Núñez, este señor era el gerente de operaciones cuando dan de baja al gerente anterior y decidieron buscar alguien joven con ganas de trabajar y que tuviera la fuerza suficiente, aparte de administrar la empresa levantarla más y a parte corregir las malas relaciones que había con todos los comerciantes.

A.M: ¿Qué piensa de su desarrollo dentro de la empresa?

J.A.G: El desarrollo que tuve dentro de la empresa para mí fue un reto profesional, siento que hasta ahora es el trabajo más interesante que he tenido, porque siempre ha representado un reto importante y complicado. Yo tenía un jefe muy estricto, Don Emilio Nassar, que en paz descanse, papá de Emilio Nassar que ahora es el Presidente de Desarrollo Radiofónico. Don Emilio era realmente un hombre muy parco y demasiado estricto. Ése fue un reto para mí, saber trabajar con gente de esa magnitud porque es un aprendizaje total. Él me enseñó, me marcó las formas de cómo manejar eficientemente un

negocio y bajo su batuta fue creciendo Desarrollo Radiofónico al grado de que llegó a tener siete radiodifusoras; o sea, en 1980 ó 1981 entró la primera difusora FM. Yo era gerente cuando la inauguró el Gobernador Don Rafael Camacho Guzmán. Al año o año y medio de que salió 95.5, primera FM en Querétaro, se acercó a mí el señor René Olivares, quien ha sido un radiodifusor de mucha trayectoria, para saludar y pedirme que intercediera con Don Emilio Nassar para que metieran otra FM en Querétaro, propiedad de él, porque ya tenía la concesión pero no quería entrar solo sino dentro del grupo, pues se había dado cuenta del desarrollo de las radiodifusoras y de las bondades que tenía y de la forma en que yo lo manejaba. De repente, en una visita de Don Emilio a Querétaro, lo convencí diciéndole que no tenía caso que hubiera una difusora compitiendo contra nosotros si la podíamos tener en el grupo. Fue cuando me dijo: “Bueno, pues dígame a él que adelante.” Su radiodifusora entró entonces a formar parte de Desarrollo Radiofónico y de esa manera ya eran siete las que integraban el grupo.

Cada vez que iba a reuniones en México, con los demás grupos de radiodifusoras, se sorprendían de que yo solo manejara siete. Cuando me vi inmerso en mucho trabajo casi le exigí a Don Emilio Nassar que me pusiera a alguien que me ayudara. Entonces me enteré que en Querétaro andaba una persona que ya había sido gerente en Acapulco, creo que de dos difusoras, y me dijeron que se llamaba Joaquín Sanromán. Me enfoqué en buscarlo y lo encontré. Le dije que me interesaba una persona como él, inmediatamente mostró interés en regresar a la radio. Fue cuando Joaquín Sanromán formó parte de Desarrollo Radiofónico en 1980 ó 1981. Joaquín ya estaba cuando entró la séptima difusora, Estereo Amistad, en ese tiempo, y lo que es ahora EXA FM.

A.M: ¿Cuál era el objetivo primordial de Desarrollo Radiofónico?

J.A.G: El objetivo era coadyuvar en el crecimiento de Querétaro. Esto a través de acciones como campañas de apoyo a la ciudadanía, actividad en la que participamos constantemente. La Cámara de Comercio hacía un sorteo en el que rifaba un carro cada año. Nosotros, en Desarrollo Radiofónico, siempre los apoyamos con la publicidad. Llegábamos, por ejemplo, a regalarles un comercial por cada comercial que ellos contrataban y además le dábamos, a la Cámara de Comercio, precios preferenciales. Eso fue en la época en que estaba de Presidente de la Cámara Abelardo Villarreal y fue tanta la identificación que tuvo la radio de Querétaro con el comercio, que Abelardo inclusive me pidió que invitara a todos los dueños de las difusoras porque el comercio organizado les quería hacer una comida en agradecimiento al apoyo que durante cuatro años les había dado la radio. Eso fue muy satisfactorio para todos los dueños de las difusoras, para el mismo comercio organizado de Querétaro y para el Gobierno del Estado, encabezado en ese tiempo por el Gobernador Rafael Camacho Guzmán.

A.M: ¿Qué relación e influencia había de las estaciones del Distrito Federal, con respecto al trabajo radiofónico que se realizaba en Querétaro?

J.A.G: Muy poca influencia. Realmente la única difusora que nosotros manejábamos y que pertenecía a un grupo grande, Grupo Acir, era Radio Capital que estaba en el cuadrante de 1490. Ahora sí se tienen influencias muy fuertes. Inclusive hay grupos que manejan difusoras en todas partes del país, pero en ese tiempo no. En ese tiempo el único que tenía ingerencia con nosotros era el Grupo Acir pero no intervenía para nada como Grupo Acir, intervenía más bien como dueño de una difusora pero no le

reportábamos a Grupo Acir absolutamente nada. El grupo era manejado estrictamente por Emilio Nassar.

A.M: ¿Cómo influyeron en la radio los cambios tecnológicos y el desarrollo del Estado?

J.A.G: Nunca manejamos computadoras. A mí todavía me tocó, te estoy hablando de cuando salí de ahí en el año 1982, no tener computadoras para manejar la radio, todo lo hacíamos de forma manual, con grabadoras de carrete. En ese tiempo teníamos que grabar la publicidad y bajarla en casetes, en cintas y estas meterlas en unas como cartucheras, hacerlas y llevarlas a las difusoras para que ahí se pasaran los comerciales. Antes se tenía que apuntar en una bitácora, había una secretaria, para cada difusora, encargada de actualizar la publicidad y todas las melodías que tenían que entrar. En ese tiempo el locutor hablaba constantemente, tenía mucho contacto con el público. Ahora también se hace pero antes era por necesidad, mientras que hoy se hace como estrategia de mercado, para atraer al auditorio. El avance tecnológico ya no lo viví en la radio. Yo lo he visto ahora en mi agencia de publicidad pero en la radio no lo viví.

A.M: ¿Qué influencia tuvo el entorno, la aparición de empresas, el crecimiento de la ciudad?

J.A.G: En ese caso nosotros sí participábamos en todo lo nuevo que había en Querétaro, por ejemplo, en ese tiempo teníamos el equipo de los Tractores de Querétaro con el señor Armando Presa, que llevó al equipo a la primera división. Nosotros apoyamos mucho a ese equipo para que tuviera la difusión necesaria. A veces iba y me decía Armando: "Javier, transmite los partidos aunque no tenga dinero para pagarte porque no hay patrocinadores."

A.M: Con respecto a las empresas que dieron pauta a la explosión económica y demográfica en nuestra ciudad ¿tienes alguna experiencia?

J.A.G: Bueno realmente fue algo normal porque cada que llegaban empresas, sobre todo comerciales, en el caso por ejemplo de Gigante, que a mí me tocó su inauguración, les dábamos todo el apoyo, veían en la radio un medio de comunicación total e importantísimo para lograr sus objetivos.

A.M: ¿Cómo era el trabajo y la programación de ese momento?

J.A.G: Teníamos un noticiero radiofónico muy limitado porque bueno todavía no había tantas facilidades como ahora y tampoco no había tanto presupuesto como ahora para llevar un buen noticiero. Yo considero que la radio actualmente como que tiene más sofisticación, como que esta más especializado cada uno de los renglones de la comunicación, noticias, controles remotos.

A.M: ¿Qué hacía la radio en relación al servicio social, a las causas sociales?

J.A.G: En relación al apoyo a las causas de interés social y del público nosotros siempre participábamos con todos los clubes que nos pedían apoyo, participábamos con la peregrinación anual, siempre transmitíamos a control remoto en cada lugar donde llegaba la peregrinación e informábamos si había algún accidentado o alguno que se hubiera enfermado, etc. Participábamos con Gobierno en todo lo que nos pedía el señor

Gobernador y el Secretario de Gobierno, que en ese tiempo era el Licenciado Enrique Burgos. La radio estuvo muy pendiente de cumplir la labor de informar cuando había algún tipo de siniestro, etc. Siempre se participó, nunca fuimos apáticos ni mostrábamos desinterés por cosas que el Gobierno, la iniciativa privada, las instituciones sociales o de beneficencia hacían. A nosotros nos tocó participar intensamente en el 450 Aniversario de la Fundación de la Ciudad de Querétaro.

A.M: ¿Quiere hablar de alguna experiencia en particular?

J.A.G: Sí, Don Rafael Camacho Guzmán siempre fue un hombre recio, muy empeinado en lo que quería y yo siento que dejó una carrera pulcra al terminar su sexenio. Fue un gobernante que al otro día podía mirar a la cara a todos por toda la labor que había hecho. En Querétaro rescató muchos edificios, fue él quien hizo el Auditorio, el Estadio Corregidora, sacó la cárcel del edificio que hoy es Palacio de Gobierno e hizo el Cereso. Él había sido el líder vitalicio del Sindicato de Radio y Televisión de la República por lo que había mucha afinidad con él y nosotros teníamos la obligación total de apoyarlo en las cosas que hiciera a favor de la ciudadanía.

A.M: Las relaciones que mantuvo con el gobierno Estatal y Municipal fueron muy buenas, cuando entró a la empresa ¿ya eran igual o las fue ganando con esfuerzo? J.A.G: Creo que se fueron ganando, porque cuando entré a Desarrollo Radiofónico, que no tenía mucho tiempo de haberse consolidado, sino unos seis o siete meses, todavía no cobraba la fuerza que tuvo después por la magnitud de su esfuerzo y trabajo. Es un medio radiofónico, desde ese tiempo, muy importante. El primer desayuno que tuve fue con los dos directores de los periódicos, el Licenciado Garfías y Don Luis Amieva. Ellos me invitaron a desayunar y vieron la importancia que era tener buenas relaciones con el medio radiofónico y siempre se mantuvieron excelentes relaciones con la prensa.

A.M: ¿Qué puede decir de la profesionalización y la capacitación a los trabajadores de la radio?

J.A.G: Volviendo a mis inicios, en la radio, te comento que cuando entré a trabajar a Desarrollo Radiofónico Don Emilio Nassar me exigió presentarle proyectos de ventas. En ese tiempo me mandaron a la Ibero en México a estudiar una especialidad en Administración por Objetivos. Eso fue determinante para mí, que yo pudiera manejar mejor el negocio y cada año lograba mis objetivos perfectamente bien. No había improvisación porque a pesar de que no teníamos los elementos que ahora se tienen, las cosas se hacían tal y como debían de hacerse. Se atendía al cliente bien, se fijaban objetivos de ventas, se fijaban planes de cobranza, teníamos que checar bien la administración y a la vez también teníamos que cuidar mucho las relaciones, estar continuamente con los comerciantes.

A mi llegada al grupo me encuentro con una serie de anomalías pero no imputables al trabajador sino eran anomalías que existían porque no había un gerente que tuviera disciplina, o sea, los directivos, ojalá y no me equivoque, pero por lo que yo percibía, ellos sentían que había que servirles a ellos y no ellos a la sociedad. Mí mística fue totalmente diferente, era trabajar para servir, ser el primero en llegar y el último en irse. A mí me gustaba llegar en punto de las nueve de la mañana. Cuando había situaciones en que la cobranza era muy alta o las ventas bajaban, me iba yo desde las ocho de la mañana a

planear todo. En ese momento todo se resolvía por teléfono, sobre reportes, etc. Inclusive me tocó elaborar algo que le llamó mucho la atención al Director y a todos los dueños, un sistema de información para ellos que le llamé el SID, Sistema de Información a la Dirección. Esta carpeta la actualizaba cada mes para entregarla a los dueños. Yo les decía a ellos que podían estar en China pero que con esta carpeta podían saber todo lo que pasaba en Desarrollo Radiofónico: Quién y en qué difusora trabajaba, cuándo había entrado, cuánto ganaba, qué días eran festivos, qué días eran de descanso obligatorio, cuánto habían vendido el año anterior, cuánto en relación al porcentaje había aumentado de un mes a otro el presupuesto de tal difusora.

A.M: ¿Qué puede decir de la tecnología y del manejo de la información, cómo impacto en el medio?

J.A.G: Las computadoras y el aparato más moderno procesan la información que uno le suministra, pero esta información tan minuciosa y tan importante la crea uno, no la deduce la computadora. Yo creo que no debe de haber muchas dificultades, no es muy difícil encontrar personas que hagan algo parecido, sí deben de existir personas que traten de hacer algo parecido pero la gran mayoría adolece de esta información.

En aquel tiempo, el manejo de la información representaba un gran trabajo, porque por ejemplo las gráficas se hacían con pluma y con estilógrafo. Con la máquina de escribir se hacían los documentos y era: "Ponle aquí el 15% y ponle acá el 20%, etc." Sin duda esto tiene un mérito muy importante todavía, porque aparte de esta información tan oportuna y tan completa había algo muy interesante, las ventas estaban hacia arriba. O sea, todo amalgamaba, era de uso práctico y de resultados a corto plazo. Yo tuve el orgullo y te lo puedo decir porque muy pocos lo saben, que después de que salí de la radio, en tres o cuatro ocasiones, Don Emilio Nassar me mandó llamar para que regresara y yo ya no quise regresar, pero tengo una satisfacción muy propia, muy interna, porque hablar de Don Emilio Nassar a nivel radiofónico es hablar de una personalidad y él cuatro veces me mandó llamar para que regresara a la radio, porque, a lo mejor estaba muy acostumbrado a mí. Al retirarme de la empresa las cosas ya no marcharon igual, no lo sé, lo único que sé es que cuatro veces me llamó, la última vez, hasta se molestó y me dijo: "¡Carajo! Lo hago socio pero véngase." No sé si cometí el error de negarme pero ya no regresé.

A.M: ¿Durante tu gestión cómo se daban las relaciones humanas dentro de la empresa?

J.A.G: En ese tiempo no teníamos, como ahora, personas que se preocuparan y se ocuparan en estudiar las relaciones humanas en una empresa sino que hasta cierto punto, trabajábamos empíricamente en ese renglón. Lo que teníamos que hacer nosotros era primeramente cumplir con nuestras obligaciones laborales y nuestros pagos a tiempo. Yo era muy exigente en ese aspecto. Teníamos problemas a veces con los locutores porque no les pagaban a tiempo las comisiones por grabar los comerciales de radio, porque los cálculos venían de México. Se trató de llevar una relación lo más armoniosa posible, debido a que había un sindicato de radio que era fuerte apoyado por el Gobierno del Estado, porque el Gobernador Rafael Camacho Guzmán había sido su líder y era líder vitalicio en ese momento. Había que saber manejar bien las relaciones tanto internas como externas. En el caso de las relaciones personales, éstas se basaban principalmente en el total respeto a la gente y a la disciplina. Con respecto a la relación con mis compañeros de trabajo explica: yo era la cabeza en Desarrollo Radiofónico en Querétaro

y tenía que reportar a México a la gente que estaba arriba de mí. Pero aquí no había absolutamente nadie por encima de mí, entonces tenía que conservar la disciplina en todos los aspectos. Inclusive, mi forma de vestir, llegar temprano en las mañanas, mi forma de regresar después de comer, sin aliento alcohólico, no regresar tomado. ¿Por qué? porque eso era crear precedentes y eso era lesionar la imagen de la persona que representaba la radio en Querétaro. Siempre tuve que ser disciplinado en ese aspecto y llevar las mejores relaciones con la gente, convivir con ellos en algún cumpleaños, en algún aniversario, convivir con ellos en Navidad, darles sus aguinaldos, sus regalos pero siempre bajo una estricta disciplina basada en el respeto.

A.M. ¿De qué manera se daba la relación entre la radiodifusora y la Universidad?

J.A.G: En cuanto a la relación de la radio con la Universidad fue una etapa difícil, porque el Gobernador Rafael Camacho Guzmán llegó con su forma de ser brusca y determinante, que no permitía acciones como rapar a la gente, destruir comercios, que echaran a la pila a todos los de nuevo ingreso. No permitió que hubiera desmanes que afectaran al comercio y con justa razón. Entonces nadie había sido enfrentado hasta que llegó él. Fue cuando hubo un pleito entre la Universidad y el Gobierno, en ese tiempo el Licenciado Mariano Palacios Alcocer era el Rector y a él le tocó encabezar manifestaciones en contra del Gobernador. Al haber ese tipo de problemas los estudiantes iban conmigo, iban a la radio para que les permitiera hablar y mostrar sus inconformidades. Por un lado tenía la presión de los estudiantes y por el otro lado la presión del Gobernador que me llamaba y me decía: “Van para allá los estudiantes, ahí te los encargo, no los dejes hablar.” Nosotros lo único que hacíamos era cuidar nuestra imagen porque la radio era apolítica, ni para acá ni para allá. La radio servía al comercio, a la sociedad, no tenía porqué estar generando conflictos y esa era mi mística. Lo que hacíamos era platicar con los muchachos y nunca los dejamos entrar, pero no porque nos lo ordenara el Gobernador sino porque siempre platicábamos con los estudiantes y les hacíamos ver que la radio era un medio muy fuerte y que no era lo correcto. Yo les decía que les regalaba comerciales para informar en dónde se iban a reunir, pero que no podían acceder al micrófono y ellos me comprendían. Nunca tuve un problema, nunca fueron a romperme un vidrio, nunca me dijeron “vendido” porque no lo estábamos, utilizábamos nuestro criterio para decidir qué información difundir, qué enviábamos de ellos a través de la radio. Nunca fuimos un medio, en esa época, para generar polémica, para exacerbar los ánimos de la gente, en lo absoluto.

A.M. ¿Qué programa considera importante a destacar?

J.A.G: En 1982, cuando entró el IVA, el Impuesto al Valor Agregado, hicimos un programa especial. Estaba de Secretario de Finanzas en Querétaro, Don Nacho Paulin que hacía un programa diario para informar a la sociedad cómo manejar el IVA y detalles relacionados con este impuesto. Entonces junté a especialistas fiscales y a diario hacíamos el programa. Me acuerdo todavía del Contador José Sosa Padilla, que diariamente hablaba con los radioescuchas que llamaban por teléfono para hacer preguntas sobre: cómo se tenía que aplicar el IVA en tal cosa o comprando un carro o un inmueble. Eso fue muy satisfactorio para mí porque Don Nacho Paulin, delante del Gobernador, me felicitó por ese programa porque a él lo felicitaron en México debido a que llevó las grabaciones y fotografías del programa. Son cosas en las que la radio siempre estaba presente, coadyuvando al beneficio de la ciudadanía y de la comunidad

Entrevista al Sr. Joaquín Sanromán Novoa, realizada el 26 de abril 2006.

A.M. ¿Quién es Joaquín Sanromán?

J.S.N: Nací en la ciudad de Celaya Guanajuato el 30 de agosto de 1949, primaria, secundaria y preparatoria los cursé en la ciudad de Celaya y lo que logré de Universitarios, que fue el tercer semestre de Administración de Empresas, en la Escuela de Contabilidad y Administración ahí mismo de Celaya, Guanajuato, Interrumpí lo estudios porque tenía el gusanito de la radio, se me dio cuando yo tenía menos de 16 años y Dios me dio la oportunidad de empezar como locutor a los 16 años cumplidos, en diciembre de 1966.

Yo siempre que iba con mis papás a las graduaciones de mis hermanas o a las fiestas escolares, se me quedaba grabada la forma en que se llevaba a cabo la ceremonia, entonces yo llegaba a la casa, después de haber estado en la ceremonia lo primero que yo hacía era, buscar un bote de latón que llenaba de tierra, le enterraba un palo de escoba de los que abandonaba mi mamá, y ese era mi micrófono, y entonces yo imitaba todo lo que hacía el maestro de ceremonia. A esa misma edad tuvimos en casa la primer televisión, ahí había un noticiero que se transmitía en las noches. Un locutor que cerraba el ojo cuando terminaba de decir las noticias y no había imágenes, era un noticiero prácticamente en la televisión y yo trataba de recordar y de imitar como daba las noticias.

A.M. ¿Cómo se inició en la radio?

J. S.N: En 1963 se inaugura una estación de radio en Celaya, la XEFG, a mí me llamó mucho la atención. En abril de 1963 un amigo y compañero de Celaya se metió a trabajar a la estación de Radio XEFG y entonces ese fue el pretexto para mí, para estar en contacto con la estación. Fue como me empecé a “colar” en la estación, me hice amigo de los locutores y en una ocasión Jorge Navarrete Torres, locutor, me dice un día: “Oye, ayúdanos a grabar un comercial porque necesitamos una voz que no sea de locutor, y la hice de locutor y así empecé a entrar a la cabina. El primer salario lo recibí en diciembre de 1965 ó 1966, fueron 32 pesos con 50 centavos.

Posterior a eso he trabajado en radiodifusoras de Poza Rica, Acapulco, Querétaro y Celaya. Después de 1989 regresé de Acapulco y me fui a Celaya a trabajar con Luis Gómez Pagola, a quien recuerdo mucho porque me inició en la Televisión aquí en Querétaro cuando yo trabajaba de locutor cabinero en Celaya. Después me fui a trabajar con Carlos Nieto a la mueblería Decorama y de ahí me manda Carlos a la tienda en Querétaro, que estaba en la avenida Corregidora enfrente de donde ahora está Famsa. Me dediqué a vender muebles como ocho meses y unos cuatro en la agencia de Publicidad de Gómez Pagola.

En aquel entonces el Gerente en Querétaro era el Contador Javier Arvizu García quien me fue a ver a Decorama para vender publicidad. Javier le avisó al Señor Nassar que yo estaba aquí y Don Emilio me manda llamar y me dice: “Véngase a trabajar conmigo aquí en Querétaro”. Así empecé el primero de junio de 1980. Desde entonces fui Gerente de Operaciones, después Gerente General, otra vez Gerente de Operaciones, otra vez Gerente General y otra vez Gerente de Operaciones. Nunca tuve la gerencia

estable. Don Emilio decía: “Usted es hombre más de cabina, de operación, de creatividad, de formatear, de programar y de hacer comerciales que de estar encerrado en una gerencia”. “Sí –le dije– nada más que gana más el gerente que yo. Yo también quiero vender, necesito lana”. Así duré hasta 1986 en que Marco Antonio León Hernández me invita al PRI. Estuve casi tres años con Marco conociendo a los políticos. Al fallecer Emilio Nassar, su hijo, del mismo nombre, me invita a regresar a la radio. Me vengo a trabajar con él y de ahí en adelante empiezo con el periodismo siendo Gerente de Operaciones. Llega Jaime Robledo el 10 de diciembre de 1990 a Querétaro e iniciamos juntos el noticiero “Para continuar”. En 1995 me voy a Torreón todo un año y al regresar retomo el noticiero, y ahora sí, la Gerencia General. En el 2000 me salgo del noticiero, en el 2002 arreglo mi salida de la Gerencia General y generosamente la empresa me ofrece una hora diaria para que hiciera un informativo de nueve a diez de la mañana y me dejan, para no perder mi seguridad social, como asesor de la misma. Ahí empiezo con El Informador, que era de una hora y a través de los años se hizo de tres horas. Sigo luchando con otros proyectos aunque mantengo muy puesta la camiseta de esta compañía.

A.M: ¿Cómo se han dado los cambios tecnológicos en la empresa?

J.S.N: Los cambios tecnológicos de la empresa y el desarrollo del Estado han sido muy difíciles de manejar, porque nosotros nunca tuvimos contacto con la computación y por supuesto, nos asombró hasta cuando llegó la televisión a colores. Yo empecé a trabajar con discos de acetato donde pasaba los comerciales en las consolas de la estación de radio, porque no eran usuales las grabadoras grandes de carrete. Después vinieron las cartucheras con el equipo necesario en donde estaban grabados los comerciales. Había cartuchos de veinte y cuarenta segundos, de tres y de cinco minutos, en donde inclusive se grababan melodías. Después vinieron los DAT y mucho después, los famosos CD'S. Los CD'S han sido un asombro. Si uno se fija, en los últimos cincuenta años del siglo pasado es cuando viene una revolución total tecnológica, en lo automotriz, en la aviación, en lo espacial, no hablemos de la telefonía, en la conexión a Internet, en la televisión, en la radio, en la digitalización, etc. Quién iba a pensar que íbamos a traer celulares con televisores portátiles. Las estaciones de radio no se quedaron atrás ya que ha avanzado por vía satelital, digitalmente y a través de la computación. Una estación de radio es una computadora, ahí están los comerciales, ahí están las melodías, ahí está la hora grabada, ahí esta todo. Con un simple ratón se maneja la radiodifusión. Lo que me queda nada más es la capacidad de asombro y lo único de lo que me arrepiento es de que no le he sabido sacar el provecho a la computación. Sé lo básico para poder desarrollar un buen trabajo, pero yo creo que es tiempo de ponerse a estudiar más todo ello porque es con lo que tenemos que vivir en el futuro. Cuando llegó el Internet se convirtió de inmediato en una alternativa para la radio y para la televisión. Así, puedo decir que conozco todos los departamentos de una estación de radio al dedillo y sé qué hacer con ellos. Lo único que no conozco es sobre ingeniería, a mí no me digas cómo está hecho un transmisor o cómo este micrófono transmite la voz.

A.M: ¿Qué cambios se han presentado en la radio y en el estado en este tiempo?

J.S.N: Desde 1980 a la fecha, los cambios en el Estado en relación a las industrias que han venido, han sido impresionantes. La gente que ha emigrado hacia Querétaro ha influido en el Estado y en la empresa de manera sorprendente. Lo que se ha vivido desde que llegué a esta empresa, que tenía apenas cinco estaciones de radio AM y se inauguró

la primera FM, que es la 95.5 es impresionante. Querétaro era muy pequeño. Al llegar a Querétaro yo estaba sin carro por lo que pensé en una casa cercana a la estación de radio. Encontré una casa a una cuadra, porque me dije: “Allá está Comercial Mexicana; aquí está el mercado; el colegio de mis hijos está en Allende; el Rosita S. de Chanes, el Kinder, está cerca; también está el Salesiano; entonces yo estaba cerca de todo y logré conocer Querétaro con dos hombres maravillosos que me enseñaron mucho: Salvador Ochoa Juárez y Manuel Hurtado Olvera, también locutores.

En lo urbanístico, durante el gobierno de Don Rafael Camacho Guzmán se mejoró Lomas de Casa Blanca, se tiraron, hicieron y reconstruyeron plazas y casonas, además de renovar las Presidencias Municipales de cada ayuntamiento del Estado. También, durante su gestión se construyó el Estadio Corregidora, el Auditorio Josefa Ortiz de Domínguez, entre otras obras. A lo mejor le falló un poquito algunas zonas en lo urbanístico pero en lo demás fue, yo creo, que de los mejores Gobernadores que hemos tenido.

Después, Mariano Palacios Alcocer le pone los puentes a la calle 5 de Febrero, que Don Rafael ya había hecho grande. Mucha de su obra, Mariano la dedica al interior del Estado. Querétaro ya sufría poco a poco, sobre todo en el 85, después del temblor en México, de una densidad poblacional que iba en un aumento desproporcionado a los servicios que había. En el ámbito comercial ya estaban: Comercial Mexicana, Gigante y Plaza de las Américas, pero no había, desde el punto de vista urbano, los servicios suficientes para todos.

Posteriormente, cuando Enrique Burgos García encabeza el gobierno del Estado, da otra fisonomía al urbanismo de Querétaro, y más tarde Ignacio Loyola Vera, continúa la transformación de la entidad. Sumándose al esfuerzo estatal, el gobierno municipal encabezado por Armando Rivera Castillejos, moderniza Paseo Constituyentes, con los puentes que nos están asombrando, de setecientos metros de largo, etc. Lo que nos espera, FONAPO lo dice muy claramente, que la zona conurbana de la ciudad de Querétaro para el año 2010 tendrá más de un millón de habitantes. Esperemos entonces que seamos una sociedad participativa con idea de lo que necesitamos, en equipamiento urbano pero sobre todo también en lo social y cultural para no perder esencia, porque los que ya nos consideramos queretanos y sabemos qué es Querétaro al leer su historia, podemos acrecentar la formación cultural del Estado que es tan rica. También recuperaremos los valores morales queretanos, que son muchos, sin embargo, empiezan a fallar en unos segmentos de la sociedad. Aún así, yo todavía veo un Querétaro limpio, un Querétaro seguro, un Querétaro de buena fe donde convivimos y nos entendemos, a pesar de que muchos tenemos ideologías diferentes.

A.M: ¿Cómo se eran las relaciones entre sociedad, autoridades, radio y patrocinadores o clientes?

J.S.N: En relación a la comunicación entre la sociedad, las autoridades y los clientes en mí época, recuerdo una anécdota: ya teniendo el noticiero “Para continuar”, en una ocasión, se recibe una llamada informando que había un pollo podrido en la pollería de Comercial Mexicana. No podíamos tapar lo malo y fallarle al auditorio que se siente ofendido por la falta de previsión de la tienda; y por otro lado debíamos decirle al cliente corriendo el riesgo de perderlo, decidí llamar a esta persona para que trajera el pollo. Fuimos a la tienda y le dije al Señor Ruiz: “Aquí está el pollo y esta es la persona que denuncia”, “voy a tener que sacarlo en el noticiero pero con una respuesta de usted”.

Entonces el Señor Ruiz, gerente eterno de Comercial Mexicana Zaragoza, mandó a quitar todo el pollo malo y no se vendió pollo hasta que las autoridades confirmaran que el que tenían dentro de las cámaras estaba en buen estado. Uno trata de mediar para no fallarle a la sociedad con la información pero tampoco fallarle al cliente, que indiscutiblemente en aquel entonces Comercial Mexicana era, después de Coca-Cola, el segundo cliente más grande porque el gobierno del Estado casi no se anunciaba.

A.M: ¿Qué lugar tenía la radio en el estado con respecto a otros medios?

J. S.N: Hubo una época en la que fuimos prácticamente monopolio porque llegamos a tener las siete estaciones de radio que había en Querétaro. Tuvimos roces con algunos clientes porque lógicamente la tarifa la manejábamos a nuestro arbitrio. Llegamos a tener problemas pero siempre se solucionaron satisfactoriamente. Sin embargo, la sociedad ya no aguantaba que siguiéramos igual, por lo que en 1984 ó 1985 hubo una separación amigable con Grupo Acir que se llevó unas estaciones y Desarrollo Radiofónico se quedó con otras. Entonces conformamos dos grupos, cada quien con su cada cual, sin ningún vínculo más que el rentarle aquí, en la parte de arriba, unas cabinas por un tiempo. Eso vino a darle otra vida a la competencia radiofónica, donde nos hicimos más responsables todos los grupos porque teníamos que dar más calidad para atraer a los clientes, porque ahora sí se iban con el otro. Querétaro es de las plazas donde se cobra mejor la publicidad, donde es más cara al igual que otros productos y servicios. Querétaro es una ciudad cara pero también tiene una radio muy buena, que se equipara y compite contra la mejor de la República Mexicana, y lo hemos demostrado. No únicamente esta compañía sino prácticamente todas las radiodifusoras de Querétaro.

A.M. ¿Cómo era la relación de la radio con el Gobierno?

J.S.N: La relación con las autoridades es buena, ha sido el transitar de una sumisión práctica hacia una libertad absoluta. ¿Por qué práctica? Sí, estábamos algo sumisos con las autoridades porque había nada más una autoridad y era el todo poderoso PRI, y por costumbre social nosotros no éramos ni panistas ni opositoristas. “Uno iba para donde iba el balón”, a donde lo llevaba la corriente y la corriente era el PRI, hacia el gobierno. Si el gobierno te pedía que no dijeras algo pues no lo decías. Recuerdo una anécdota cuando el Doctor Ugalde del PAN, compitió para Gobernador del Estado. Le digo a Don Emilio Nassar, eso fue en 1985: “Oiga, Don Emilio, el PAN quiere poner este anuncio”. “A ver, léamelo” –Me responde– “bam bam bam.” “Está bien, ¿cuánto le va a meter? (En aquel entonces eran \$ 6.500⁰⁰ pesos). Eso lo hablamos y lo decidimos en la mañana. Le confirmo al Doctor Ugalde que con mucho gusto se lo vamos a transmitir tal como lo deseaba, nada más que la propaganda política se paga por adelantado. “Le traigo en la tarde el cheque, a las cuatro y diez nos vemos aquí”. A las cuatro llega el Doctor Ugalde a la oficina, se sienta y me dice mi secretaria: “Le habla el Señor Nassar, pero no conteste ahí. Venga conmigo”. Me fui para donde estaba y me dice entre susurros: “No le venda nada. Yo sé que ahí está el Doctor Ugalde pero no le venda nada”. Llego a ponerle mi cara al Doctor Ugalde y se imaginan cómo se puso, indignado, muy indignado, pero no podía hacerse nada, era un mandato. Años después, sé que Marco Antonio León Hernández, que es un bárbaro de la política –Él era locutor nuestro y también candidato a una diputación local por el primer distrito de Lomas de Casa Blanca– se enteró y le habló a Mariano Palacios, éste al Señor Nassar y el Señor Nassar me habla a mí para prohibirle al PAN la publicidad. El desarrollo de la libertad de expresión llega en 1988 con la

elección de Salinas, Cloutier y Cárdenas, ahí viene un rompimiento, ahí se empieza totalmente a sentir el cambio que se consolida, y lo digo honestamente, con Zedillo. No al cien por ciento pero tal vez al noventa. Con Fox, yo creo que nos fuimos al ciento veinte por ciento y es donde tenemos estar alerta, los que nos dedicamos a la información porque hoy hay completa y plena libertad de expresión. Yo ya tengo muchos, muchos pero muchos años desde aquella anécdota en que nadie me ha dicho: “No digas o no hagas”. Así que siempre llevo, desde luego, una ética natural, un código de ética de la empresa y el propio. Por eso, al tener ese ciento veinte por ciento, por decirlo de alguna manera, de libertad de expresión, nos tenemos que cuidar del filo de la navaja, de no pasar al libertinaje sino de disfrutar, gozar y actuar dentro de la libertad. Puedo decir que de ningún gobernante, desde el tiempo que tengo de hacer noticieros, he recibido limitaciones. Desde 1990, aquí en Querétaro, nadie me ha indicado qué decir o cómo lo digo.

A.M. ¿Qué nuevas “fórmulas” o estrategias crearon, en su momento, para difundir la labor de la radio en Querétaro?

J.S.N: Soy partidario y fui el iniciador de salir con los noticieros a determinadas empresas de la ciudad, Jaime Robledo y yo decimos que somos bucaneros, para no decir piratas. Yo creo que todo está inventado, el hilo negro ya se descubrió hace muchos años. Jaime y yo tomamos esta idea de Pedro Ferríz de Con, quien salía con su noticiero particularmente a industrias, de aquí que, para nuestro noticiero Jaime ideó una frase: “Para continuar en la empresa”. De ahí nació, a través de pláticas con los vendedores a quienes les dijimos que saldríamos a las empresas, le pusimos un precio y vimos que es un gran negocio el control remoto desde diferentes organizaciones, instituciones y comercios, porque tienes una doble ganancia, sigues transmitiendo la programación normal de comerciales y aparte cobras por transmitir desde las empresas. Resultó ser un gran negocio y el formato que hicimos en aquel entonces fue muy atractivo porque si vas a un lugar donde te están pagando, como por ejemplo un Restaurante, le pides una serie de paquetes de obsequio para las personas que vayan a ver la transmisión de control remoto. Eso sí lo innovamos y ha resultado un extraordinario negocio, con buenos resultados para las empresas también y con buenos resultados para los radioescuchas. Es claro entonces que al transmitir a través de los controles remotos hemos encontrado un producto que funciona, y eso es autoría de Jaime y de sus ejecutivos jóvenes, pues hacemos que vaya gente al restaurante o al comercio a consumir, aunque sea por obsequios.

A.M: En cuanto al servicio social y al apoyo a la comunidad ¿qué acciones realiza la radio?

J.S.N: Hay una situación que me hace tener un afecto personal hacia esta empresa, que es su gran sentido social abanderando a Universidades, Instituciones de Asistencia Social y al mismo tiempo haciendo programas oficiales de ayuda comunitaria. A.M: ¿Ustedes consideran que tienen la sensibilidad suficiente como para participar? J.S.N: Primero que nada, el viejo Don Emilio Nassar era un hombre generoso y al mismo

tiempo muy exigente. Se entregaba a quien lo necesitaba y platicando con él, pero más con el joven Nassar, el actual Presidente del Consejo de Administración, y con Jaime Robledo coincidimos en que nuestra preocupación es actuar a favor de la sociedad. La

sociedad nos lo da todo porque ella es quien nos escucha, ella es quien nos compra. Nosotros estamos muy comprometidos porque tenemos que respetar a la sociedad como seres humanos individuales con su esencia, sus valores, su moral, su identidad, con su queretaneidad, por decirlo así. Tenemos que entregarles un producto que les dé resultado, al que todos los queretanos vayan a comprar para que sea efectivo para los que se anuncian con nosotros. Toda esa mezcla nos da el compromiso de servirle a la sociedad y al anunciante. Entre las campañas de servicio social que ha realizado la estación está: “Un abrigo para Querétaro”, organizada en coordinación con La Cruz Roja, institución con la que llevamos muchos años participando. Me acuerdo de aquellas colectas entre el 15 y 20 de diciembre, que por cierto, en una ocasión La Cruz Roja me prestó las alcancías para la casa El Oasis del Niño, institución para la que reunimos un dineral y en efectivo. Lo importante es la entrega de la gente que trabaja y trabajaba en Multimundo. Todas esas campañas, la sinergia con las Universidades porque creemos en la juventud, porque mañana ellos van a ser nuestros clientes, y tenemos que hacer que nos conozcan, que nos tengan confianza y podamos ser el vehículo que informe de las decisiones que tienen que tomar en sus compañías, industrias o comercios. Es regresarle algo a la sociedad de tanto que nos ha dado.

A.M: ¿Cómo era la relación laboral?

J.S.N: Multimundo se ha caracterizado por el buen ambiente de trabajo. En cuanto al compañerismo, nunca ha sido una empresa estirada o rígida, sino de muchas oportunidades para que haya amistad entre el personal. La consolidación de Desarrollo Radiofónico y específicamente el crecimiento se dio a partir de los ochenta. Fue un desarrollo constante, que no se hubiera logrado de no ser por ese engranaje entre los empleados, desde los diferentes puestos. Posteriormente, lo que propicio un cambio de mentalidad y la consolidación fue el Premio Estatal de Calidad en 1997. Jaime Robledo me llamó un día a su oficina, él como Director y yo como Gerente, y me dice: “Vas a inmiscuirte en el Sistema de Calidad, porque vamos a implantarlo y vamos a participar en el Premio Estatal de Calidad”, y agregó: “Ésta es una empresa de comunicación, precisamente porque es de comunicación no podemos estar menos comunicados”. Pero tuvimos un asesor maravilloso que me hizo abrir los ojos y cambiar de opinión. Bajo la asesoría del Señor Octavio Gutiérrez logramos implantar en un año el Sistema de Calidad. A través de un excelente manejo de las relaciones humanas, todo el mundo participó como no tienen una idea para que las cosas se pusieran en su lugar. El Sistema de Calidad se basa en que cada quien haga lo que le corresponde, que no se crucen los trabajos, que aquí adentro todos seamos clientes de todos y también que se trabaje adecuadamente. Cada quien en lo suyo. Lo logramos y nos ganamos el premio Estatal de Calidad. Qué orgullo nos dio ese día cuando Loyola me entregó, a mí como Gerente, el premio Estatal de Calidad. Eso consolidó la relación entre el personal, porque aquí nadie hace lo que no le corresponde, aquí cada quien tiene su trabajo muy establecido y nada de que a mí me toca y a él no.

El Sistema de Calidad ha funcionado muy bien y creo que eso nos da la fortaleza. Trabajamos en conjunto para cumplir la misión, la visión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estamos apegados a los procedimientos, a los registros y a todo el “rollo” del Sistema de Calidad, así como a las normas ISO.

A.M: ¿Qué opinión tiene la actualización profesional y el adecuarse a los tiempos?

J. S.N: Cada quien tiene el éxito que quiere en diferentes niveles, está claro que si no nos adaptamos a los sistemas actuales de modernización, en todos los aspectos, tanto administrativos como de participación, nos quedamos atrás. Si uno personalmente no se va preparando en el área que eligió también se va a quedar atrás. Yo veo en Querétaro que las compañías como la nuestra realizan un papel muy importante dentro de la sociedad, porque no viviría ninguna si no cumpliera con sus objetivos, o sea, ya hubiéramos fracasado. A diario también hay más oyentes, entonces sigue ahí la regla equilibrada porque hay que agradecer a las personas que nos han hecho el favor de seguirnos en nuestros segmentos informativos, o como compañía, ya que también los clientes nos son fieles. Por lo menos han visto una característica que el viejo Nassar tenía, y que también el joven Nassar tiene, que es la honradez con nosotros mismos, con nuestros clientes y con nuestro auditorio. Nunca engañar y nunca pasarnos de vivos. Si algo es tuyo, respetarlo; si es mío, es mío y lo tienes que respetar.

Con respecto a normas que se establecen para el área de la comunicación y que están en revisión actualmente no creo que impacten mucho, por ejemplo en cuanto a la Ley de Radio y Televisión creo que ha habido extremos en las declaraciones de ciertos Senadores como Corral y otros. Simple y sencillamente, lo único que la Ley está haciendo es dar seguridad jurídica a los concesionarios, y que las próximas concesiones que se den sean a base de subastas vigiladas por un organismo que se va crear entre la sociedad y el gobierno para que no haya monopolios. Sin embargo, se cree que todo estuvo hecho a favor de Televisa y TV Azteca, porque cada canal de televisión con las nuevas tecnologías, pueden tener hasta tres o cuatro canales. Entonces los puristas decían que no se les debían de dar a esos concesionarios pero si estás dentro de mi ancho de banda, ¿por qué no va a ser mío? Simple y sencillamente creo que no va a pasar nada. Hay gritos, hay inconformidades y a pesar de que tal vez no es la mejor Ley, ya urgía que se formalizara y después que se siga legislando para que sea más justa.

Entrevista al Sr. Andrés Estévez Nieto, realizada 11 de julio 2006.

A.M: ¿Cuál es la trayectoria académica y profesional de Andrés Estévez?

A.E.N: Estudié Ciencias de la Comunicación en el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. Me he desarrollado en diferentes campos de la actividad profesional y desde luego, en el periodismo. Mis inicios en la radio se dieron de una forma coyuntural. Yo platicaba mucho de deportes con quien entonces era el Gerente de una vieja estación de radio –la XEQG–, en aquel entonces Radio Ranchito. Él iba con frecuencia al negocio de mi padre y platicando de deportes le pareció interesante lo que yo le comentaba. Un día me invitó a un programa de radio que era los domingos a las siete de la tarde, y así empecé en este medio, hace muchísimo tiempo, en 1973. Encontré a un compañero con el cual tenía afinidad. Él se fue a la XEXE, entonces Radio Hit, y coincidimos en esa estación, donde empezamos un programa diario de lunes a viernes que se llamaba Radio Deporte. Después se fusiona XEXE Radio Hit, que ya había cambiado el nombre a Radio Capital, del Grupo ACIR con las estaciones originales de Don Emilio Nassar y el General Ramón Rodríguez Familiar, y nace Desarrollo Radiofónico. A mí en lo particular me toca nacer también con Desarrollo Radiofónico y estar en ella hasta la fecha, hasta lo que es hoy Multimundo Radio. Después de hacer programas deportivos, hace ya quince años, empezamos a explorar, específicamente en la radio, con programas de información general, programas de revista y con los noticieros. Hasta el día de hoy soy Director de Noticieros del Grupo.

Estamos hablando que estoy en el mundo de la radio del año 73 a la fecha. La evolución tecnológica es evidente. La radio era totalmente análoga, las frecuencias que predominaban eran las de Amplitud Modulada, después llega la Frecuencia Modulada en donde la radio se digitaliza y empiezan los procesos de computarización. Antes, se hacía todo de una manera muy elemental. La gente que trabajaba en la radio, en general, se formaba ahí. Gente que había llegado de manera empírica o profesionales de otras carreras como abogados, por ahí había algunos, pero casi no había profesionales del periodismo, de la comunicación o de las técnicas de la información. La evolución es, por lo tanto, tecnológica y profesional. Cada día la radio es tecnológicamente más de punta, avanza más, y crece el número de profesionales egresados de alguna carrera vinculada con las ciencias de la comunicación. Básicamente ese es el desarrollo que yo encuentro más trascendente en este medio.

A.M: ¿Qué anécdotas podría compartir con nosotros?

A.E.N: En cuanto a anécdotas, hay un sin fin de ellas. He entrevistado a gente muy importante, tanto en el mundo del deporte como en el de la política, de la cultura, del propio periodismo. Haber cubierto varios Campeonatos del Mundo; haber participado en eventos trascendentes para la vida de Querétaro son los que recuerdo con más aprecio. La radio ha sido el testigo más democrático de la evolución del Estado. En comparación con aquellos años en los que existía un sistema político que centralizaba la toma de decisiones hoy hay una auténtica transición democrática, que ha propiciado una evolución extraordinaria de la sociedad: Ahora es más plural. Querétaro se ha nutrido fundamentalmente de migraciones, ahora somos una sociedad policultural, democrática y un Estado que tiene un desarrollo sustentable muy sólido. Por eso nos hemos convertido

en una de las zonas industriales más importantes del país, con un potencial económico interesante, a pesar de ser uno de los Estados más chicos de la República. Nuestra condición geográfica y la capacidad de adaptarnos a los cambios, es lo que nos ha permitido alcanzar estos lugares. A mí me parece que lo que se dice y se piensa de Querétaro, como ciudad conservadora, es sólo por su tradición. Querétaro se reconoce en su historia y en su cultura, y no se desprende de ello. En este aspecto es conservadora, pero es una entidad y una sociedad plural que resulta muy dinámica, que fácilmente se adapta a los nuevos tiempos en materia de desarrollo.

A.M: ¿Cómo se ha dado la relación entre radio y gobierno?

A.E.N: En términos del manejo de información general, de información política, que es donde uno tiene más contacto con la autoridad como tal, aunque suene a un lugar común, ha sido una relación de respeto. Todos los gobiernos con los que me ha tocado tratar han sido muy respetuosos de mi labor informativa, de mi trabajo periodístico. Yo con ellos he actuado con responsabilidad y con críticas fundamentadas. Si uno respeta, la gente te respeta.

A.M. ¿De qué manera la tecnología se ha transformado y qué puede decir de la profesionalización?

A.E.N: Los cambios tecnológicos que han traído como consecuencia una movilización muy importante en la planta laboral de la empresa, han sido sobre todo e insisto, que cada día hay más profesionales en el área de la comunicación. Jóvenes de los que se ha nutrido la empresa, egresados de diferentes escuelas, universidades y tecnológicos han aportado ese avance y han permitido a la empresa estar a la vanguardia. A Multimundo Radio siempre está entrando gente nueva, joven, con ideas frescas que nos actualizan mucho a quienes ya tenemos más años en la compañía. Sin embargo, también creo que actualmente hay una sobreoferta de profesionales de la comunicación y de carreras afines. No hay en Querétaro lugar para tantos jóvenes que están egresando de estas escuelas.

El hecho de que la sociedad, culturalmente hablando, tenga cada vez un mayor nivel educativo, crezca en términos académicos, es bueno, ahora ya no se puede llegar a la gente con un producto “chabacano”, simplón, corriente, vulgar o mal hecho. En la medida en que la audiencia está más preparada, más educada, obviamente demanda mayor calidad. Ese es el reto, estar a tono con la audiencia para que te siga prefiriendo.

Creo que la gente escoge qué escuchar a partir de las preferencias de cada quien. El aspecto de la manipulación, en cualquier sentido, no le gusta a la gente y se siente agredida. Lo importante no es lo que piensa cada comunicador, en términos de imparcialidad o posturas personales, sino que no pretenda manipular a la audiencia imponiéndole su manera de pensar. Efectivamente, cuando la gente se siente manipulada rechaza aquello de inmediato. Si la gente te escucha, te lee o te ve, evidentemente tu producto es bueno. Si no te escucha, te lee o te ve, se cae el *rating* y ya uno sabe que algo anda mal. Ese fenómeno es cuantificable: La empresa INRAD, que es la encuestadora más reconocida del país, realiza mediciones dos veces por año en Querétaro. Las grandes cadenas de anunciantes y los propios Grupos Radiofónicos le compran a ella la información.

Los resultados con respecto a nuestra empresa dependen de los horarios y de los productos. Nosotros que hacemos el noticiero de mediodía desde hace bastantes

años tenemos el liderazgo, somos el número uno, indiscutiblemente, en esa franja horaria o en cualquiera otra. Todos nuestros noticieros son líderes, en particular el de mediodía, desde hace tiempo.

Se tomó la decisión de salir a empresas, a universidades y a diferentes comercios como una estrategia de ventas. Con esto el único interés que se perseguía en aquél momento era ofrecer un producto novedoso, en el que nos acercábamos a tu empresa para reseñar la inauguración, el lanzamiento de un producto, un aniversario, seminario, congreso, etc. Así las empresas tienen mayor presencia y más impacto. Simplemente obedeció a una razón publicitaria, una razón de mercado. Los resultados fueron buenos porque contratan mucho el producto. El formato se vende bien, es bien aceptado. "Para Continuar en la Empresa", que así se llama el producto, es una estrategia de venta con buenos resultados.

La radio es uno de los medios más apasionantes. Tecnológicamente se ha superado a sí misma pero es indudable que ha enfrentado la competencia de otros medios que son más dúctiles. Tiene en sí misma un valor de pertenencia muy especial para quienes trabajamos ahí. La radio me apasiona porque tiene mucho de magia en sí misma. Uno tiene que generar estructuras mentales en el radioescucha cuando transmite un mensaje por radio: Hay que ser muy bueno describiendo para que a la gente que está del otro lado le llegue el mensaje, genere espacios, genere sensaciones, olores, sabores, muchas cosas. Por eso es muy fácil que la gente que trabaja en la radio se quede muchos años y se ponga la camiseta. La radio es emotiva y cálida.

Con respecto al foro que se le da a la gente para transmitir sus inquietudes, necesidades o demandas, pienso que es una función social que tiene que cumplir este medio y cualquier otro de comunicación. Parte del compromiso social es apoyar a la mayor cantidad de gente posible. Como empresa estamos vinculados con la sociedad, porque somos parte de ella y cuando ésta tiene un problema, respondemos en función del mismo para atacarlo, para tratar de aportar la solución.

A.M: Considera que hay censura o manejo en la información que presentan los medios, particularmente la radio,

A.E.N: Nunca he recibido consignas de parte de autoridades o de empresas para omitir o manipular la información. Hoy en día la libertad de expresión se limita, en mi opinión, a tres variables: En términos de la autoridad nunca he recibido una censura o una consigna. La siguiente condicionante es mi propia responsabilidad, lo que considero que debo hacer en función de mi trabajo como comunicador. Aquí yo mismo me puedo limitar en ciertos temas porque considero que no hago ningún bien manejándolos de tal o cual manera. La tercera, son las presiones comerciales. Es probablemente el nivel de presión más grande que hay, pero por lo mismo, no rompemos la ética de la empresa ni la personal por el hecho de que los anunciantes nos paguen, siempre hay límites.

A.M.: ¿Cómo se dan las relaciones laborales en la emisora?

A.E.N: El grupo de trabajo dentro de la empresa es muy bueno. Las relaciones humanas son satisfactorias. Hay buen ambiente de trabajo, en ocasiones puede que haya alguna diferencia con un compañero, como es normal en cualquier grupo, pero suele resolverse de forma positiva. Yo veo una empresa muy sólida, con grandes capacidades en lo humano y con muchas áreas de oportunidad. Trabajamos con un concepto global de

empresa y de pertenencia de la misma que nos une, nos integra y nos permite actuar en equipo. Por eso los trabajadores, en general, permanecen tanto tiempo en Multimundo, el nivel de rotación de personal es muy bajo, y la razón, entre otras cosas, es que hay un buen ambiente de trabajo.

A.M. ¿Qué opinión tienes de las modificaciones a la Ley de Radio y Televisión?

A.E.N: La modificación de la Ley de Radio y Televisión fue una decisión torpe y miope, que favorece a los grandes grupos. Sigue dando una gran discrecionalidad a ciertos ámbitos del poder público. Me parece que fue insuficiente y lamentable.

Entrevista al Sr. Jaime Robledo Castellanos, realizada el 13 de octubre 2006.

A.M: ¿Cómo inició su participación en la radio?

J.R.C: Mi ingreso a la industria de la radio se da por herencia, ya que mi padre fue radiodifusor durante muchos años. Él estuvo ligado a la industria de la radio desde 1956, tiempo en que trabajó en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, posteriormente tuvo estaciones de radio por lo que estuve cerca de la industria. Trabajé en algunas empresas de la Ciudad de México como Organización Radiocentro, en el área que maneja estaciones de provincia. También colaboré algunos meses en Grupo ACIR, en Radiodifusoras Asociadas, hasta que vine a Querétaro con mi amigo Emilio Nassar, quien me invitó a hacerme cargo de las estaciones de la entidad.

Cuando Radiocentro pertenecía a esta organización, yo me encargaba de los nuevos negocios, básicamente cuando se iniciaban las transmisiones vía satélite; posteriormente estuve al mando de la relación con los afiliados en todas las estaciones de radio que pertenecían al grupo. En las estaciones que tenían una relación comercial con Radiocentro, me encargaba del contacto con ellos; y en Radiodifusoras Asociadas y Grupo ACIR, también estuve ayudándoles en lo mismo, hasta que vine a Querétaro a hacerme cargo de las cinco estaciones del Grupo de Desarrollo Radiofónico. Posteriormente me pidió Emilio Nassar que me hiciera cargo de todo el grupo, manejando estaciones en Torreón, Poza Rica y Celaya. Hasta la fecha vengo dirigiendo el Grupo de la Familia Nassar.

A.M: ¿De qué manera consideras que se ha transformado la comunicación radiofónica?

J.R.C: Creo que la industria de la radio ha atravesado diferentes etapas. En los años veinte, cuando se iniciaron las transmisiones, básicamente estaba manejada por ingenieros a los que exclusivamente les interesaba la transmisión; no les importaba quién los oía ni qué transmitían, simplemente era el hecho de poder transmitir las señales. Luego vino en los años treinta y cuarenta una época muy fuerte de la radio, donde se hacían las grandes producciones. Fue lo que se llama la Época de Oro de la Radio. De allí vienen las escenas de la familia reunida alrededor del receptor escuchando las radionovelas, las interpretaciones de los grandes cantantes y las noticias sobre los acontecimientos históricos de la época. Luego nace la televisión y eso empuja a la radio a una nueva forma, la radio compañía, donde entra el locutor, la parte musical y los anuncios. Durante muchos años duró ese formato. El año de 1985 fue una fecha muy importante, porque la radio resurgió como un medio de comunicación integral. A raíz de ese resurgimiento, se dan muchos de los grandes comentaristas de la radio como Pedro Ferriz de Con, José Gutiérrez Vivó, Guillermo Ochoa, que empiezan a lanzarse muy fuertemente hasta convertirse en un elemento importante de la vida política del país. A través de ellos muchos de los políticos establecen contacto con la sociedad. Ésas son las etapas que ha tenido históricamente la radio en México.

En cuanto a los cambios tecnológicos podemos decir que la infraestructura y el equipo físico, como por ejemplo, la cabina y los micrófonos, han cambiado, sobre todo por la entrada de la computadora. Ahora tenemos la posibilidad de tener toda la música, todos los anuncios en una computadora y de reproducirlos automáticamente sin necesidad de un operador permanente. Sin embargo, el proceso de transmisión es muy similar al que

existe desde hace muchísimos años; aunque estamos a la espera de la definición sobre el futuro tecnológico de la radio, porque se ha hablado de las estaciones de radio digitales, pero eso no es totalmente cierto, ya que la cabina sí es digital pero la transmisión sigue siendo la misma. El problema es que los europeos están manejando una tecnología; los americanos, otra y mientras no haya una definición no va a haber la construcción masiva de receptores para que se pueda generalizar el uso de esas frecuencias.

En particular Desarrollo Radiofónico cuenta, actualmente, con la tecnología Múltiplex, considerada una de las innovaciones de la radio. Vale la pena destacar que en el Estado es de las pocas organizaciones que cuentan con esta tecnología. La cuál permite que el ancho de frecuencia asignado a la estación de radio la posibilite a emitir diferentes señales, no necesariamente la que normalmente escuchamos en la radio. Por ejemplo, en una estación de AM sólo se puede mandar un canal porque el ancho de banda no permite más, ya que la separación entre una estación y otra es de 80 kilogertz; en cambio, en las estaciones de FM es de 800 megahertz, lo cual permite tener muchísimo más ancho de banda para poder mandar un canal derecho y un canal izquierdo; y además da la oportunidad de mandar señales de datos en ese mismo canal, como lo permiten ambas estaciones que tenemos aquí, que en algunos equipos de radio permiten identificar el nombre de la estación. Nosotros enviamos la señal por ese canal de datos con el nombre de la estación, KISS FM o EXA FM, y hay posibilidades de dar el nombre de la canción que uno está escuchando.

A.M: ¿En qué consiste el compromiso que tiene la radio con la sociedad?

J. R.C: Nuestro compromiso es con la sociedad. Creemos en eso porque la sociedad confía en nosotros, lo que nos da la gran responsabilidad de ser objetivos con la información. Hay que ser muy responsables como locutores porque el auditorio nos da su confianza y va a dar por hecho lo que el locutor diga, no lo va a poner en duda. Eso nos obliga a ser altamente responsables. Si usamos mal el español o si usamos palabras que no se deben decir en público, somos una mala influencia para los radioescuchas. Una forma de pensar adicional que tenemos en la empresa es que: “Si a Querétaro le va bien, a nosotros nos va a ir bien”. Por eso siempre tratamos de colaborar para que a Querétaro le vaya bien. Normalmente hacemos mucha labor social. Tratamos de dar apoyo a las organizaciones que se acercan a nosotros e independientemente de la ayuda que brindamos al comercio, tenemos una o dos acciones al año encaminadas a apoyar a los más necesitados, como hemos hecho en estos últimos años con AMANC –Asociación Mexicana de Niños con Cáncer–, en los que hemos organizado “radiotones”, torneos de golf para recolectar fondos, etc. Estamos seguros de que la radio debe ser un factor importante para fortalecer la responsabilidad con la sociedad porque se le debe a ella mucho. Creo que ese es el gran compromiso que tiene la radio: Entender, ayudar y apoyar a la sociedad.

A.M: ¿Considera que así como se han fusionado algunas estaciones, será una práctica que puede darse nuevamente?

J.R.C: Yo creo que se siguen dando y se darán. Hay algo muy importante y es que desde 1991 no hay ninguna nueva estación en Querétaro. Eso quiere decir que llevamos más de 15 años sin que haya nuevas estaciones, lo cual indica que el crecimiento de Querétaro ha sido distribuido entre los mismos competidores. Creo que a todas las estaciones de radio nos ha ido bien, pero independientemente de eso, también ha marcado que haya necesidad de fusiones. Ahora como la situación ha estado

más o menos estable, no ha habido necesidad de fusionarse, pero creo que el futuro va a marcar cosas diferentes. La apertura que va a surja a raíz de la Nueva Ley de Radio y Televisión implicará que el retraso en la asignación de frecuencias se trate de recuperar muy rápido. No será raro que en pocos años aumente la oferta de radio que hay, de catorce estaciones en la ciudad –siete de FM y siete de AM– a veinte o veintiuno. Esto va implicar que algunas estaciones se vean afectadas y empiecen a buscar ciertas uniones o fusiones que las fortalezcan. Lo que se está dando son las fusiones con otros medios de comunicación, como puede ser el Corregidor con Radio Capital o ABC con el Diario de Querétaro, que de alguna manera implican una apertura hacia otros medios de expresión. En ese sentido se pueden crear ciertas alianzas estratégicas que den un nuevo rumbo al uso de los diferentes medios: El hacerse más fuerte ante la competencia. Además, cuando muchas de las cadenas nacionales lleguen a la plaza, implicará que haya asociaciones con radiodifusores locales para la operación de sus estaciones.

A.M: ¿Tienen algún esquema de monitoreo para análisis y evaluar el trabajo que realiza la emisora?

J.R.C: Los sistemas de evaluación en Desarrollo Radiofónico son parte de la administración por nuestro sistema de gestión. Hemos desarrollado un esquema tipo *score card* en el cual básicamente tratan de definir una serie de indicadores con los cuales se evalúa cada una de las áreas funcionales de la empresa, y están monitoreándolos cada mes. Se tiene un objetivo para cada una de ellas y la forma de retribución de los trabajadores se basa en bonos por el cumplimiento de esos índices. La gente está muy metida en la parte de los índices de operación. Tienen por ejemplo un indicador que es la calificación de sus clientes. Mensualmente se hacen veinte encuestas para lo que se tiene una persona específica que va a hacerlas, y la primera pregunta es: ¿Cómo pueden mejorar? con lo cual tratan de ver qué cosas pueden hacer en beneficio de sus clientes. Muchas de las situaciones se basan en percepciones. No necesariamente al creer que estamos bien, estamos bien, porque a lo mejor su cliente no piensa de igual manera. Entonces, según los indicadores, tratamos de entender dónde estamos fallando, dónde la comunicación no es la adecuada para mejorarla. Es un complemento del sistema de calidad, que mantenemos desde que obtuvimos el Premio Estatal de Calidad, porque de alguna manera fue una línea divisoria en la forma de manejar la empresa que permitió un cambio en la filosofía de todos los que trabajamos allí. Hoy por hoy la empresa cree en la calidad, cree en el cliente como una filosofía de trabajo y todo trabajador nuevo automáticamente lo entiende y trabaja según ese plan. Creemos en la empresa y que el cliente es lo más importante. Así que debemos ser muy responsables con el cliente y darle un buen servicio. Eso es lo que hemos aprendido con el sistema de calidad.

Cuando concursamos por el Premio Estatal de Calidad, nos adecuamos a la norma ISO, Joaquín Sanromán decía que cómo era posible que tratáramos de meter un sistema de calidad en algo artístico como era la radio. Actualmente él es un creyente total del sistema de calidad; además, es una persona que cambió su forma de ver el mundo y la forma de trabajar. Creo que esto fue una línea que marcó la diferencia entre el Desarrollo Radiofónico de antes y el de hoy. Hay una palabra clave que nos caracteriza: Competitividad. Somos una empresa competitiva porque estamos formados por gente con esa mentalidad. De alguna manera, luchar por el premio fue una competencia que terminamos exitosamente para demostrar que los nuevos esquemas funcionan. Para mí fue un triunfo ver a la gente convertida y creyendo en el Sistema de Calidad. Ver a un

Joaquín Sanromán convencido, fue realmente una experiencia muy interesante porque demostramos que se puede. Ahora sabemos que ganar es lo mejor que existe.

A.M: ¿Cuál considera que es el elemento fundamental para el adecuado desarrollo de la emisora y para imprimir a esta un sello especial?

J.R.C: Como política de la empresa lo que se considera muy importante es el talento. Sabemos que tecnológicamente no hay una gran evolución, lo cual implica que la tecnología que existe en la radio todo el mundo la tiene disponible. Cualquier estación de radio de FM o de AM puede tener lo mismo que nosotros, porque son equipos baratos y poco sofisticados. Lo importante es el aspecto que marca la diferencia entre los demás y nosotros, y eso es el talento de los trabajadores, además consideramos que los empleados deben estar a gusto en su lugar de trabajo por lo que se ha invertido en las instalaciones para que la gente se sienta cómoda. Adicionalmente estamos invirtiendo, de manera constante en capacitación porque creemos que al personal hay que enseñarle cómo hacer las cosas, darle herramientas con las que pueda hacer mejor su trabajo. Esto es contradictorio con otro tipo de empresas, valga la comparación, que invierten muchísimo en tecnología olvidándose del aspecto humano. Lo tecnológico tiene su justo medio, pero lo humano tiene un gran valor y eso hace la diferencia con otras empresas del medio. Cada una tiene su filosofía, su forma de ver las cosas, y decididamente nosotros creemos en la gente.

Yo me desarrollé creyendo en la gente. Algo que influyó mucho en mí vida es que participé en deportes de conjunto, los cuales me enseñaron a formar parte de un equipo. Uno no puede ganar si no tiene un buen equipo; y si lo tiene, el triunfo y la derrota es de todos. Con éste enfoque siempre hay que desarrollar equipos de trabajo que permitan lograr los objetivos. Siempre tratamos de compartir las decisiones, escuchar opiniones, porque muchos de los problemas diarios que se presentan en la operación de las estaciones, tienen solución cuando el personal en contacto en el trabajo diario, cuenta con la plataforma para exponer sus ideas. Es muy importante el contacto, la plática, saber qué piensan y qué sienten los trabajadores, porque eso nos ayuda a entendernos y vernos como una familia.

Cuando participamos en 1998 en el Premio Estatal de Calidad, el cual ganamos, implicó una reorganización hacia adentro en donde definimos con exactitud el organigrama, los puestos, los perfiles, etc. Así, creo que ahora somos una organización más libre, por qué, porque las personas que colaboran en la empresa no están cerradas a hacer una sola cosa nada más sino que se tiene la apertura para jugar diferentes roles, por ejemplo si uno va circulando por la calle y ve un accidente o una situación curiosa, por reflejo debe de hablar por teléfono y reportar el hecho a la estación. A todo el personal de la empresa se le ha dado cursos de locución para tener un *stock* cuando hay que grabar algún anuncio. Muchos han desarrollado la técnica y colaboran de manera activa en la producción. Aunque en la organización haya puestos, definición de funciones, etc., somos muy libres en el sentido de que es importante que el personal entienda la posición del otro: Es muy diferente el enfoque del productor dedicado a las promociones que el enfoque de los vendedores, por lo que tratamos de que cambien a veces sus posiciones para que puedan entender lo que hay del otro lado. Somos una organización bien estructurada pero muy flexible a la vez.

En relación al software y hardware que se maneja en la empresa, hay un aspecto muy importante y es que cada año hemos tratado de tener una palabra clave para la

estrategia del año. Lo empezamos en 1997 ó 1998 con la palabra clave “calidad”; así nos metimos en todo lo que implicaba ésta palabra como parte del proceso. Hace unos cuatro o cinco años, nuestra palabra clave era “competitividad”, la que nos llevó a generar una estrategia para diferenciarnos de las demás emisoras. Por ejemplo, desarrollamos una metodología en la que le preguntamos a nuestros clientes cuáles eran los aspectos importantes para anunciarse con cualquier estación de radio: Enlistamos un gran número de aspectos, los clientes los calificaron y el que resultó ser más importante fue el de la seguridad con respecto a la transmisión de la publicidad. ¿Cómo un cliente podía estar al tanto de que su publicidad realmente se transmitiera? Si contrataba diez anuncios y no podía escuchar el radio todo el día para comprobar que se transmitieran, ¿cómo le podíamos dar la tranquilidad? Eso nos llevó a desarrollar un software especial para que los clientes accedieran a nuestra página de Internet y pudieran revisar la hora, minuto y segundo en la que se transmitió la publicidad. Esto nos ha llevado a ser diferentes de la competencia y nos ha dado una imagen de profesionalismo y seguridad muy importante que se reflejó en la parte comercial. Somos la única empresa en México que tiene ese software y muchos clientes o anunciantes nacionales se han sorprendido de que otros grupos más grandes no pueden darles el acceso al horario real en que se transmitió la publicidad. El cliente se da cuenta de cuántos *spots* se transmitieron, a qué hora, minuto y segundo, y pueden revisar las cintas testigo que son una grabación en computadora de la programación de todas las estaciones.

Somos una empresa que se mueve rápido. Somos creativos. Mucha de la fuerza competitiva que hemos tenido es porque somos demasiado inquietos. Siempre se nos ocurren muchas ideas lo que nos convierte en una empresa innovadora en el medio. Hay algo muy especial en nuestra forma de trabajar y es que hacemos todo en conjunto. Trabajamos en equipo. No estamos soportados en una sola persona sino en un equipo. 95.5 KISS es una estación en donde se da el resultado del talento de mucha gente que ha participado a lo largo de los años. Eso ha permitido hacer un producto diferente y muy estructurado. El Desarrollo Organizacional de la empresa es muy participativo porque sabemos que el trabajo en equipo es la base del éxito.

A.M: ¿Qué herramientas o elementos han permitido que la estación esté en el nivel en que se encuentra?

J.R.C: Hemos entendido una cosa durante los años trabajados en la radio: Nuestro negocio no es la radio; nuestro negocio es la comunicación. Tenemos que estar muy al pendiente de los nuevos medios que existan para seguir vigentes. Tenemos una participación activa en Internet: Cada una de nuestras estaciones tiene una página con menor o mayor número de visitas. Tenemos una sección donde los visitantes pueden descargar *podcasts* mediante una suscripción a su *ipod* o computadora. Los *podcasts* son programas especiales diseñados para el medio digital, lo que implica tener presencia en Internet que es el futuro de la radio. Estamos convencidos de que tenemos que estar en todo. No sabemos cuál va ser el camino pero tenemos que estar en todo. Otro medio son los teléfonos celulares, donde vamos a empezar a dar contenido, porque es lo que sabemos hacer: Dar y comercializar contenido. Ésa va a ser nuestra especialidad, hacer alianzas con otros medios. Hoy nos especializamos en FM como ayer en AM, y posiblemente mañana nos especializaremos en Internet, en radio digital o en algún otro medio de punta. La idea es que sigamos perdurando y evolucionando hacia el medio que

sea más demandado pero siempre con la base de saber hacer contenido y saber comercializarlo.

A.M: ¿De qué manera se dio la desincorporación y qué análisis se hace de esto?

J.R.C: Con respecto a la desincorporación: En un inicio éramos varias radiodifusoras, algunas de ellas posteriormente dejaron de estar en el grupo debido a una estrategia para fortalecer las que se quedaron; por ejemplo, desincorporamos las AM porque vimos que su futuro estaba muy limitado. Tratamos de ir cambiando todas nuestras estaciones porque originalmente era una sola estación de FM y todas las demás de AM; es decir, cinco estaciones de AM y una de FM. Logramos revertir el efecto a cuatro estaciones de FM lo que implicó tener una mejora económica, porque cuando las estaciones de AM iban para abajo, las de FM iban para arriba. En el futuro, si a la FM le pasa lo mismo que le pasó a la AM, decididamente cambiaremos de medio y se irán al medio que esté en punta. La época de las estaciones de AM ya pasó. Tecnológicamente hablando ya no tienen futuro; comercialmente, es muy reducido. La audiencia de las estaciones de AM es una quinta parte de la de una estación de FM y comercialmente es igual. Esto implica que a los clientes ya no les interesa tanto anunciarse en AM porque su audiencia es reducida, por lo que cada vez va siendo menor su impacto. Además hay una cuestión generacional, y es que los muchachos de 18 a 20 años ya no escuchan una estación de AM, ni saben lo que es. A la gente ya ni siquiera hay que decirle que la radio es FM, porque da por hecho que está en FM. Lo raro sería buscar una estación de AM. Hay muchos vehículos que ya no traen el AM y nadie reclama.

A.M: ¿De qué manera en Desarrollo Radiofónico, se toman decisiones, cuál es la participación, en este sentido, de los trabajadores?

J.R.C: En cuanto a toma de decisiones, es importante escuchar las opiniones del público y del personal de trabajo. Esto no quiere decir que siempre se vayan a tomar las decisiones de manera democrática, sino que simplemente la gente puede dar su punto de vista para ser considerado. Yo por formación soy muy analítico, así que trato de ver todas las opciones y los puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, cuando tengo que tomar una decisión, la tomo siempre basada en prioridades, que tienen que ver con el respeto al auditorio. Por ejemplo, nos ha sucedido que un cliente quiere anunciar con nosotros un *table dance*, pero pensamos primero que a nuestro auditorio no le va a gustar escuchar ese comercial al aire, entonces no se le vende porque para nosotros es más importante el respeto al auditorio que el negocio. El negocio se da como resultado de hacer bien las cosas: Si respetamos a nuestro auditorio y la dignidad del personal como primer punto, nuestra imagen será el activo más importante que debemos cuidar. Preferimos, por tanto no hacer algo que vaya en contra de ese activo por negocio, porque tenemos que respetarnos a nosotros mismos y a nuestra audiencia.

A veces hay que tomar decisiones inmediatas y obviamente eso se hace a través de lo analítico que da la formación académica y la personalidad; sin embargo, en otras ocasiones se decide de manera intuitiva. De alguna manera la intuición forma parte de mi raciocinio.

Siempre he creído que a las personas hay que dejarlas tomar sus propias decisiones, porque es una forma de ayudarla a crecer y no se puede estar concentrando

todas las obligaciones en una sola persona. Como director quiero estar enterado de lo que sucede en la empresa, más no tener que tomar todas las decisiones. A veces cuando me preguntan cuál sería la definición de mi puesto, les contesto que sueño a dónde quiero ir, marco el camino y me quito para no estorbar. Siempre he permitido que la gente tome sus propias decisiones. Una de las cosas que siempre les pido a los empleados es que no me traigan problemas sino soluciones. Nada más quiero estar enterado de las cosas. Cuando no sepan tomar una decisión, pueden consultar el problema conmigo pero a fin de cuentas, no les digo cómo resolverlo.

Creo que todas las personas atravesamos por momentos difíciles, por lo que buscamos ser comprensibles y flexibles en cuanto a los horarios de trabajo. En algunos momentos del día hay niños por donde quiera, porque las mujeres que tienen hijos los pueden traer a la oficina, a veces, si no tienen en dónde dejarlos. Nada más con el cuidado y el respeto necesario, por supuesto. Pero ahí andan los niños caminando o hasta los mandan a sacar copias para que nos ayuden. Entendemos que una persona tiene una serie de funciones más allá del trabajo, su éxito se basa en el equilibrio personal entre su mente, su espíritu, su cuerpo y su trabajo; por lo que tratamos de que la gente no se quede hasta tarde. Si la gente se queda hasta después del horario normal, algo no está funcionando. Nosotros queremos que el personal trabaje a gusto, sea flexible y haga bien las cosas.

Uno de los incentivos o alicientes que se les ofrece a los empleados, es en la parte económica: Hay muchas personas que están a base de bonos y comisiones que se les dan de acuerdo a los resultados. Independientemente de los bonos y comisiones, se dan reconocimientos cuando alguien hace una actividad extra o se recibe por parte de un cliente un comentario de alguna acción sobresaliente. A la gente se le da una tarjeta o un regalo como reconocimiento público, porque en las encuestas de calidad que hacemos muchas veces un cliente hace un comentario que favorece el amor propio de la empresa o de una persona que hace muy bien esto o aquello. Con los índices de evaluación que tenemos, vemos cómo un área empieza a mejorar y en esos casos hay que darle su palmadita en la espalda al encargado del área porque se siente muy bonito compensar a la gente.

En la empresa tomamos en cuenta otros aspectos como por ejemplo el impacto ambiental que es de suma importancia. Estuve tratando de investigar y no hay nada sobre impacto ambiental en cuanto a la parte radiofónica. Lo que hacemos es apegarnos a las normas de manejo de la basura, ahorrar el agua y la energía eléctrica, propiciamos el cuidado al medio ambiente. También somos muy cuidadosos con la parte técnica, para no estar invadiendo canales o creando interferencia. Tratamos de tener todo en regla, independientemente de lo que nos fijan las normas de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, que nos hace una o dos visitas al año para inspeccionar. Tratamos de cumplir con todo a tiempo: Tener todos los filtros, las instalaciones bien hechas para no causar molestias a la sociedad. Las previsiones son básicas, porque realmente no es un trabajo donde se tengan accidentes. Tratamos de tener lo necesario como botiquines y se dan cursos de primeros auxilios para saber actuar en casos de emergencia. Se tiene una buena relación con el Seguro Social, con el Señor Delegado y con Rubén Díaz Infante, quienes son los encargados de comunicación social del IMSS, y siempre que hay una necesidad vamos con ellos. En la época de vacunación contra la gripa y las enfermedades estacionales, le recomendamos al personal que vaya a vacunarse y que lleve a su familia.

A.M: ¿Cómo se actúa ante las quejas de los empleados y de los anunciantes?

J.R.C: Partimos de la cuestión de que el anunciante siempre tiene la razón. Si hay una queja les damos la razón al cliente; por ejemplo, se quejan de que no pasamos los anuncios. Si el anunciante considera que no se pasaron los anuncios o que no se pasaron completos, no tenemos problemas, le bonificamos o le cambiamos la estrategia, pero de lo que se trata es de demostrar que en nuestro sistema de trabajo no pudo haber pasado eso, sólo que no se discute con el cliente porque a lo mejor le ganamos la batalla pero perdemos la guerra. Se trata de explicarle al anunciante y darle opciones, lo que nos permite conocer si son clientes “mañosos”. Hay muchas empresas que estructuran su negocio para defenderse de dichos clientes, y exigen que les firmen contratos que al final de cuentas sólo sirven para los pleitos, y nosotros no queremos pleitos con los clientes. Sabemos que el dos por ciento de los clientes son mañosos y el noventa y ocho por ciento no lo son. ¿Para qué le vamos a pegar al noventa y ocho por ciento por defendernos del dos por ciento? Mejor dejamos que nos pegue esa minoría, que nos da la oportunidad de conocerlos y no volverles a vender. Eso nos permite tener una relación tranquila con los clientes. En realidad los clientes no son mañosos, el que no paga es porque no pudo pagar o tronó. Traemos menos del 2% de incobrables, que son éste tipo de clientes o que son mañosos de verdad, que se esconden diciendo que no firmaron o que no les transmitieron la publicidad completa. Lo resolvemos bonificándoles o haciéndoles un descuento. Pero si cada vez ocurre lo mismo con el mismo cliente, ya sabemos que es un cliente “mañoso” y mejor no le vendemos. Así nos sale barato. En relación a las quejas, nuestro personal las escucha y trata de resolver el problema; porque a veces también son problemas de percepción, son cosas que se dicen y sin pensarlo lastiman a la gente. Pero se corrigen, se piden disculpas y se sigue adelante. Tratamos de tomar en cuenta lo que los clientes o los contratantes nos recomiendan. Mandamos una carta dándole las gracias por la sugerencia y modificamos nuestro funcionamiento de trabajo en base a las observaciones de los clientes. También lo hemos hecho con los trabajadores, estamos abiertos a lo que nos dicen y bonificamos a quienes generan alguna acción, procedimiento o recomendación que mejore nuestro trabajo. Les damos premios en efectivo a los trabajadores.

A.M: ¿Cómo es la relación entre los gobiernos (estatal y municipal) y la radiodifusora?

J.R.C: En cuanto a las políticas a seguir en el trato con las autoridades municipales, estatales y federales, somos parte de la cadena y debemos ser muy responsables con las autoridades. Tenemos que cumplir y pedirles que ellos cumplan. Siempre ha sido una relación muy equilibrada, más de amigos que de otra cosa, porque al final de cuentas estamos en lo mismo. Nosotros trabajamos para que a Querétaro le vaya bien y ellos quieren lo mejor para Querétaro; entonces colaboramos con las autoridades para que haya una buena relación. El gobierno es un buen cliente, pero por ser cliente no se va hacer lo que quiera o se van a dejar de hacer cosas por la presión económica. Se debe de entender que son autoridades por lo que se les tiene que respetar, pero nada más.