

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

“Ese Oscuro Objeto de la Organización”  
Diagnóstico Organizacional y Comunicativo a la empresa “Cine, Video y  
Televisión”.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

**PRESENTA**

**ODEEN ISRAEL ROCHA PRUNEDA**

Asesor: Lic. Urso Martín Camacho Roque

Enero, 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

***“Haz siempre: porque si no haces, te arrepentirás; y si haces y te equivocas, al menos habrás aprendido algo”.***

*Alejandro Jodorowsky*

Tiempo de acciones, unas sutiles, otras brutales. Tiempo de regresar la mirada y ejecutar los movimientos finales de una parte de mi vida.

Al día de hoy, no me queda duda alguna de cuán importante es, más allá de la búsqueda de riqueza, el actuar conforme a aquello que provoca la mayor satisfacción, una sonrisa digna de recordar por mucho tiempo.

Agradecer humildemente a quienes han estado cerca de este camino, que decidieron apoyarme a su particular manera; por la cual, por supuesto, son mis personajes preferidos.

A Anabell, que no dejó de animarme a hacer, a aprender de mis errores. Siempre con una gran sonrisa, abrazos, palabras de aliento y tal cantidad de amor que podría llenar una porción considerable del universo conocido.

A mis padres y a mi hermano, que a pesar de la distancia y de las diferencias que han caído por causa natural, no dejan de ser un motor y una fuente de cariño que no conoce límites. Mi hermano Erik con su espíritu de seguir siempre adelante. Mi madre, con su dedicación muy a su manera; mi padre y su estoicismo, su sonrisa discreta y palabras breves que empujan a la acción.

A mis compañeros y amigos que estuvieron cerca en el trascurso de la carrera y la elaboración de este texto; que apoyaron, criticaron, alentaron o provocaron retos que me han convertido en quien soy ahora.

A los profesores, que a su manera, transmitieron su experiencia y conocimientos para construir los elementos que han formado el camino que, hasta ahora, he elegido seguir.

A David y Hilel Chelmisky y a Javier Alvarado, por su apoyo en mi desarrollo laboral y su confianza en mí para dar este paso en mi carrera como profesional y como ser humano.

Con todo, estoy convencido de que este texto no me hace ni más inteligente ni más sabio; sin embargo, creo firmemente que lo que sí logra y con creces, es alentarme a ser yo mismo, ser feliz un momento más hacia el futuro.

A todos ustedes, con todo mi cariño, gracias.

Introducción	VI
<b>Capítulo I. ¿Qué hay detrás de Cine, Video y TV?</b>	
1.1 Caracterización de Cine, Video y Televisión	3
1.1.1 Orígenes	3
1.1.2 Momento clave	4
1.1.3 Retos Actuales	4
1.2 Ideario	5
1.3 Objetivos	6
1.4 Estructura	7
1.4.1 Miembros	8
1.4.2 Tecnología	9
1.5 Proceso formal y real de trabajo	10
1.6 Detección de problemas	14
Conclusiones Capítulo 1	17
<b>Capítulo II. Los Protagonistas de su propia película</b>	
2.1 La producción y sus escuelas	21
2.1.1 Modelos que se presentan dentro del proceso de producción en CVT	22
2.2 El costo de la producción en CVT	24
2.2.1 La producción cuesta pero, ¿cuánto?	26
2.3 ¿Quiénes actúan en la producción de CVT?	31
2.3.1 Características biográficas	37
2.4 ¿Cómo es la comunicación en la producción de CVT?	40
2.5 Diagnóstico de la comunicación en la producción de CVT	43
Conclusiones Capítulo 2	47
<b>Capítulo III. La Película es más compleja de lo que parece</b>	

3.1 Problema Comunicativo e Informativo	51
3.2. De los árboles pintados no caen hojas: la complejidad organizacional en CVT	52
3.3. Toda película necesita actores y los actores no son máquinas: Subjetividad, percepción y acción	55
3.4. Método y Técnica para investigar a fondo la producción en CVT	57
3.5. Diseño y aplicación de entrevistas: Un viaje al interior de la producción CVT	59
3.6. Reporte de resultados: matriz de las entrevistas aplicadas. Lo que la producción CVT dice de sí misma	61
3.7. Análisis de resultados: primera lectura vertical	62
3.8. Análisis de resultados: Segunda lectura horizontal	68
3.9. La producción CVT en su entorno más profundo	69
Conclusiones Capítulo 3	73
<b>Capítulo IV. Hay toda una Cultura en el Cine... y en este, más</b>	
4.1 Comunicación Organizacional	77
4.2. El Comunicador Organizacional	78
4.3 El lenguaje del comunicador organizacional	80
4.3.1 Compromisos	80
4.3.2 Competencias comunicativas	81
4.4 Cultura Organizacional en Cine, Video y TV	82
4.4.1 Principio de Racionalidad	84

4.4.2. Orientación Funcionalista	85
4.4.3. Orientación Crítica	86
4.4.4. La gestión Cultural	87
4.4.5. Yacimientos y Focos	87
4.5 Metodología en CVT: Mapas culturales	88
4.5.1 Mapa de relaciones	91
4.5.2 Matriz de Andrade: Las Crisis	91
4.5.3 Recursos Culturales de la Organización	93
4.6 Propuesta de Intervención Comunicativa en Producción CVT	94
4.6.1. Plataforma Estratégica	94
4.6.2. Problemática detectada al sistematizar la información	95
4.6.3. Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados	96
4.7 Proyecto	97
4.7.1 Estrategia de Comunicación	97
4.8 Planes de Comunicación	98
4.8.1 Identidad, identificación de cada miembro del equipo	98
4.8.2 Aprendamos a comunicarnos mejor	99
4.8.3 Liberación Creativa del Estrés	101
Conclusiones Capítulo 4	103
<b>Conclusiones Generales</b>	105
Bibliografía	108
Anexos	

## **Introducción**

*“Todo deseo tiene un objeto y éste es siempre oscuro. No hay deseos inocentes”.*

Luis Buñuel.

Luis Buñuel es uno de los directores más reconocidos en la historia del cine mundial, cuya trayectoria pisó territorio mexicano a partir de la década de 1950. La forma en que concibió la realización y la filosofía en la que basó sus creaciones se mostraron adelantados a su época.

Llevaremos a cabo una serie de diagnósticos que irán abriendo paso a través de la organización analizada desde su estructura y funcionamiento, comenzando desde el problema productivo de los continuos bombarazos; después, un análisis de los costos que derivan de este problema para llegar a mapear las relaciones y percepciones que hay entre los integrantes del equipo de trabajo. Finalmente, describir la cultura organizacional en base a dichas percepciones para encausar nuestra Propuesta de Intervención Comunicativa.

Bauman señala (Bauman en González, 2007, p.8) que vivimos en un entorno siempre cambiante, lleno de incertidumbres y cambios regidos por la dinámica del mercado globalizado donde los individuos como las organizaciones que estos forman están sujetos a constantes cambios, a la necesidad vital de adaptarse y sobrevivir. De esta manera, Cine, Video y TV ha logrado adaptarse a un mercado del entretenimiento que ha sido cruzado por numerosos cambios tecnológicos, la débil economía y la cada vez mayor proliferación de la piratería. Por lo cual, resulta pertinente considerarla como un sujeto de investigación.

Durante este reporte focalizaremos nuestro diagnóstico en los 3 departamentos que componen la producción de DVD en Cine, Video y TV: Sistemas, Producción y Diseño. Ya que en estos se realizó la detección de problemas en el proceso de producción, además de ser donde se sitúa el punto de vista del observador.

¿Qué tienen en común Luis Buñuel y Cine, Video y TV? Además de que gran parte de la filmografía de este director es distribuida en México por la organización que nos

ocupa en este reporte, nos resulta una relación muy apropiada entre la ideología del legendario director y la visión organizacional que será adoptada en este trabajo. Así pues, una visión cinematográfica que va más allá de la objetividad y una investigación que busca la percepción humana, subjetiva.

Según las posturas organizacionales clásicas, el estudio de las organizaciones se realiza desde un punto de vista objetivo, separando al sujeto observador de la realidad que estudia. Eso es, convirtiéndola en una caja negra, indescifrable para un análisis administrativo que encuentra en los datos duros los elementos para dar respuesta a problemas que incumben a personas complejas y con muchas facetas.

Así pues, este trabajo busca sacar de esa caja negra a los sujetos que componen a la organización a analizar. Hacer claro ese objeto oscuro de nuestro deseo, que si no tiene mucho de inocente, tampoco lo tiene de objetivo. Procedemos, entonces, a realizar una investigación, un diagnóstico comunicativo y organizacional con ayuda de la visión cuantitativa del conocimiento pero también a través de la mirada profunda a las percepciones de los seres humanos, tan complejos como diversos entre sí mismos, que componen esta organización.

Para esto tenemos como base el estudio de la comunicación, así como la aplicación de la comunicación al estudio de las organizaciones en la rama de la Comunicación Organizacional.

Tal como lo explica Manuel Martín Serrano (1992), la aptitud para comunicar la poseen especies animales que han antecedido al hombre en cientos de millones de años. Esta aptitud ha demostrado ser un elemento crucial para la evolución de dichas especies, una ventaja. Es un medio para lograr fines, la capacidad de interactuar entre dos o más individuos. Y, tal como nos interesa en esta investigación: la comunicación organiza.

Una Organización es un grupo de individuos con objetivos en común y cuya comunicación e interacción entre ellos coordina los esfuerzos de todos sus integrantes. En este caso ZIMA Entertainment como una marca distribuida por Cine, Video y TV se constituye como una Organización por sí misma, al estar inmersa en la dinámica capitalista buscando una posición favorable; también, por su constitución de grupos de

individuos cuyos objetivos particulares caminan a la par con los de la organización o los superan.

Es también un sistema complejo como complejos son sus integrantes, cada uno y todos ellos con la capacidad de buscar la sobrevivencia en su entorno, un entorno que se mira inestable, enfocado a la individualidad donde los planes de vida de los sujetos organizados van más allá en complejidad que los objetivos organizacionales tradicionales.

Las organizaciones como sistemas complejos están inmersas en un capitalismo de consumo, según el cual deben circular ideas, hombres, servicios y productos; donde todo debe moverse y estar disponible bajo estrictas reglas de intercambio (Serrano, 2001).

La comunicación en las organizaciones busca, por tanto, ayudar a que a través del lenguaje y el uso estratégico de la comunicación se reduzcan los mal entendidos y se haga más eficiente el trabajo dentro de ella; las relaciones entre sus miembros se hacen claras y los objetivos de estos se pueden llevar a cabo, junto con los de la organización: Las vuelve habitables para los individuos que las forman.

A través de la opción de titulación de Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” –en la cual se desarrolla este reporte- se ha realizado, desde 1992, un importante aporte al análisis organizacional de nuestro país. Nacido en una época en la que las empresas mexicanas se vieron inmersas en el mercado globalizado es pertinente reunir el conocimiento y análisis sobre el campo organizacional en el que se desenvuelven los egresados.

En el Capítulo 1 exploraremos la formalidad y la estructura de Cine, Video y TV. Su origen, su trayectoria y los retos a los que se enfrentan en su entorno. También, se iniciará la focalización de nuestra investigación en los 3 departamentos mencionados y aplicaremos la hoja de inspección como técnica para detectar problemáticas y comenzar a enfocar este diagnóstico.

En el Capítulo 2, analizaremos los costos específicos derivados del problema detectado en el capítulo anterior, poniendo sobre la mesa las consecuencias de seguir esos pasos. También se revisarán los modelos administrativos y comunicativos que se observan en la producción de CVT así como analizar la forma en que se comunican sus integrantes y empezar a perfilar sus distintas personalidades.

Ya en el Capítulo 3, se comenzarán a identificar más profundamente a los integrantes de los equipos de trabajo a través de la aplicación de entrevistas semi dirigidas donde se explorarán las percepciones de los sujetos al respecto del problema productivo, de su entorno de trabajo y de sí mismos. Será aquí donde la comunicación comenzará a emerger como un mediador entre las diferencias que separan que al mismo tiempo unen al los sujetos.

En el capítulo final, el número 4, aprovecharemos toda la información reunida durante los capítulos previos para mapear, en una combinación de lo cuantitativo y cualitativo, las relaciones de los integrantes de los equipos de trabajo, de los grupos. Describiremos a la Cultura Organizacional y cómo es esta en CVT, así como las subculturas que se forman en estos 3 departamentos analizados.

En este mismo capítulo llegaremos al objetivo general de la presente investigación: tomar todos los elementos planteados hasta el momento y estructurar una Estrategia de Intervención Comunicativa que permita reducir los costos derivados del problema productivo, comunicativo e informacional y fomentar la canalización de la energía que se consume en estrés en maneras productivas de trabajar en equipo y comunicarse mejor en beneficio de cada individuo y de la organización misma.

Comencemos pues, con esta película y sus complejos actores.

*"La ciencia no me interesa. Ignora el sueño, el azar, la risa, el sentimiento y la contradicción, cosas que me son preciosas". Luis Buñuel.*

## **Capítulo I**

¿Qué hay detrás de Cine, Video y TV?

En este Capítulo abordaremos la caracterización, historia, estructura formal y real de la organización que será nuestro objeto a lo largo de esta investigación; así como realizar un diagnóstico de problemas operativos y de funcionamiento de Cine, Video y TV.

Conoceremos el surgimiento de una distribuidora de cine que, desde sus inicios hace ya 10 años, ha ido sobreviviendo a los cambios radicales de su entorno; ya sea en el ámbito social, tecnológico o comercial.

Recorreremos las características funcionales de su estructura, sabiendo que la estructura se usa para referirse a las propiedades uniformes y estandarizadas que se pueden percibir (Salaman y Thompson, 1984, 70) a través de la observación directa del operador que además, también forma parte de la misma.

Así también, haremos un recuento de sus miembros, tecnología necesaria para llevar a cabo el proceso de trabajo y revisaremos las diferencias entre el proceso formal y el ideal, dando como resultado una medición con la ayuda de hoja de inspección y diagrama de Pareto que nos permitirá detectar los problemas más frecuentes y sus posibles causas para de esta forma iniciar el camino en esta primera etapa de diagnóstico donde se darán propuestas de índole comunicativa para su resolución y aprovechamiento de los recursos más importantes de las complejas organizaciones modernas: los componentes humanos.

## 1.1 Caracterización de Cine, Video y TV.

La empresa Cine, Video y TV, S.A. de C.V. es una distribuidora de cine y DVD, que bajo la marca ZIMA Entertainment se encarga de la venta de videogramas y distribución de películas en salas de cine en la ciudad de México, provincia y algunos países de Latinoamérica.

Al tratarse de una empresa que comercia con videogramas, se le considera parte del sector terciario según la división de actividades económicas vigente<sup>1</sup>. Se trata de un proceso de producción de bienes de entretenimiento, que se distribuyen a través de tiendas de autoservicio, especializadas y negocios particulares en toda la república y parte de Latinoamérica.

Cine, Video y Televisión cuenta con 73 empleados, lo cual la clasifica como Mediana Empresa, acorde con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y mediana Empresa de 2002 vigente al día de hoy<sup>2</sup>.

### 1.1.1 Orígenes

En la década de 1990, Hilel Chelminsky y Carlos Salazar iniciaron una compañía de video llamada Lord Video. Durante algunos años de esa década, Chelminsky se dedicaba a producir Home Videos de bajo presupuesto y a distribuirlos bajo la marca Lord Video<sup>3</sup>.

Al darse cuenta de que esta distribución independiente no dejaba dividendos que permitieran hacer rentable el negocio de la producción cinematográfica, se comenzó a expandir la empresa reuniendo personal que había laborado en otras compañías distribuidoras y que pudiera aportar los conocimientos necesarios para ayudar al desarrollo de la empresa.

Siete años después de la fundación de Lord Video (mayo, 1993), se constituyó formalmente lo que hasta el día de hoy se conoce como ZIMA Entertainment, en Junio de 2000. A partir de esa fecha, llegó a la compañía el hijo del fundador, David

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector\\_econ%C3%B3mico](http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_econ%C3%B3mico)

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa#M.C3.A9xico](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#M.C3.A9xico)

<sup>3</sup> Información obtenida en entrevista con Salvador Hernández, Gerente comercial de Cine, Vide y TV, marzo, 2010.

Chelminsky y con él se comenzó a buscar nuevas maneras de distribución. En el año 2003, llegó a la compañía Salvador Hernández, quien ya contaba con experiencia en la distribución de filmogramas habiéndose dedicado a comprar derechos y distribuir de manera independiente películas clásicas mexicanas y títulos de cine de autor para público especializado. Con esto, el panorama de ZIMA Entertainment se fue ampliando, comenzando a viajar a festivales de cine como el que se celebra en la ciudad de Cannes, Francia para buscar la compra de derechos de películas que se puedan posicionar en el mercado mexicano.

A partir de esa nueva estrategia, se logró explotar un mercado que había estado descuidado por otras distribuidoras: el cine de autor y película clásicas. Comenzando, por ejemplo con títulos como “Cinema Paradiso” y “La Misión” que desde un principio y hasta el día de hoy siguen siendo películas clásicas que a pesar de tener ya más de 20 años desde que fueron producidas se encuentran en los primeros lugares de ventas de ZIMA Entertainment.

#### 1.1.2 Momento clave

El paso de producir y distribuir independientemente películas de bajo presupuesto a buscar y negociar derechos con productoras internacionales y enfocarse en el cine de autor y clásico, marcó un momento muy fuerte en la carrera de ZIMA Entertainment. Este brinco lo colocó en un mercado poco explorado a principios de siglo donde las cadenas comerciales y tiendas especializadas comenzaban a explotar el surgimiento de nuevos formatos para la venta de películas; ya que las películas de esta naturaleza sólo habían estado disponibles en formato VHS y al darles distribución ya en DVD la colocó en una posición de ventaja sobre otras distribuidoras.

#### 1.1.3 Retos Actuales

Con los cambios en formatos de distribución, la innovación tecnológica y las exigencias cada vez más grandes por parte de los cinéfilos y, en consecuencia, de las tiendas y clientes especializados, los mayores retos para ZIMA Entertainment son permanecer en el mercado a través de la conformación de un catálogo amplio y especializado, la

producción de alta calidad en las películas que llegan a punto de venta y apearse a las nuevas tecnologías de manera que no quede atrás en la obtención de la preferencia de los clientes y socios.

¿Quién es actualmente ZIMA?

La organización lo expresa en su página de Internet<sup>4</sup>:

“Una empresa líder que se dedica a la distribución de lo mejor del cine independiente en todas las ventanas dentro de la República Mexicana y Centroamérica. Nuestro compromiso es con nuestros clientes y proveedores, gracias a su apoyo y lealtad podemos compartir con ustedes la experiencia de vivir el séptimo arte”.

Esta autoimagen da cuenta de que el objetivo y misión de esta organización, como una empresa dedicada a las ventas de productos en el ramo del entretenimiento, es mantenerse a la vanguardia con los títulos más atractivos así como la mayor calidad ofrecida a sus clientes y consumidores para así lograr mantenerse en el mercado del video.

## 1.2 Ideario

En este apartado comenzaremos a vislumbrar la imagen que la organización tiene de sí misma, lo cual es importante y pertinente para cuadrar esta caracterización; esto a través de investigar lo que dice de sí misma, ya sea formal o informalmente. En ZIMA Entertainment no se cuenta con documentos oficiales que den cuenta de este aspecto específico de la formalidad organizacional, sin embargo, durante el mes de febrero de 2010 se encargó a la gerencia de producción elaborar un breve documento con motivo del recibimiento del premio a la distribución de producto, otorgado por Televisa a Cine, Video y Televisión por la distribución de series propiedad de la televisora:

---

<sup>4</sup> Disponible en <http://www.zimaent.com.mx/>

## ¿Quién es Cine, Video y TV?

Es la empresa de video que desde hace más de 10 años ha dedicado todos sus esfuerzos para traer a México el mejor entretenimiento tanto en Cine como DVD de las producciones independientes y de gran presupuesto que el consumidor había esperado por muchos años.

Bajo el esquema de un mercado exigente; Cine Video y TV tiene el reto de desarrollar sus productos con los más altos estándares de calidad, con el objetivo principal de lograr la confianza y satisfacción de nuestros consumidores.

Cine, Video y TV a través de su marca oficial ZIMA ENTERTAINMENT busca mantener el rápido crecimiento que ha registrado en el mercado nacional y que le ha permitido perfilarse como una de las empresas líderes en la producción y distribución de videogramas.

El horizonte más alentador para Cine, Video y TV está basado en la incorporación de los avances más recientes en el campo de la tecnología del video para todas sus producciones. Somos pioneros en México en la manufactura y desarrollo de títulos en el formato Blu-ray y estamos pendientes del futuro cercano llamado. “Alta Definición”<sup>5</sup>.

Este texto, aunque elaborado por una sección de la organización, representa la filosofía, misión, visión y valores de ZIMA. La imagen que pretende dar hacia el exterior, como conjunto de valores implícitos en el trabajo diario en busca del cumplimiento de sus objetivos.

### 1.3 Objetivos

Sabemos que los objetivos son, “en definitiva, el modelo hacia el cual están orientadas las actividades que se desarrollan en la misma; el objetivo de la organización está, por tanto, inserto en los papeles que se asignan a los miembros” (Mayntz, 1990, 95). Al examinar el texto anterior encontramos que el objetivo primordial de ZIMA

---

<sup>5</sup> Documento elaborado en Febrero de 2010 por el departamento de Producción, a cargo de Javier Alvarado.

Entertainment radica en “lograr la confianza y satisfacción de nuestros consumidores”. Este objetivo guía el funcionamiento de la distribuidora ya que, de no contar con la confianza y satisfacción de los clientes las ventas no reportarían las ganancias necesarias para que la sobrevivencia comercial de ZIMA. Por otro lado en la redacción de los mismos, dado el objetivo por el cual fue solicitado el documento podríamos pensar que en algún momento se tuvo por elemento de ornato o parte del protocolo para que el cliente continuara los tratos comerciales. Sin embargo, resulta evidente que en la práctica que el fin de ZIMA es producir productos de alta calidad para así lograr la confianza y satisfacción de los clientes y los consumidores.

En lo que respecta al departamento de Producción, los objetivos se tienen presentes desde el día que cada integrante se ha integrado al equipo (no así en un documento oficial): Tener el producto a tiempo y con la mejor calidad para su despacho a los clientes.

#### 1.4 Estructura

Conocemos que la estructura de una organización “se puede considerar como un resultado de las interacciones, los compromisos y los conflictos de los grupos en competencia dentro de la organización, y de sus expectativas, ideologías y definiciones” (Salaman y Thompson, 1984, 99). Para poder comenzar a encuadrar nuestro diagnóstico, resulta necesario dar forma a nuestro objeto de estudio construyendo su estructura formal. Comencemos por la estructura.

En CVT, formalmente el trabajo está dividido en departamentos, los cuales tienen una labor específica dentro de las actividades de la organización.

1. Dirección
2. Administración
3. Contabilidad
4. Sistemas e Inventarios
5. Ventas
6. Prensa y MKT
7. Programación de Cines

8. Laboratorio de materiales
9. Producción
10. Diseño
11. Facturación
12. Devoluciones
13. Centro de Distribución

Todos estos departamentos laboran dentro de horarios según las necesidades de cada uno; es decir, no todos cumplen con la misma jornada laboral. En lo general, se labora desde las 9 de la mañana y hasta las 9 de la noche. Algunos entrando a las 9 y otros más tarde. Sólo el Centro de Distribución labora los días sábados, cuando es requerido por el calendario de entregas.

Cada departamento tiene su encargado, gerente o coordinador, según sea la necesidad o el caso. La mayor parte de quienes se encargan de un departamento tienen ya por lo menos 5 años de experiencia en la empresa.

Esta organización no cuenta con un organigrama definido oficialmente, las decisiones están determinadas por la dinámica de venta y en el criterio de cada uno de los departamentos. Dentro de esta dinámica y en un eslabón final, las decisiones se encuentran centralizadas desde la dirección, donde se determina el camino a seguir en el proceso de producción.

#### 1.4.1 Miembros.

Según Mayntz, “los miembros [de la organización] pertenecen no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la organización ganan su sustento” (1990, 78). La empresa cuenta con 73 miembros en activo. Cuarenta de estos trabajando en las oficinas y con un promedio de antigüedad de 5 años en la empresa. En el Centro de Distribución y el departamento de Devoluciones existe mayor rotación de personal, donde el promedio de antigüedad es de 1 a 3 años. El personal que más tiempo lleva laborando en CVT tiene 10 años de antigüedad y el miembro con menor tiempo tiene 4 meses de haber ingresado.

Para ingresar a la empresa no se cuenta con perfiles específicos para cada puesto. Cuando hay necesidad de traer nuevos elementos el encargado del departamento que lo requiere hace la convocatoria de la manera que mejor considere: ya sea poniendo anuncio público (convocatoria abierta) o invitando a gente conocida por ellos que según su juicio y conocimiento, cubre el perfil necesario para el área y las tareas a desempeñar. En el caso de Producción, desde su crecimiento en 2007 las convocatorias se han realizado de la segunda manera descrita, formando un equipo de formación homogénea y conocimientos que se consideraron acordes a las necesidades del departamento.

El procedimiento para contratar nuevos elementos, tanto en Producción como en cualquier otra área de CVT se lleva a cabo de esta manera: el encargado o jefe de departamento hace la petición a la Dirección, la cual evalúa los costos beneficios de esta posible contratación, dando luz verde o no al encargado de que comience su convocatoria y selección según su criterio. Al elegir al elemento que ocupará el puesto se notifica a la Dirección quien en junta con el encargado determinará el sueldo y fecha de inicio de este.

#### 1.4.2 Tecnología

Tratándose de una empresa dedicada a la producción de videogramas en DVD y Blu Ray, CVT cuenta con elementos tecnológicos que se han ido adaptando tanto a las necesidades del entorno (clientes, consumidores finales) como a las exigencias técnicas que posibilitan una mayor calidad en la producción. Al día de hoy, el departamento de producción y diseño cuenta con el siguiente equipo técnico:

- ◆ 4 MAC Worstation con software de diseño avanzado, aunque no ha sido actualizado a las últimas versiones necesarias para un mejor desempeño técnico.
- ◆ Un servidor con capacidad de 5 terabytes de almacenamiento. Este es usado como reserva de archivos de diseño y arte en general.
- ◆ Tres computadoras personales. Utilizadas para manejo de datos y comunicación interna en el departamento de producción, cuya capacidad de procesamiento y almacenaje se ve a veces limitado al margen de las exigencias cotidianas de trabajo.

- ◆ Dos pantallas Full HD de 42 pulgadas.
- ◆ Una pantalla HD de 30 pulgadas.
- ◆ Dos reproductores Blu Ray Samsung.
- ◆ Un reproductor Blu Ray SONY.
- ◆ Dos televisiones estandar y tres reproductores DVD estandar.

Con el tiempo se ha logrado adaptar tanto el mobiliario de estos departamentos como los recursos tecnológicos para lograr una efectiva realización del trabajo. Al tratarse de una labor relacionada con la tecnología de la imagen resulta necesario que se cuente con el equipo esencial que permita una mejor calidad en la supervisión y desarrollo de contenidos.

#### 1.5 Proceso formal y real de trabajo

Es importante iniciar este diagnóstico con la descripción de los procesos de trabajo en la Producción de CVT, comenzando con el formal, la forma en que debe ser hecho el trabajo.

Formal: al ingresar un nuevo elemento al área de Producción se explica la forma de trabajo así como el procedimiento que este debe seguir para cumplir los objetivos del departamento<sup>6</sup>. Este proceso también carece de un documento formal que lo oficialice, se ha aprendido conforme la experiencia de los integrantes del departamento. Como sigue:

- a) Asignación de material a laboratorios – 20 a 25 de cada mes
- b) Pasar información a diseñadores y distribuir el arte asignado a cada título – 20 a 25 de cada mes
- c) Proporcionar guiones y logotipos a los laboratorios – 23 a 25 de cada mes
- d) Llenado de documentos para registro ante RTC de cada videograma a desarrollar. – 5 a 10 de cada mes

---

<sup>6</sup> En este caso, se trata de realizar la producción y supervisión de los títulos que se lanzan a la venta cada mes por la compañía: 15 títulos en promedio mensual. Esto agregado al dicho “hacemos lo que el patrón mande”, refiriéndose al estilo de poder ejercido por la dirección que, como se verá, cambia emergentemente los procesos a juicio de los sucesos del entorno, clientes, o negociación con proveedores.

- e) Revisión de propuestas de diseño en Junta de Producto mensual: los que son aprobados continúan su desarrollo, los que no, regresarán a presentar propuestas nuevas que se pondrán igualmente a consideración. – 12 a 15 de cada mes
- f) Se modifica o no el plan de producción
- g) Se modifica o no los diseños propuestos.
- h) Se supervisan las autorías en video y se solicita el master de copiado al laboratorio o bien se reportan las fallas encontradas – 15 a 25 de cada mes
- i) Se cierran archivos de arte para cada título – 20 a 25 de cada mes
- j) Se envían los masters a la planta de replicado – 28 a 30 de cada mes
- k) Se recibe información del departamento de Inventarios acerca de las cantidades a replicar de cada título - 28 a 30 de cada mes
- l) Se hace la orden formal de producción a la planta replicadora – 1 a 5 de cada mes
- m) Se entregan los archivos de arte (portada y disco) a la planta replicadora 1 a 5 de cada mes
- n) Se monitorea la entrega de la producción al Centro de Distribución de CVT. 10 a 15 de cada mes

Como se puede notar, este proceso de producción está planeado para concretarse en el transcurso de 4 semanas efectivas, dividiendo el trabajo operativo, de coordinación y administrativo entre los 3 integrantes del departamento.

Sin embargo, el proceso real es mucho más complejo que el llamado formal, ya que nos podremos percatar cómo la cotidianidad de la organización puede estar fuera de los lineamientos que se entienden como formales: lo formal como lo que la organización dice de sí misma y lo real como aquello que realice en la práctica diaria.

Dentro de este, se acumulan las tareas en un periodo corto de tiempo y dado el ritmo de trabajo de mercadotecnia y ventas, el producto debe desarrollarse con al menos 3 meses de anticipación en lo referente a publicidad para el cliente principal (Distrimax<sup>7</sup>) y dos meses de anticipación para la producción regular; ambas producción llegan a realizarse al mismo tiempo durante las mismas 4 semanas de trabajo. Todo esto se debe agregar las frecuentes emergencias o bomberazos solicitados por la Dirección, ya sean cambios

---

<sup>7</sup> Disponible en <http://www.videomax.com.mx/>

de programación de último minuto o negociaciones con proveedores que cambian los tiempos de trabajo. A continuación, el proceso real de trabajo (ver ANEXO #1 para flujogramas que ilustran estos procesos):

- a) Recepción de Contratos
- b) Armado de programación mensual con 3 meses de anticipación
- c) Elaboración de sinopsis para publicidad Distrimax, con 3 meses de anticipación.
- d) Asignación de material a laboratorios de autoría y se envían guiones para traducción.
- e) Se revisan archivos de publicidad para Distrimax
- f) Pasar información a diseñadores y distribuir el arte asignado a cada título
- g) Papeleo RTC
- h) Monitoreo de entregas con replicadora en CEDIS
- i) Coordinación de compras de insumos para reacondicionado: estuches nuevos
- j) Junta con la dirección para cerrar publicidad de Distrimax. Si es aprobado se hace la impresión final, de no ser así se vuelve a pasar a diseño y a nueva junta con la Dirección.
- k) Junta de producto mensual para revisión de programación y diseños.
- l) Si se aprueba la producción y los diseños, se continua el proceso; de lo contrario, se rediseña o replantea la programación: cambios de títulos, inserción de títulos nuevos
- m) Se envían tipografías y arte a laboratorios para menús en autorías
- n) Monitoreo de entrega de pedido del mes anterior a Distrimax
- o) Se asigna material a laboratorios para producción del mes siguiente
- p) Se realiza la información y diseño para publicidad ZIMA de producción en curso.
- q) Se supervisan las autorías del mes en producción.
- r) Se supervisan las autorías en video y se solicita el master de copiado al laboratorio o bien se reportan las fallas encontradas
- s) Se entregan guiones y arte para producción del mes siguiente  
Se comienza la información y diseño para publicidad de Distrimax, 4 meses anticipada.
- t) Se cierra información para diseños de producción en curso
- u) Inventarios recibe pedidos de clientes más importantes: Distrimax, Blockbuster, Mix Up
- v) Se envían masters de replicado a la planta

- w) Se revisan y cierran archivos de arte
- x) Se hace registro RTC del mes siguiente de producción normal, 3 meses anticipada.
- y) Se levanta la orden de replicado de las novedades en curso
- z) Se envía material gráfico a planta replicadora.
- aa) Re reciben pruebas de impresión y para aprobación. De ser aprobados continua el proceso de replicado, si no, se vuelve a diseño y se entrega nuevo archivo.
  - bb) Monitoreo de entrega de pedido en curso.

Podemos notar que el proceso formal no toma en cuenta varios elementos:

- ◆ Asignación de actividades que quedan fuera del proceso formal de producción, tales como la elaboración de material de publicidad y marketing.
- ◆ Negociación y seguimiento de costos con clientes o proveedores.
- ◆ Cambios en distintos aspectos de la producción en base a decisiones derivadas de comentarios de clientes mayoritarios, mismas que meses después son descartadas habiendo ya adaptado los procesos a estas.
- ◆ La elaboración de al menos 3 producciones al mismo tiempo, devenido de la adaptación del propio calendario de trabajo al de los diferentes clientes y socios comerciales.
- ◆ Monitoreo de bomberazos en las entregas por parte de la replicadora. Esto derivado de la política “sin pedido, no hay orden de copiado” que significa que los inventarios de los títulos más vendidos no están basados en cálculos mensuales de ventas sino en decisiones de la Dirección, lo que provoca que cuando un cliente importante hace un pedido no haya suficiente inventario para surtirlo, dando como resultado ordenes de copiado de emergencia que se requieren en menos de la mitad del tiempo normal, haciendo que esto consuma tiempo de producción y supervisión en negociaciones y seguimientos Express.

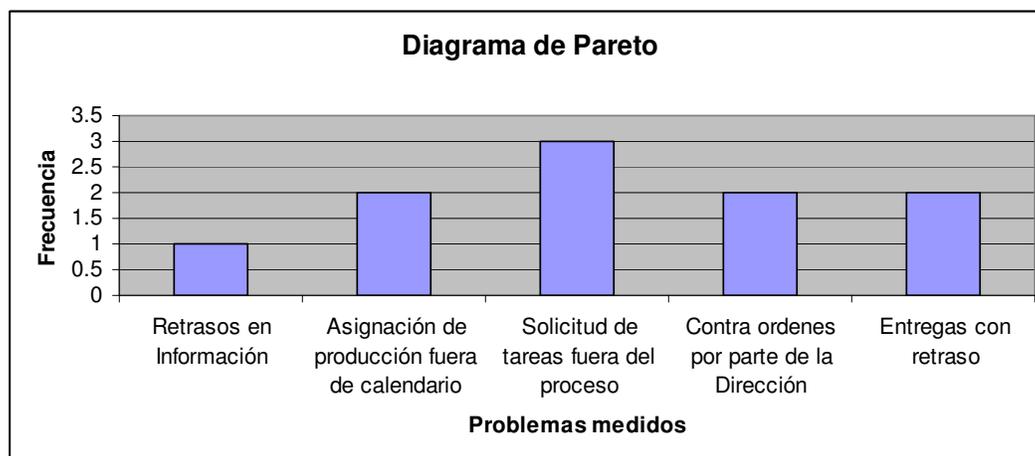
## 1.6 Detección de problemas

El siguiente paso será la detección de problemas, esto con ayuda de una técnica, la hoja de inspección. Según explica Emilio Martínez, la hoja de inspección es útil para reunir datos basados en nuestras observaciones con el fin de detectar tendencias. Después de lo cual usaremos un Diagrama de Pareto para determinar el problema específico para enfocar nuestro diagnóstico y posterior propuesta.

En base a lo anterior, se realizó una observación y llenado de hoja de inspección (ver Anexo # 2), donde en las semanas del 15 al 19 de marzo y 22 al 26 de marzo de 2010 se realizó la medición de los siguientes problemas:

- A. Retrasos en entrega de información
- B. Asignación de producción fuera de calendario
- C. Solicitud de tareas fuera de proceso
- D. Contra órdenes por parte de la dirección
- E. Entregas con retraso

Derivado de esta medición, llegamos a las siguientes incidencias por cada problema mediante un Diagrama de Pareto:



Como se pudo observar en la comparación entre proceso formal y real de trabajo, los problemas operativos de Producción se derivan de los numerosos bomberazos; es decir,

tareas que se añaden al proceso de trabajo ya sea como nuevas asignaciones o como contra ordenes consecuencia de decisiones emergentes, sugerencias de clientes importantes o problemas con presupuestos.

	<b>Problemas</b>	<b>Incidencia detectada</b>
<b>A</b>	<b>Retrasos en Información</b>	<b>1</b>
<b>B</b>	<b>Asignación de producción fuera de calendario</b>	<b>2</b>
<b>C</b>	<b>Solicitud de tareas fuera del proceso</b>	<b>3</b>
<b>D</b>	<b>Contra ordenes por parte de la Dirección</b>	<b>2</b>
<b>E</b>	<b>Entregas con retraso</b>	<b>2</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Los problemas medidos pueden dar cuenta de que en un periodo de 10 días se presentaron problemas en 10 ocasiones que provocaron retrasos en la producción y supervisión de la misma.

El gráfico muestra que 7 de cada 10 casos (como se ve en los problemas C, B y D) el problema se presentó por causa de la inserción de procesos, tareas o contra ordenes de la Dirección provocando que al cargado flujo de trabajo que se lleva en Producción se le carguen aún más actividades que provocan retrasos en los objetivos particulares del departamento (problema medido E).

Así, el problema de diagnóstico es:

### **Sobrecarga de Bomberazos por falta de planeación.**

Este problema se debe a:

- ◆ La costumbre de tomar medidas únicamente cuando un cliente importante remite una queja o amenaza con no volver a comprar el producto de CVT.
- ◆ Llevar a cabo los procesos únicamente a expensas de lo que la Dirección decida, sin conservar a la larga un plan de producción que pueda resultar eficiente.
- ◆ No se cuenta con planes de inventario basados en ventas reales que otorguen cifras que permitan calcular de manera más exacta la cantidad de piezas a replicar.

- ◆ Continuar bajo la dinámica de empresa familiar con toma de decisiones centralizado. Esta forma de trabajo ha derivado en que la toma de decisiones se base en lo visceral más bien que en lo que puede ser medido y prevenir pérdidas.
- ◆ Solicitar cambios en los procesos de producción “a ver si funcionan”, mismos que semanas después tienen que ser retirados por su ineficacia.

De seguir estos problemas, poco a poco se irán holgando los tiempos de producción, provocando retrasos significativos que terminarán por disminuir las ventas, ya que no habrá producto en el almacén a tiempo para su distribución.

## Conclusiones Capítulo 1:

Este reporte ha dado cuenta de la estructura de Cine, Video y TV. Una organización que durante 10 años ha desarrollado una posición en el mercado que le ha ayudado a crecer desde una pequeña distribuidora independiente de películas de arte a una compañía con presencia importante en las tiendas especializadas.

- Ha desarrollado la habilidad como organización (Orígenes, Momentos Clave y Retos Actuales), gracias a la formación de sus fundadores en el área administrativa y de negocios, de sobrevivir a cambios tecnológicos que exigen mucho de para sí misma y a su entorno social, económico y comercial.
- Así mismo, al examinar su estructura nos damos cuenta de que el poder centralizado en sus dueños y directores provoca que los procesos de trabajo estén sujetos a cambios emergentes, bomberazos que cada vez más se vuelven parte natural del trabajo diario.
- También resulta de la revisión de la estructura formal que carece de documentación oficial que de cuenta de su filosofía, ideario, organigrama, procesos formales de trabajo o perfiles de puesto, dejando todos estos elementos al criterio de cada departamento, derivado de los lineamientos de la dirección.
- Hemos visto, en la detección y medición de problemas que los retrasos en el departamento de Producción se deben principalmente a los bomberazos que surgen por lo menos 2 veces por semana (ver Anexo 1: hoja de inspección y diagrama de pareto), modificando los tiempos de producción y provocando que las fechas de entrega acordados no se cumplan en un ciento por ciento.

Será en las partes consecuentes de este reporte donde de ahonde más en el problema de los bomberazos, en busca de la incidencia de actores y grupos en este problema y así buscar soluciones desde un ángulo comunicativo.

## **Capítulo II**

Los Protagonistas de su propia película

Durante el capítulo precedente, hemos analizado la estructura formal, “lo que dice ser” Cine, Video y TV. A través de este análisis hemos identificado la constante aparición de bomberazos como el problema productivo más importante y causa primordial de posibles problemas en la producción. Es tiempo ahora de conocer los costos de este problema, la forma en que este afecta directamente en el proceso de CVT.

Para empezar a desmenuzar los costos derivados del problema productivo, haremos una descripción de los modelos administrativos y comunicativos que se encuentran en los procesos que nos atañen dentro de esta investigación. Con el fin de lograr organizar de manera eficiente el trabajo, obtener mayor productividad, conciliar objetivos organizacionales con los que persiguen sus miembros, motivar al personal, etcétera resulta necesario conocer las principales escuelas junto con sus respectivas teorías organizacionales. Las maneras de aprovechar el contexto social en el que se encuentra cada organización. La visión que, dada su experiencia, tiene cada una de ellas del mundo que le rodea y en consecuencia, la manera en que sus miembros desempeñan a su interior.

Según Manuel Castells, estamos en medio de una tercera Revolución Industrial, donde la aplicación del conocimiento y la información son fundamentales para el desarrollo y, sobre todo, la sobrevivencia de las comunidades. No se diga, entonces, de las organizaciones. Al verse estas envueltas en la Globalización donde las empresas se descentralizan y se vuelven interdependientes dentro del mercado mundial, esto se vuelve aún más importante. La época del control del Estado sobre las actividades empresariales está cada vez más lejos en el pasado.

CVT se ha visto beneficiada por las nuevas herramientas de comunicación global al igual que muchas empresas dedicadas al entretenimiento. Se ha incluido en lo que Castells llama Redes Empresariales, mismas que se mantienen a flote gracias a herramientas tecnológicas. Ha sido posible mantenerse conectados con empresas del mismo giro a nivel internacional, asistir a Festivales como Cannes, MIPTV, etc. Es necesario tener en cuenta que, a pesar de la contribución de estos avances tecnológicos en esta segunda década del siglo XXI, Raúl Trejo nos recuerda que en México el 14% de su población está conectada y, aunque su costo en nuestro país es 4 veces mayor que

en el resto del mundo, no hay riesgo de monopolio de la información, debido a la libertad de la RED misma. Al menos hasta el día de hoy.

Todo esto nos indica que vivimos en una Sociedad de la Información –al menos dentro del fragmento de la población que tiene acceso a la tecnología y a las empresas que están inmersas en ese cambio de paradigma - , donde existen nuevas formas de aprendizaje, investigación científica y tecnológica, un entorno de intercambio y solidez cultural y una cultura social de tolerancia, respeto y creatividad.

El contacto constante que CVT y su personal tiene con otras empresas tanto dentro de México como en el extranjero ha permitido que los miembros de la organización amplíen su aprendizaje y se enfrenten a un contexto mucho mayor en lo referente a la producción y distribución de videogramas.

## 2.1 La producción y sus escuelas

En lo referente al pensamiento organizacional, resulta evidente que al día de hoy, las organizaciones que pretendan sobrevivir al entorno cambiando y cada vez más conectado que las rodea necesitan echar mano de distintas formas de pensamiento y dinámicas capaces de dotarlas con las herramientas, y por supuesto la habilidad para usar dichas herramientas, necesarias para dirigir a sus miembros. Estas combinaciones en el uso de las teorías administrativas y por ende, sus respectivos modelos comunicativos no constituyen una fórmula mágica que logra resultados milagrosos a bajísimos costos; sin embargo, permiten realizar un análisis de la organización que pueda ayudar a ubicar el o los problemas productivos detectados, determinar su incidencia en los costos que esto implica y poder vislumbrar estrategias que permitan reducir ese costo al mínimo y lograr introducir el orden en la información a través de la comunicación; después de todo, las empresas de este siglo buscan el beneficio económico que les permita competir de manera más eficiente en el mercado y la comunicación es un camino posible para lograr este fin.

Estas corrientes teóricas organizacionales pueden resumirse en cuatro escuelas:

1. La escuela Clásica hace énfasis en la función y la estructura, es decir la tarea.
2. La humanista se centra en las relaciones humanas.
3. De los sistemas Sociales se enfoca a las relaciones sistémicas, es decir la tarea y la relación.
4. De los sistemas Contingentes, se enfoca a las relaciones Inter sistémicas es decir la tarea, la relación y el entorno<sup>8</sup>.

Estas escuelas tienen relación con la comunicación a través de los siguientes modelos:

1. Funcionalista: Enfocada en las funciones y roles institucionales sin cuestionar su legitimidad, es decir el receptor hace lo que se pide sin cuestionar el mensaje.
2. Estructuralista: Enfocada en las estructuras institucionales y significativas generales de los mensajes en detrimento de las variaciones individuales. En la organización se

---

<sup>8</sup> Xavier Ávila, Crítica De Las Escuelas Clásicas De Comunicación Organizacional. Documento inédito 2010.

obedece al “deber ser” a las reglas establecidas por la estructura que envía el mensaje de forma vertical y autoritaria. Considera al trabajador como un receptor únicamente.

3. Dialéctica Marxista, Enfocada a las interacciones creativas de los seres humanos como factores de transformación social. Considera al emisor como instrumento de ideología y la comunicación como a un hecho social.

4. Cognitivo Informacional: Se enfoque a la dinámica de la información como proceso cognitivo de apropiación. La información es vital y la retroalimentación es fundamental en el control y evolución de la organización.

5. Complejo Reflexiva: Se enfocada en la complejidad de la relación entre sistemas observadores y sistemas observados. La comunicación es un elemento integrador para adaptarse al entorno. Es la columna vertebral para construir una relación exitosa.

#### 2.1.1 Modelos que se presentan dentro del proceso de producción en CVT

**El Modelo de administración burocrática de Webber** se basa en alta especialización y eficiencia en el diseño estructural de la organización, como requisito de las sociedades modernas. El puesto y funcionamiento deben cumplirse con alto grado de profesionalismo. Formaliza canales de información que garantice la instrucción clara. El éxito radica en el control organizacional. Promueve la cultura del “deber ser” desde la perspectiva gerencia, no en su pluralidad, es el origen de lo que conocemos como tecnocracia.

**Sistemas e Inventarios:** este departamento está sujeto a reglamentos estrictos, a los lineamientos del departamento de ventas y a las políticas de la dirección al respecto del stock que debe tenerse en bodega para los títulos que conforman el catálogo de ZIMA. “No puede haber replicado hasta que no hay pedido formal”, aquí un deber ser que construye los inventarios y mueve los números de ventas mensuales. A partir de las juntas semanales con la Dirección y Ventas, Inventarios realiza sus cálculos que permiten avisar a Producción de títulos y cantidades a replicar, sin embargo, este “deber ser” del stock se llega a convertir en un cuello de botella cuando los pedidos se ofrecen de manera muy apresurada y no se cuenta con inventario ni tiempo suficiente para su distribución, lo que provoca bomberazos y seguimientos con alto costo energético. En este departamento podemos observar un apego al modelo administrativo Clásico donde se busca que la organización sirva de la manera más eficiente a las exigencias del

mercado, con el objetivo de disminuir los costos y aumentar las ganancias. Bajo este modelo, la comunicación se encuentra centralizada, formal, oficial y vertical donde las decisiones se toman en su mayoría desde la Dirección, misma que está muy de cerca supervisando el proceso de resurtido para que este se mande, sea monitoreado y recibido exactamente en los momentos en los que se necesitan o son requeridos según las necesidades de entrega.

**Diseño:** en este departamento suele estar rondando entre el modelo clásico en el cual las ordenes son dadas de manera directa y donde las decisiones son tomadas desde la Dirección y el modelo contingente, ya que al estar realizando la imagen de la organización a través de lo que se mostrará en el diseño de cada título a desarrollar, se requiere de tomar en cuenta el entorno, el mercado y al comprador final de cada uno de los títulos diseñados.

**La escuela de Administración de los Sistemas Contingentes** dice que es una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización se ajusta y responde. El funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de tareas, tecnología, medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros.

A mayor incertidumbre, mayor especialización en las tareas y funciones. Las empresas exitosas e integradas generalmente suplen el control por la comunicación, requieren de fuerzas integradoras que den homogeneidad dentro de la heterogeneidad. El medio ambiente afecta el tipo de sistema de administración y comunicación adecuado para una organización. (mecánico-ambiente estable u orgánico-ambiente cambiante). Lo que es efectivo para una organización puede no serlo para otra.

**Producción:** al igual que Diseño, el departamento de Producción se encuentra flotando entre el modelo clásico en los momentos en que la Dirección toma decisiones centralizadas y ejerce una comunicación vertical para modificar algún punto del proceso y en el modelo contingente ya que su labor requiere estar en contacto muy estrecho con otros departamentos (Ventas, Diseño) y por supuesto, las necesidades del cliente o el comprador final de cada título. Haciendo uso de la experiencia de los integrantes de Producción se entra en contacto con el entorno, el mercado y otros departamentos para

lograr que cada producto sea desarrollado de la manera que se logre un empuje a las ventas y un correcto seguimiento de los resurtidos.

Así pues, en cada departamento involucrado en la Producción de CVT se llevan a cabo actividades matizadas por distintos modelos administrativos y comunicativos. Cada departamento trabaja de manera distinta olvidando la estrategia como camino para llegar a cumplir los objetivos de manera cabal. Para conjuntar todas las acciones y encaminarlas hacia los objetivos, es necesaria una estrategia comunicativa, que la información fluya entre estos departamentos de la mejor manera posible.

Ahora bien, ¿qué costo tiene este conjunto de acciones? ¿Cuál es el consumo de energía que estos departamentos hacen al realizar sus actividades?

## 2.2 El costo de la producción en CVT

Cada mes, en CVT se producen 15 títulos en promedio que deben ser entregados como producto terminado cada día 16 de mes, esta producción sufre de retrasos durante el proceso por los bomberazos y cambios de dinámica que continuamente se dan dentro del departamento impidiendo que las tareas se lleven a cabo bajo una estrategia eficiente que beneficie la productividad.

El uso de la comunicación para la mejora de la realidad a la que se enfrenta la organización tiene repercusiones económicas que la afectan; parafraseando a Joan Costa: la comunicación cuesta.

De igual forma, Moles consideró que una acción es el desplazamiento visible del ser en el espacio que modifica su medio ambiente y, si bien es cierto que la comunicación físicamente no es una acción, es a través de la comunicación como es posible que el hombre actúe. Los actos tienen un inicio y un fin; y forma en tiempo y espacio.

La acción es una inversión de energía y se divide en dos:

- ◆ De alta intensidad energética cuando las acciones son visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo.

- ◆ De baja intensidad, a los fenómenos de mensajes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía.

El proceso de producción al interior de CVT se puede definir como un conjunto de acciones dirigidas hacia un fin que beneficiará a la organización y por ende, a sus integrantes. Todo esto a través de inversión de energía por parte del equipo de trabajo que participa en esta parte del proceso. Esta inversión de energía tiene un costo y por ende, podría constituir un ahorro en los mismos.

Bajo este razonamiento podemos afirmar que cada actor involucrado en estos actos actúa motivado por la percepción que tiene de su mundo, así mismo, toda acción es capaz de brindarnos un beneficio pero al mismo tiempo, exige un costo determinado.

Resulta lógico que en las organizaciones los individuos actúen cuando los inconvenientes son menores, o bien cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto.

Joan Costa afirma que “toda acción, todo acto, significa, y con ello comunica. Y toda comunicación es acción, un modo de actuar de unos con otros”. La empresa es un organismo que emprende acciones, y si estas acciones le han resultado en beneficio, la empresa las volverá a efectuar. Nadie realiza ninguna acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción.

Se consideran, según Moles, dos tipos de acciones:

- ◆ Ejecutivas: donde se logra la acción tal y como el sujeto lo quiere. Esto deriva en EFICACIA, sin embargo, esta acción requiere mayor inversión de energía.
- ◆ Expresivas: si se logra esta acción se gastará aún menos energía. Aquí tenemos EFICACIA y EFICIENCIA, sin embargo, esta acción involucra al OTRO, por cual existe riesgo de no lograrlo. Se trata de una POSIBILIDAD.

El papel que juega la comunicación en estas acciones es fundamental. Es un factor de ahorro de energía ya que sirve para sustituir acciones ejecutivas por expresivas o viceversa. Además es esencial para coordinar acciones dentro de las organizaciones y además es estratégica ya que promueve la eficiencia organizacional haciendo uso de la eficiencia comunicativa.

La comunicación estratégica es útil para las organizaciones ya que ayuda a reducir los costos de las mismas elevando así su productividad.

Moles nos dice que el costo de un objeto esta ligado no solo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo. Y se divide en los siguientes rubros:

- ◆ ENERGÉTICO      energía individual o social
  
- ◆ ECONÓMICO      el precio convencional
  
- ◆ TEMPORAL      tiempo de espera y oportunidad
  
- ◆ PSICOLÓGICO      energía psíquica y emocional (Pasar de la inercia a la acción)

Al conjunto de estos costos le llamamos COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN.

### 2.1.1 La producción cuesta pero, ¿cuánto?

Ahora bien, dentro de CVT el departamento de Producción junto con Diseño e Inventarios se coordinan acciones a través de la comunicación para lograr que el producto que la organización comercializa esté producido con la calidad adecuada para la satisfacción del consumidor final, llegue a tiempo al Centro de Distribución para poder ser canalizado a los clientes de CVT.

Este proceso, en aras de conseguir la satisfacción de un objetivo, de una ganancia económica, también requiere de un gasto más allá del que se traduce en cifras económicas. Como ya mencionamos, ese resultado debe ser mayor al costo de este conjunto de acciones para que la organización obtenga la ganancia que le permita sobrevivir. Para ello se requiere que los individuos que conforman los departamentos mencionados también ejecuten una serie de actos individuales, que realicen sus propios gastos.

Esos costos, se dividirán igualmente en 4: energético, económico, temporal y psicológico. Como ya lo hemos visto, este conjunto de costos puede redundar en una operación altamente costosa pero productiva o productiva y con bajo costo.

**En el caso de los costos energéticos:** entendemos costo energético como la cantidad de energía física que es utilizada al realizar un trabajo; así pues, el costo energético de la producción en CVT se traduce en la energía física utilizada en los siguientes trabajos o acciones:

- ◆ Recepción de pedido y cálculo de existencias por parte del encargado de Inventarios, esto a través del uso de hojas de cálculo en Microsoft Excel con ayuda de Macros y Bases de datos, así como el manejo del programa SAE<sup>9</sup> para el control de inventarios y pedidos en el Centro de Distribución CVT. Estas operaciones requieren de la habilidad y conocimientos necesarios y aprendidos durante el tiempo de trabajo, esta energía es invertida por una sola persona.
- ◆ Llenado de Tabla Base de Órdenes de Replicado por parte de Producción, a través del uso de Macros y Base de Datos. Envío de orden de producción a Technicolor Mexicana. Coordinación de supervisión de materiales para la elaboración de nuevos videogramas, trabajo conjunto con Diseño en la elaboración del arte de portada y publicitario de cada película. Este gasto energético es realizado por 3 personas.
- ◆ Diseño de arte y portadas así como de material publicitario por parte del departamento de Diseño.

---

<sup>9</sup> Para más información se puede visitar su sitio oficial en [http://www.aspel.com.mx/mx/homsistas.exe?id\\_menu=1&id\\_opcion=1&NoPest=0&idsa=](http://www.aspel.com.mx/mx/homsistas.exe?id_menu=1&id_opcion=1&NoPest=0&idsa=)

**En el caso de los costos económicos:** entendemos en costo económico como el valor convencional de la acción en términos de moneda. El dinero que se gasta o se gana al cumplir un objetivo. Así pues, en la producción, CVT tiene los siguientes gastos:

- ◆ Desde Mayo de 2008, Cine, Video y TV ha replicado su producción con la empresa Technicolor Mexicana. Desde esa fecha se han colocado 910 órdenes de producción, estos 910 folios representan el replicado de unas 10 mil piezas cada una. Lo cual nos lleva a un total aproximado de 9 millones de copias replicadas en los últimos dos años. Si consideramos que el costo de replicado corresponde a 40 centavos de dólar por pieza, estamos hablando de un costo aproximado de 4 millones y medio de dólares desde mayo de 2008. Estas piezas se comercializan con los clientes mayoritarios en un costo aproximado entre 35 y 65 pesos por pieza, lo cual repercute en una ganancia de \$315, 000, 000 pesos aproximadamente<sup>10</sup>, un equivalente de 25, 200, 000 dólares.

Como se puede observar, CVT ha logrado una ganancia considerable durante los últimos dos años. Todo esto sin considerar los castigos y penalizaciones que pueden representar los retrasos en las entregas provocados por políticas de “sin pedido no hay replicado” que provocan que el almacén no tenga suficiente producto para surtir a los clientes y que los mimos no realicen pedidos significativos<sup>11</sup> o bien reduzcan o coloquen notas de créditos a causa de no poder comprometerse con la fecha de entrega.

- ◆ Es necesario considerar también los sueldos de los involucrados en el proceso de producción. En este caso no se cuenta con el pago de horas extras más que en el Centro de Distribución.
- ◆ Los pagos de servicios de las oficinas corporativas.

---

<sup>10</sup> Esta ganancia fue calculada únicamente para productos de una sola pieza y precio de \$35 pesos cada una.

<sup>11</sup> Por ejemplo, en los meses de Septiembre y Octubre, CVT coloca órdenes de replicado por más de 300 mil piezas para un solo cliente (Mix Up); las cuales, si no se tiene la planeación suficiente y al no prevenir este replicado por lo menos un mes antes apoyados en cálculos de ventas de años anteriores se puede tener como consecuencia la cancelación de estos replicados y por ende, una considerable pérdida económica (aproximadamente unos 10 millones de pesos). Esto sin considerar los replicados de temporada de los otros clientes de la organización.

- ◆ Pagos a otros proveedores como imprentas, mensajerías y servicios de transporte.

Con esto, es posible afirmar que CVT es una organización productiva, sin embargo y a pesar de que las ganancias parecen estar en buenas condiciones, el ahorro y ganancia aumentada que lograría de contar con una comunicación estratégica y un flujo de información efectivo podría llegar a duplicar dichas ganancias en beneficio de la organización, mismo que se vería reflejado en las percepciones de los individuos.

**En cuanto al costo temporal:** entendemos el costo temporal como el tiempo que se invierte para alcanzar un objetivo; el tiempo de espera y oportunidad. En el caso de la producción CVT:

- ◆ Horas de trabajo: los turnos regulares en los 3 departamentos involucrados en la producción laboran en un turno de 10 de la mañana a 7 de la tarde, con un total de 9 horas de labores durante 5 días a la semana.
- ◆ Tiempos de replicado: al colocar órdenes de replicado, la compañía Technicolor Mexicana utiliza los siguientes tiempos: para replicado de una orden de Resurtido<sup>12</sup>, 6 días hábiles; para replicado de una orden por Estrenos<sup>13</sup>, 7 días hábiles. En el caso de replicados que impliquen más de 100 mil piezas, el tiempo de replicado asciende a 8 ó 10 días hábiles.
- ◆ Se considera también el tiempo invertido en el rastreo de órdenes de replicado que son solicitadas por la dirección como urgentes. Estos rastreos se dan cuando una orden que en tiempos normales sería entregada en 6 ó 7 días hábiles se solicita la entrega en la mitad del tiempo o incluso en menos de la mitad. Esta inversión de tiempo en rastreo de urgencias es aproximadamente de 2 a 5 horas a la semana, reduciendo el tiempo dedicado para otros aspectos de la producción. Esta inversión temporal puede implicar tanto a uno como a los tres departamentos involucrados en la producción según sea la necesidad.

---

<sup>12</sup> Se entiende por “Resurtido” una orden de replicado que incluye títulos que ya forman parte del catálogo regular de CVT, que ya han sido copiado en más de 2 ocasiones.

<sup>13</sup> Se entiende por “Estrenos” una orden de replicado que incluye títulos que serán replicados por primera vez.

**En cuanto al costo psicológico:** entendemos el costo psicológico como el grado de frustración, ansiedad o satisfacción que se tiene hasta lograr cumplir con un objetivo. En el caso de CVT:

- ◆ En el departamento de Inventarios, al estar bajo un modelo clásico recibe una carga de trabajo muy grande al estar comprometido con el cálculo matemático que implica determinar las cantidades que hace falta replicar y a su vez, estar bajo las órdenes de la dirección que algunas veces no se apoyan en dichos cálculos provocando una frustración en quien los realiza.
- ◆ En lo que refiere a Producción, el costo psicológico radica en la atención de bomberazos en medio del proceso normal. El recibir una orden que debe ser supervisada con alta prioridad provoca que las demás actividades se hagan a un lado y con el paso del tiempo la atención a las urgencias que finalmente son resueltas, provoca un retraso considerable en tiempos de entrega final de Estrenos que se debe resolver con negociaciones extra que representan un alto costo psicológico traducido en stress.
- ◆ El departamento de Diseño paga un elevado costo psicológico por igual al verse acortado considerablemente en sus tiempos de entrega cuando estos bomberazos devienen en reducción de tiempos para su trabajo. Dentro de lo normal, un diseño se entrega terminado en 3 semanas aproximadamente y existen casos en que uno o varios diseños se requieren de emergencia en menos de una semana.

Al analizar el CGA del problema productivo detectado al interior de CVT, podemos decir que el problema comunicativo radica en el tipo de liderazgo que en ciertos puntos de la empresa se manifiesta de forma autoritaria provocando así tensión y desgaste; así mismo el problema informativo es aún mayor ya que al haber una planeación deficiente o basada en decisiones rápidas en busca de la mayor ganancia en el menor tiempo provoca que falle el control de las actividades, las funciones sean sustituidas por atención a urgencias o bomberazos y una distribución centralizada de ordenes.

Este problema informativo se puede ubicar en tres niveles:

- ◆ Estructura (Procesos): cuando la información no fluye correctamente y los procesos que hacen funcionar a la organización no están logrando su objetivo.
- ◆ Infraestructura (tecnología): la organización cuenta con la suficiente tecnología para llevar a cabo sus tareas. En este caso CVT en lo que refiere a la producción y el problema productivo no cuenta con el equipo suficiente, este es solicitado y se pierde mucho tiempo hasta que se aprueba su adquisición lo cual provoca que el personal se las arregle con lo que hay abriendo la posibilidad de que se escapen los errores por ahorrar en equipo tecnológico.
- ◆ Súper estructura (Cultura): al ser una organización familiar, CVT se desempeña a través de varios modelos administrativos y de comunicación. De ese lado, el problema informativo se puede encontrar en la afirmación “Así se trabaja aquí” donde los integrantes de los departamentos involucrados en la producción saben que aunque la planeación se intente hacer de la manera más eficiente posible las decisiones finales dependerán de lo que la dirección dictamine en determinados casos.

El Costo generalizado de la Acción, así como los niveles en los que se ha detectado el problema informativo-comunicativo han repercutido en los costos arriba descritos. También, es evidente que aún de esta forma, la organización ha obtenido ganancias significativas en los últimos años; así pues, resulta pertinente conocer quiénes están involucrados, mirar de manera más detallada a los actores que participan de estos costos y que, por ende, también los pagan.

### 2.3 ¿Quiénes actúan en la producción de CVT?

Como hemos mencionado a lo largo de este reporte, la comunicación es una vía para disminuir mal entendidos (Luhman en Ulloa, 1997) y en el trabajo dentro de una organización resulta muy importante esta afirmación. Trabajar en equipo es fundamental para llegar a los objetivos y hacer que la organización sea eficiente. Igualmente, con el trabajo colectivo basado en una conciencia de la comunicación la volverá más habitable para quienes forman parte de ella.

Resulta importante identificar el papel que se juega dentro de este equipo de trabajo. Qué tareas, que saberes, qué habilidades nos corresponde poner en práctica, lo cual hará que esos papeles se cumplan de manera exitosa tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes.

Adriana Ulloa enumera 5 formas de dinámica en el trabajo en equipo, determinadas por el nivel de asertividad cooperación que se presenta:

1- Evitación: No asertivo + no cooperativo= trabajo marginado. No se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo. Se muestra indiferencia y “delimitación” de territorios de control o poder. Las repercusiones llevan a duplicar una misma actividad en distintas áreas. Se aísla y/o autoexcluye del trabajo colectivo.

2- Adecuación: Cooperativo+ no asertivo= trabajo subordinado. Se ponen los intereses de otros por encima de los propios para “calmar los ánimos” o como una forma de mantener “en paz” una relación. Se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. Asumir este papel desatiende las propias necesidades por ayudar o depender de los otros. Se establecen relaciones dependientes o de autosacrificio de los propios intereses, necesidades o principios del trabajo.

3- Competencia: asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado. Se cree “ganar” significa no conceder “no perder”, lleva la competencia a tratar de dominar apoyado incluso en “bases de poder” o en un “superior” para aventajar a los demás. No compartir o centralizar responsabilidades, negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones. Es decir no existe el trabajo en equipo.

4- Colaboración: cooperativo + asertivo= búsqueda y obtención de beneficios mutuos. La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventaja al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad e incluso espontaneidad proporcionan y/o solicita el trabajo integrado al colectivo de manera equitativa. Se confía a los otros recursos para que las manejen en pro de retribuciones y contribuciones al bien común.

5- Compromiso: asertivo+ cooperativo=realización de acuerdo y “negociaciones” justos. Ser flexible, estar dispuesto a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a cuerdos, respetar reglas, facilita valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y los recursos que contamos.

Durante la vida laboral, todos nos comunicamos. Es parte de las acciones para sobrevivir, ya sea de forma no verbal, con uso de instrumentos técnicos, frente a frente, en conferencias, juntas, etc. De esta manera surge la personalidad en sus diferentes aspectos, mismos que si bien pueden resultar en prejuicio del individuo o la organización, también pueden ser sumamente útiles si se reconocen y se trabajan en pro de un mejor desarrollo personal y por ende, de la organización.

Adriana Ulloa habla de las definiciones de las personalidades según Carl Jung como un par de oposiciones (extraversión/extraversión) entre las que transitan una serie de gamas y modalidades:

	Personalidad	Organizador/Sensible	Controlador/Lider	Analítico/Persuasivo	Persuasivo/Clow n
		<i>¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?</i>	<i>¿qué? ¿por qué? ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué?</i>	<i>¿por qué? ¿cómo se aplica? ¿para qué?</i>	<i>¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?</i>
H A B I L I D A D E S	Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Auto disciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo.	Cautio. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
	Para plantearse metas.	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidad que los procedimientos.
	Para comunicarse.	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes. Directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
	Para manejar sus emociones.	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entrenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasta e involucra a los otros.

A partir de este cuadro, se debe buscar la personalidad dominante en los miembros de la organización. Se buscarán estos datos a través de la aplicación de un test (ver instrumento en Anexo #2) de 24 reactivos que reúne estilos de vida y habilidades que los sujetos deberán identificar cuáles creen que representan su forma de ser. Se busca identificar cuál es el rasgo de mayor incidencia entre los 4 que ya se han explicado: Organizador (O), Analítico (A), Controlador (C) ó Persuasivo (P).

En este caso, en los responsables de dos de las áreas involucradas en el problema identificado: el Gerente de Producción y el Jefe de Diseñadores. Estos son quienes

realizan la distribución de la información desde la dirección, teniendo a su cargo a otros sujetos que dependen de su comunicación. Los resultados a continuación:

Test	Gerente de Producción	Jefe de Diseño
A	<u>11</u>	4
C	3	5
O	4	<u>8</u>
P	6	7
	<b>Analítico/Sensible</b>	<b>Organizador/Visionario</b>
	Cautos. Quiere conocer detalles necesarios, busca precisión y corrección. Hace preguntas, controla emociones. Es formal y sistemático. Organiza gente y responsable.	Le interesa los procesos y la utilidad de los resultados. Procura las relaciones interpersonales. Amigable. Evita la confrontación. Cautos. Quiere conocer detalles. Calculador en sus opiniones.

Entendemos como personalidad como "la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas"... "la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos" (Robbins, 1987). Esta es determinada por la suma de la herencia, el ambiente y el contexto de cada individuo.

Dentro de estos tipos de personalidad encontramos factores tales como:

- ◆ Rasgos físicos, género, reflejos, ritmos biológicos.
- ◆ La timidez, la ansiedad.
- ◆ En el ambiente influye: la cultura, el aprendizaje, la familia y grupos sociales.
- ◆ En el contexto: el ambiente de trabajo, con su familia, en la escuela.

Como hemos visto a partir de los test aplicados (ver el cuestionario en Anexo #2), los sujetos han apropiado parte del ambiente y el contexto a su personalidad y su desempeño para dirigir al personal a su cargo. Ambos cautos, precisos en conocer detalles, cuidadosos; cada uno con una idea distinta acerca de la socialización y

amistades dentro del trabajo y el cumplimiento de objetivos. Estas personalidades han sido permeados por la cultura que se vive a diario en CVT, en el ejercicio del mando y el poder que viene desde la Dirección, lo cual hace que esta conducta se adapte a la personalidad de cada líder de grupo.

La personalidad se deriva de la suma del temperamento más el carácter:

### **Temperamento**

- ◆ El Sanguíneo que es tenso, excitable, inestable, sociables, dependiente y protagónico.
- ◆ El Flemático el más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente.
- ◆ El Colérico, es tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás.
- ◆ El Melancólico es seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.

### **Carácter:**

- ◆ Introvertido.
- ◆ Extrovertido.

Para Carl Jung: “todo individuo posee ambos mecanismos, el de la introversión y el de la extroversión y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo de personalidad”.

Existen 5 dimensiones básicas de la personalidad:

- ◆ **EXTROVERSIÓN:** sociable, comunicativo y asertivo
- ◆ **AFABILIDAD:** empático, cooperativo, confiable, se enfoca en sus propias necesidades
- ◆ **ESTABILIDAD:** calmado, entusiasta, seguro, positivo, soporta tensión

- ◆ **APERTURA A LA EXPERIENCIA:** imaginación, sensibilidad artística, intelectual.

- ◆ **ESCRUPULOSO:** responsable, confiable, persistente, orientado al logro

También consideramos el Locus de Control, que puede ser:

- ◆ **INTERNO:** El individuo piensa que controla su destino (seguridad). Sabe que sus acciones determinan los resultados organizacionales, no busca culpables. Requiere independencia y autonomía, trata de controlar su ambiente, renuncia si el trabajo no les satisface.

- ◆ **EXTERNO:** El individuo piensa que lo que le sucede es causa del destino, la suerte o la oportunidad (inseguridad). Tienden a estar menos satisfechos e involucrados con el trabajo, presentan más ausentismo. Tienen menor control sobre los resultados organizacionales, son obedientes y gustan de trabajos rutinarios.

Dentro de estas características también encontramos:

En relación con el ausentismo

L. C. Interno: El control de su estado de salud es su responsabilidad, tienen hábitos saludables y sus incidencias son menores.

En relación a la rotación

L. C. EXTERNO: Tienden a estar más satisfechos en el trabajo, menor rotación.

L. C. INTERNO: Si el trabajo no les satisface posiblemente renuncien.

En relación a la autoestima

ALTA: trabajos poco convencionales, toman más riesgos, buscan el éxito y satisfacción en el trabajo

BAJA: Son dependientes de la evaluación positiva y aprobación de aquellos que respetan.

En relación al auto monitoreo

ALTO: Cuidan el uso de su imagen pública y privada, tienen diferente cara para cada situación, son más movibles y logran ascensos.

BAJO: Se muestran tal como son en toda situación, manifiestan alta congruencia entre quienes son y lo que hacen.

En relación al maquiavelismo (cómo ganar y usar el poder)

ALTO: Es pragmático y guarda distancia emocional, persuade, gustan de actuar “cara a cara”, tiene habilidades de negociación. Será productivo sólo si el fin justifica los medios.

### 2.3.1 Características biográficas

En el proceso de producción en CVT intervienen 3 departamentos: Producción, Diseño e Inventarios. Estos a su vez están conformados por sujetos que ponen en práctica sus respectivas personalidades, dotados de habilidades y características como las que han sido descritas. En esta tabla se muestran los rasgos biográficos de los actores:

Puesto	Edad	Género	Estado Civil	Antigüedad en CVT
<b>Jefe de Diseño</b>	36 años	Masculino	Soltero	7 años
<b>Diseñador</b>	32 años	Masculino	Casado	2 años
<b>Diseñador</b>	32 años	Masculino	Soltero	3 años
<b>Diseñador</b>	31 años	Masculino	Soltero	2 años
<b>Gerente de</b>	30 años	Masculino	Soltero	5 años
<b>Supervisor de</b>	34 años	Masculino	Soltero	2 años
<b>Supervisión de</b>	30 años	Masculino	Soltero	2 años y medio
<b>Encargado de Inventarios</b>	27 años	Masculino	Divorciado	7 años

A través del Test de Personalidad y las características aquí descritas ayudarán a describir las habilidades y rasgos que predominan dentro del proceso de producción en CVT. El Test de personalidad fue aplicado a los de rango más alto: Gerente de Producción y Jefe de Diseño ya que son quienes tienen la responsabilidad de coordinar

equipos de trabajo y de los cuales vimos sus habilidades para trabajar en equipo en el cuadro anterior.

Por tanto, y con base a la descripción de conceptos a propósito de la personalidad se ofrece una descripción de los sujetos en relación a sus características, perfil biográfico, carácter y cultura en la que se desenvuelven.

**Gerente de producción: ANALÍTICO / SENSIBLE – FLEMÁTICO – EXTROVERTIDO**

- ◆ Como se describió en el capítulo anterior, en CVT no hay un perfil de puesto que pueda determinar qué tipo de gente se busca para este puesto en particular. Eso está determinado por la Dirección en relación del momento específico de necesidad en la organización. Así pues, al tener en cuenta los rasgos del carácter se puede decir que su formación al interior de CVT le ha permitido adaptarse al tipo de liderazgo y control que se da.
- ◆ En lo relativo al Locus de control: se trata de un tipo externo, ya que el individuo gusta de un trabajo rutinario y establece un control sobre los resultados organizacionales. Así también, presenta un ausentismo muy bajo. Al tener una antigüedad de 5 años, se entiende que la rotación en ese puesto es muy baja.

Este perfil, derivado de la experiencia en CVT, nos dice que el Gerente de Producción ha ido formando su carácter a raíz de su experiencia dentro de la organización y que al día de hoy hay desarrollado las habilidades para lograr sobre llevar los problemas derivados de la falta de estrategia y llegar a los objetivos del área.

**Jefe de Diseño: ORGANIZADOR / VISIONARIO – SANGUÍNEO – EXTROVERTIDO**

- ◆ Como se describió en el capítulo anterior, en CVT no hay un perfil de puesto que pueda determinar qué tipo de gente se busca para este puesto en particular. Eso está determinado por la Dirección en relación del momento específico de necesidad en la organización. Así pues, al tener en cuenta los rasgos del carácter

se puede decir que su formación al interior de CVT le ha permitido adaptarse al tipo de liderazgo y control que se da.

- ◆ En lo relativo al Locus de control: se trata de un tipo externo, ya que el individuo gusta de un trabajo rutinario y establece un control sobre los resultados organizacionales. Así también, presenta un ausentismo muy bajo. Al tener una antigüedad de 7 años, se entiende que la rotación en ese puesto es muy baja.

Al igual que el puesto anterior, el Jefe de Diseño, al ser el elemento con más antigüedad dentro de esas áreas, ha ido tomando parte de la experiencia en CVT como parte de su carácter. A su vez, ha ido desarrollando de igual manera las habilidades necesarias para efectuar su trabajo dentro del ambiente de la organización.

Los demás integrantes de estos departamentos reúnen características similares, el promedio de edad es de 31.5 años y la antigüedad es de 3.75, por lo cuál podemos afirmar que se trata de un grupo con un locus de control externo ya que a pesar de tener una antigüedad de menos de 5 años en promedio se ha mantenido el mismo personal durante los últimos 3 años sin rotación aunque con ausentismo moderado.

Como lo afirma el sociólogo americano John Holland “la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella”. En este caso, la producción de CVT cuenta con un liderazgo equilibrado dados los rasgos de carácter identificados y la composición de los demás miembros del pequeño grupo que compone estos departamentos le otorgan un ambiente de cordialidad y convivencia ya que como dice Olmsted, “El grupo se constituye por individuos, y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos”. En este caso, la producción de CVT forma un grupo pequeño y formal que en lo general cumplen necesidades de tipo laboral y cuyo compromiso no suele rebasar las asignaciones que el área les requiere.

Al no estar formalmente establecidos los puestos de liderazgo, este se da de forma situacional, en relación al contexto y la cultura a la que los elementos de los grupos están acostumbrados. Se trata de grupos formales cuando se trata de resolver cuestiones laborales, incluidos, por supuesto, los bomberazos; y grupos amistosos ya que la relación entre los elementos es cordial e inclusive se da un ambiente de camaradería que ha sido descrito por sus integrantes como “de vikingos”.

La comunicación como mediadora entre este tipo de grupos el carácter de sus miembros puede resultar en un gran elemento de sinergia; es decir, canalizar esa relación cercana que hay entre los individuos y aprovecharla para lograr una mejor resolución de problemas y cumplimiento de objetivos, tal como veremos en los capítulos siguientes.

Dentro de este grupo, la comunicación, en cuanto a uso de herramientas tecnológicas para intercambiar instrucciones, se da a partir de la infraestructura; es decir, en el plano del uso de equipo técnico y tecnología como es el correo electrónico, herramienta con la que se transmite la gran mayoría de la información, donde también se usa el teléfono y la comunicación cara a cara.

#### 2.4 ¿Cómo es la comunicación en la producción de CVT?

Hemos explicado la importancia de la comunicación en las organizaciones al ser un elemento estratégico que permite lograr objetivos y maximizar el aprovechamiento de las habilidades de los sujetos que componen los grupos de trabajo. Recordemos que tal como lo explica Manuel Martín Serrano (1992), la aptitud para comunicar la poseen especies animales que han antecedido al hombre en cientos de millones de años. Esta aptitud ha demostrado ser un elemento crucial para la evolución de dichas especies, una ventaja; así mismo es capaz de otorgar esta ventaja a las organizaciones. Es un medio para lograr fines, la capacidad de interactuar entre dos o más individuos: la comunicación organiza.

Sabemos que una Organización es un grupo de individuos con objetivos en común y cuya comunicación e interacción entre ellos coordina los esfuerzos de todos sus integrantes. En este caso ZIMA Entertainment como una marca distribuida por Cine, Video y TV se constituye como una Organización por sí misma, al estar inmersa en la

dinámica capitalista buscando una posición favorable; también, por su constitución de grupos de individuos cuyos objetivos particulares caminan a la par con los de la organización o los superan.

En este caso, cabe considerar a la comunicación también como lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes (Salvador Sánchez en Collado, 1991).

Se realizó un inventario de herramientas con los que los integrantes de Producción, Diseño e Inventarios se comunican entre sí y con el resto de CVT, como se muestra en el siguiente cuadro:

Medio	Criterio	Cumple		Observaciones
		Sí	No	
<b>Correo electrónico</b>	Es utilizado para enviar y recibir información de pedidos, solicitudes de replicado, instrucciones entre departamentos y contacto con las compañías extranjeras que proveen de material para la producción.	X		A veces es usado para suscripciones a grupos de noticias o avisos no relacionados con el trabajo o para fines personales; sin embargo, representa un gran ahorro en comunicación con otras partes del mundo.
<b>Teléfono</b>	Se utiliza para comunicarse con otros departamentos de la organización. Para llamar a compañías o proveedores. Para confirmar información enviada o recibida a través del correo electrónico.		X	Esta herramienta puede tener problemas cuando los conmutadores no funcionan o cuando la persona buscada no se encuentra en su oficina, sin embargo resulta útil para confirmar o poner énfasis
<b>Internet</b>	Se utiliza como plataforma para el correo electrónico (función principal). Consulta de bases de datos internacionales referentes a Cinematografía[www.imdb.com]. Consulta de existencias en tiendas nacionales. Transferencia de datos o archivos con proveedores o clientes.	X		No existe bloque o restricción para el uso de internet, puede ser aprovechado para las labores cotidianas.
<b>Computadoras de escritorio y Servidores.</b>	Herramientas donde se administran y guardan datos, archivos y programas necesarios para las actividades diarias y comunicación entre los miembros del grupo de trabajo.		X	A veces estas herramientas carecen de la capacidad adecuada para el ritmo de trabajo, se les da mantenimiento cada 3 meses sin embargo las necesidades de información y almacenaje suelen superarlas.

Como se puede ver, la variedad de herramientas con las que los miembros del grupo de trabajo dentro de la producción de CVT utilizan para comunicarse es variada; sin embargo, a veces la información no llega correctamente o no es entendida por quien la recibe. Esto puede deberse a la forma de uso que cada individuo da a dichas

herramientas. Fernández Collado nos da algunas recomendaciones importantes para el uso de algunas de ellas (a las que llama, habilidades emergentes<sup>14</sup>):

- ◆ Correo electrónico: cuidar que este no consuma el tiempo total del trabajo, utilizarlo de forma eficiente, ser claros y concisos en los mensajes, usarlo para objetivos laborales, aprovechar el software para organizar mensajes y prioridades logrando aumentar la eficiencia del trabajo.
- ◆ Intranet, chat, videoconferencias: aprovechar los recursos internos de las empresas para intercambiar la información necesaria para cada puesto, según sea su acceso a dicha información dentro de la intranet. El chat y la videoconferencia logra acercar al personal facilitando el intercambio de información.

En estas habilidades emergentes, apoyadas en los avances recientes en las tecnologías aplicadas a la administración, tenemos que los integrantes del equipo de trabajo que comprende el proceso de producción en CVT han podido desarrollar las habilidades pertinentes para su aprovechamiento; aún así, hace falta combinarlas con habilidades como el saber escuchar, la comunicación no verbal o una manera clara de escribir un mensaje. A ese respecto, Collado menciona:

- ◆ Escuchar mejor: para lograr una mejor comunicación administrativa es necesario aprender la diferencia entre oír y escuchar. Poner la atención necesaria en lo que otros nos digan o soliciten.
- ◆ Hablar mejor: esta habilidad facilitará el hacernos entender por las personas a las que debemos dar indicaciones o explicaciones,; cuidar la comunicación no verbal y estar consientes de las debilidades propias para trabajarlas.
- ◆ Escribir mejor: para lograr una eficiente comunicación en una organización es necesario saber plasmar de manera clara y concisa las ideas e indicaciones a través del lenguaje escrito.
- ◆ Comunicación no verbal: como un complemento de las habilidades descritas, la comunicación no verbal es muy importante para reforzar, enfatizar o contradecir claramente lo que se expresa con el lenguaje oral.

---

<sup>14</sup> De las cuales, menciona, que si bien es cierto que la adopción de dichas tecnologías adquiere rápidamente niveles de política nacional del desarrollo para muchos países, las habilidades para hacer un efectivo uso de ellas se adoptan mucho más lentamente en un nivel individual, personal [...] con incluso gerentes analfabetos funcionales en cuanto al uso de estas (Jorge Pelayo en Fdz. Collado, 157).

Por tanto, el conjunto de habilidades descritas son parte importante de la **comunicación administrativa**, la cual podemos definir como “un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema [complejo], o entre esta y otros sistemas [complejos] en su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos” (Collado, 158).

## 2.5 Diagnóstico de la comunicación en la producción de CVT

Luego de conocer a los actores, grupos y las herramientas que estos utilizan para comunicarse en el proceso de producción en CVT resulta pertinente realizar un Diagnóstico para determinar qué tan efectiva es esta comunicación.

En este caso se utilizó la técnica llamada Diagnóstico de Clima Comunicativo, en su modalidad de Satisfacción o Insatisfacción de los Miembros del grupo. El procedimiento común para estos instrumentos es a través del uso de escalas “Licker-tape”, esto es, formular enunciados seguidos de una escala de 5 ó 7 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo con el enunciado.

Para esta aplicación se formularon 31 enunciados enfocados a buscar la satisfacción del grupo respecto a temas como: información que se envía y recibe en los departamentos analizados, Productividad, Motivación para realizar las tareas o intervenir en la toma de decisiones, Información de la organización y de los Objetivos de la organización o sus integrantes (ver Anexo 2).

Este instrumento se aplicó a 6 personas:

- ◆ Producción: Gerente de Producción y un Supervisor de Calidad.
- ◆ Diseño: Jefe de Diseño y dos diseñadores.
- ◆ Inventarios: Encargado de Inventarios.

#### De la Productividad.

- ◆ En este rubro, 3 de los sujetos estuvieron de acuerdo en estar siempre enterados de las especificaciones y fechas para entregar el trabajo. Dos de ellos no están de acuerdo, uno incluso está totalmente en desacuerdo y sólo uno está totalmente de acuerdo.
- ◆ Respecto a si en el trabajo diario las tareas están definidas por estrategias y pocas veces cambian, la mitad de los individuos manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que dos de ellos están en total desacuerdo con esto, dando señales de que la información si bien circula entre estos departamentos, no está dando el orden suficiente para lograr la eficacia, ya que hay incidencia de bomberazos.
- ◆ En el enunciado: La forma de hacerme llegar la información de tareas es siempre clara, la mitad de los sujetos dice estar tan sólo de acuerdo con ello mientras que la otra mitad no está en absoluto de acuerdo con la afirmación. Aquí se puede detectar un problema en la forma de hacer llegar las instrucciones so incluso, en la manera de redactarlas o los tiempos en que son solicitadas.

#### De la Motivación.

- ◆ Más de la mitad de los actores están totalmente de acuerdo o de acuerdo con que en sus respectivos departamentos existe la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.
- ◆ Más de la mitad de los actores están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que sus respectivos jefes han manifestado reconocimiento cuando estos realizan un buen trabajo.
- ◆ Sin embargo, en el enunciado: Hay una gran confianza entre empleados y jefes en CVT, dos de ellos estuvieron totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, dos más estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo (incluido un jefe de departamento) y dos más simplemente no tuvieron opinión al respecto (incluido otro jefe de departamento).

- ◆ Tres de los actores manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe una atmósfera de honestidad en sus respectivos departamentos, dos de ellos dijeron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en este mismo enunciado y uno solamente decidió no manifestar su opinión.
- ◆ Respecto a la afirmación: Mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible a hablar las percepciones estuvieron divididas a la mitad entre los que opinan que no existe esa apertura y los que la perciben muy cercana.

#### De la Información.

- ◆ En referencia a estar informados de los cambios que suceden en CVT, tres actores manifestaron estar en desacuerdo con ello, mientras que sólo uno está totalmente de acuerdo. La información puede fluir pero no lo hace de la misma forma a todos los departamentos.
- ◆ Cuatro de los cuestionados están en desacuerdo o en total desacuerdo con que existan canales accesibles para participar en la planeación de objetivos y resolución de problemas, sólo uno dijo estar de acuerdo con ello y el último no tuvo opinión al respecto. Resulta interesante que en esta afirmación la opinión se haya dividido entre los dos jefes involucrados, uno de ellos estando en total desacuerdo y el otro, en acuerdo.

#### De los Objetivos.

- ◆ La mitad del grupo de trabajo está en desacuerdo o no tiene opinión respecto al conocimiento general de los objetivos específicos de cada uno de sus departamentos.
- ◆ Sin embargo, cinco de seis actores están totalmente de acuerdo o de acuerdo en tener muy clara la idea de lo que cada departamento requiere de ellos.
- ◆ Todos los cuestionados estuvieron de acuerdo en tener muy clara su responsabilidad individual de su trabajo en CVT y su departamento y hasta dónde esta influye en los objetivos de la organización.

- ◆ Cuatro de los actores están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la dirección anima a los empleados a ponerse metas personales así como a formar parte de las metas generales de CVT. Dos de ellos están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Cabría notar que en esta afirmación, los que estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo fueron los dos jefes de departamento con gente a su cargo.

Podemos darnos cuenta de que en estos cuatro aspectos medidos en relación a la comunicación en la producción de CVT, existen discrepancias notables. La mitad de los integrantes del grupo pueden estar enterados o tener una motivación basada en sus objetivos personales mientras que la otra mitad no tiene idea de lo que sucede en la organización o simplemente desconfía de la dirección o de su jefe inmediato.

Así mismo, resulta interesante que al fijar la atención en las características biográficas (apartado 2.3.1) junto con los resultados de este diagnóstico podremos observar que los sujetos con más antigüedad son quienes suelen tener más confianza en el funcionamiento de los departamentos –siendo ellos, al mismo tiempo, quienes los coordinan-, aunque de igual forma mantienen cierta reserva. Por ejemplo, ante la pregunta número 18 ‘La dirección anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de CVT’, ambos jefes de departamento manifestaron estar totalmente en desacuerdo, así como el encargado de inventarios; mientras que los elementos de menor antigüedad y rango manifestaron estar de acuerdo o incluso, totalmente de acuerdo.

Podemos observar que el problema comunicativo puede radicar en la Súper Estructura, es decir, la cultura, la forma en que la organización ha aprendido a ser. Su baja rotación de personal y la forma de liderazgo que se ha ido formando a través de la experiencia de los encargados de departamento basados en la naturaleza de la organización y sus componentes más antiguos ha ido forjando una cultura donde sólo unos tienen acceso a cierta información o desarrollan diferentes niveles de motivación, sin estar estas modeladas o diseñadas para que todos las conozcan y las aprovechen.

## Conclusiones Capítulo 2

Durante este capítulo se dio seguimiento al problema productivo detectado en el capítulo anterior. Identificamos los modelos administrativos y de comunicación que existen en los departamentos involucrados en la producción dentro de CVT y determinamos el costo que representa dicho problema y conocimos las herramientas que utilizan los actores para el flujo de información y comunicarse entre ellos y el exterior de la organización.

- ◆ Como toda organización, CVT se manifiestan variados modelos administrativos que confluyen en cada parte del proceso de producción, otorgando la flexibilidad necesaria para lograr cumplir sus objetivos a pesar de los problemas e imprevistos.
- ◆ El costo que implica el problema productivo, los bomberazos, es alto en tanto lo que cada miembro del equipo de trabajo realiza para lograr el cumplimiento de objetivos y esto repercute en su motivación y desempeño.
- ◆ No es suficiente con que exista la comunicación en la organización entendida como el uso de herramientas, es necesario que esta se convierta en una estrategia para explotar al máximo las habilidades de los miembros del grupo. Al existir las herramientas apropiadas resulta pertinente que se encuentre la forma de aprovecharlas al máximo para dejar de depender siempre de más de una de estas para que el mensaje llegue claro y pueda cumplirse reduciendo así los costos temporales y psicológicos.
- ◆ A partir del cuestionario de clima comunicativo, se requiere generar confianza al interior del grupo no sólo hacia la dirección de la organización sino entre los miembros de los implicados en la producción.
- ◆ Los individuos que interactúan en la producción de CVT son actores con diferentes capacidades, habilidades y caracteres que si son utilizados para un autoconocimiento y progreso personal esto tendrá repercusión en la actividad grupal y por tanto, en el logro de los objetivos.
- ◆ Al contar con el aprovechamiento de habilidades individuales se verá una consecuencia favorable en la reducción de los costos. No sólo en lo que refiere

al desgaste de los actores sino sobre todo en las ganancias para la organización y todos sus miembros.

- ◆ El uso de herramientas comunicativas requiere de que cada uno de sus miembros tenga conciencia de sus capacidades e incapacidades para utilizarlas, el deseo de aprender a hacer y la búsqueda de la mejor manera de que estas contribuyan a los objetivos, dejando de ser sólo una parte más del entorno.
- ◆ El clima de satisfacción comunicativa en los departamentos involucrados en la producción nos dice que si bien es cierto que los miembros del grupo están concientes de lo que se espera de ellos no conocen los objetivos organizacionales. Los han creado a través de la experiencia. Y existen opiniones divididas acerca de la motivación y la información que hace posible coordinar y poner orden a las actividades diarias.

Las actividades organizacionales son posibles gracias a los actores que en ella participan. Son la fuerza y quienes disfrutan de las ganancias pero también quienes pagan el costo y aprovechan sus propias personalidades para lograr objetivos.

Es evidente que en nos hemos percatado de la complejidad de los sujetos que aquí se desarrollan, deben tener distintas miradas del mundo y de su papel en la organización estudiada. Estas diferencias serán abordadas en el siguiente capítulo.

## **Capítulo III**

La Película es más compleja de lo que parece

En el capítulo anterior se analizó la comunicación dentro del proceso de producción en CVT llegando a identificar los costos de los bomberazos como problema productivo principal. Así también se identificaron los problemas comunicativos e informativos derivados de este, como también las herramientas comunicativas que se utilizan para hacer circular la información entre los miembros del grupo.

De la misma manera, hemos identificado a los integrantes del equipo de producción dentro de los 3 departamentos analizados para este diagnóstico: Producción, Diseño y Sistemas. Estos individuos no sólo son mano de obra, cómo se atiende en las teorías clásicas de la Organización, sino, más bien, un grupo de sujetos con diversas motivaciones y objetivos que se desenvuelven dentro y fuera del entorno laboral.

La vida cotidiana de quienes dan vida a las organizaciones se constituyen en una complejidad que escapa a los planteamientos que reducen al cumplimiento de lineamientos y órdenes que el pensamiento tradicional considera propio de quienes operan la producción de cualquier tipo en el entorno capitalista.

En aras de concretar una propuesta que permita mediar la comunicación y reducir lo más posible la incidencia de bomberazos y por ende, hacer más habitable la organización en la que conviven los integrantes de la Producción dentro de CVT; esto, a través de lograr un flujo de información concreto y claro, con mensajes que permitan una mayor efectividad en el desempeño del equipo de trabajo y un cumplimiento de objetivos óptimo y satisfactorio tanto para los propósitos comerciales de la organización como para aquellos encarnados en las subjetividades de los individuos.

Bajo este pensamiento, este capítulo buscará indagar en el complejo juego de subjetividades con ayuda de la aplicación de entrevistas semi dirigidas a 3 miembros de estos departamentos.

### 3.1 Problema Comunicativo e Informativo

En el capítulo anterior, se analizó el Costo Generalizado de la Acción a partir del problema detectado: los bomberazos. Este problema afecta el proceso de producción en dos niveles:

#### Problema Comunicativo

Al enfrentarse a los bomberazos durante las actividades propias de la producción, los integrantes de los departamentos involucrados deben hacer frente a un liderazgo que fluctúa entre varios estados diferentes, siendo el autoritario o tiránico el más común y provocando tensión y desgaste en los individuos. Esta situación deriva en que las decisiones sean tomadas por evitar conflictos y que al pasar del tiempo y de manera natural, los bomberazos se vuelvan parte de lo cotidiano haciendo a la producción más proclive a ser interrumpida por imprevistos y urgencias.

En este mismo tenor, las herramientas con las que se cuentan para mantener comunicación entre los integrantes del equipo de producción a su interior así como con el resto de la organización puede llegar a ser aprovechada de mejor manera ya que su aprovechamiento depende siempre del individuo que está a cargo y de su iniciativa para aprender a aprovecharla. De la misma manera, la comunicación está sostenida por la cadena de mando, que como veremos más adelante, no está sustentada en la estructura de la organización provocando que se den situaciones en las que los integrantes de CVT no tengan claro a quién deben reportar o de quién podrían recibir órdenes en ciertas circunstancias lo que se traduce en una forma defensiva de comunicarse.

#### Problema Informativo

Se puede ubicar en tres niveles:

- Estructura (Procesos): cuando la información no fluye correctamente y los procesos que hacen funcionar a la organización no están logrando su objetivo.
- Infraestructura (tecnología): la organización cuenta con la suficiente tecnología para llevar a cabo sus tareas. En este caso CVT en lo que refiere a la producción y el

problema productivo no cuenta con el equipo suficiente, este es solicitado y se pierde mucho tiempo hasta que se aprueba su adquisición lo cual provoca que el personal se las arregle con lo que hay abriendo la posibilidad de que se escapen los errores por ahorrar en equipo tecnológico.

- Súper Estructura (Cultura): al ser una organización familiar, CVT se desempeña a través de varios modelos administrativos y de comunicación. De ese lado, el problema informativo se puede encontrar en la afirmación “Así se trabaja aquí” donde los integrantes de los departamentos involucrados en la producción saben que aunque la planeación se intente hacer de la manera más eficiente posible las decisiones finales dependerán de lo que la dirección dictamine en determinados casos.

Estos problemas han estado provocando bomberazos frecuentes en el funcionamiento de la producción de CVT para lograr su objetivo: mantener el catálogo que se ofrece a los principales clientes, logrando que los títulos ofrecidos por ZIMA Entertainmet se posicionen como lo han logrado en las tiendas especializadas haciéndose conocidos entre los aficionados y coleccionistas. Los retrasos en la entrega de replicado, dificultades para lograr una correcta producción de las novedades mes a mes puede provocar que se tengan que realizar negociaciones forzadas con clientes, prórrogas y en casos extremos, notas de crédito que afectan las ganancias de la organización en general.

La condición humana de los integrantes tanto del equipo de Producción como de la organización es sumamente importante para llegar a una propuesta integral que permita aprovechar habilidades y motivaciones de los mismos en beneficio de CVT y por supuesto, de los integrantes mismos.

### 3.2. De los árboles pintados no caen hojas: la complejidad organizacional en CVT.

Dice José Saramago que cuando se describe un paisaje nos enfrentamos, casi por fuerza natural, al problema de la falta de palabras. La naturaleza, en toda la extensión de sí misma es imposible de comprender en su totalidad; no podemos distinguir las tonalidades de color que la adornan, los distintos matices de un verde que se extiende por un paisaje que muchas veces sólo puede existir en la imaginación de un artista. Sin embargo, podemos ser capaces de plasmar nuestra percepción de la naturaleza, lo que

los ojos nos permiten distinguir desde el contexto en que vivimos. En una paleta de colores podemos encontrar los elementos necesarios para hacer brillar un bosque lleno de vida y donde cada animal hace su madriguera y se protege del frío; ahí está el lugar que podemos ocupar: el de estar en el mundo y vivirlo conforme a nuestras motivaciones y sueños nos lleven. Vamos, que si lo vemos desde un punto de vista un poco más complejo, de los árboles pintados no caen hojas; hace falta, necesariamente, tenerlo enfrente y sentirlo.

Con esto pretendemos llegar a que, tanto en el contexto organizacional como en el comunicativo, es necesario tomar en cuenta los intereses humanos. Dejar de verlos como meros instrumentos, mano de obra o simples receptores de órdenes y mensajes y analizarlos como seres permeados de complejidad que viven día a día además de pertenecer a un grupo de trabajo.

El elemento central para enfrentar esta complejidad, es sin duda, la comunicación. Vamos entonces a definir a la Comunicación en función de lo que se persigue este apartado, a saber, entrar en la subjetividad de los individuos que conforman el equipo de trabajo involucrado en la Producción en Cine, Vide y TV para de esa forma reunir elementos que apoyen la construcción de una propuesta de intervención basada en la comunicación, precisamente.

Atendiendo a Luhman, la comunicación puede ser definida como altamente improbable, ya que cada sistema psíquico (seres humanos) es diferente. Es también, una cadena infinita de malos entendidos; los cuales son, de hecho, la razón de ser la comunicación misma; malos entendidos que encuentran la razón de su existencia en esas diferencias entre los individuos humanos que hacen posible la comunicación.

Por tanto es pertinente afirmar que la comunicación es una herramienta que ayuda a no llegar al conflicto, otorga la capacidad de negociación, en el caso, por supuesto, de que los sujetos tengan la voluntad de hacer uso de esta herramienta para así evitar malos entendidos, administrarlos de manera que las interacciones se desenvuelvan con el menor roce posible y se logren los objetivos tanto comunes como particulares.

Teniendo presente que la comunicación requiere de dos o más individuos y que las organizaciones están formadas por una serie de individuos con objetivos y motivaciones que les otorgan una diferencia, podemos afirmar que entre más complejo es el sistema (social, organizacional formado por sistemas psíquicos), más tenderá al desorden. Se podría pensar que tender al desorden es alejarse del éxito como organización que busca un lugar en mercado; sin embargo, esta dinámica cambiante y permanente entre orden y desorden es, precisamente, la que le da vida a la organización. Si CVT no estuviera fluctuando entre el crecimiento y los bombarazos seguramente, al quedarse estacionado en un orden mecánico permanente se estaría condenando a la muerte.

Según la Cibernética de Shanon y Weaver, la información es la capacidad de dar orden a un mensaje. Este par de ingenieros buscaba una manera de hacer circular los mensajes de la manera más efectiva posible y llegó a la conclusión de que, un mecanismo inteligente (recordemos que ellos trabajaron con máquinas y después llevaron este razonamiento a los seres humanos) es aquel que se retroalimenta a través de la información, cuando esta va y viene entre aquellos que interactúan, ya sea a través de máquinas o no.

La información es el vehículo para ese paso entre el orden y el desorden:

Información – Orden - Redundancia

Información – Desorden – Innovación

Esta combinación provoca que los individuos logren retroalimentarse con Redundancia (información que ya conocían) e Innovación (información nueva para los sujetos), lo cual ayuda a que el entendimiento sea mayor.

Una organización inteligente, es una organización que se retroalimenta. En el proceso de producción en Cine, Video y TV existe retroalimentación a través de los medios y herramientas que ya han sido descritos; sin embargo, también existen prejuicios formados a causa de la ausencia de reglas establecidas, sin las cuales los individuos que a través del tiempo han adquirido la experiencia para tomar decisiones provocan que la retroalimentación se haga poco efectiva, llenándolo de redundancia con el temor de que la innovación ponga en peligro sus posiciones.

La información, por tanto, se establece como la capacidad de distinguir entre orden y desorden. Contemplado bajo la cibernética de segundo orden, a partir del punto de vista del observador. Es decir, la capacidad individual de cada sujeto de distinguir entre orden y desorden; llevarlo a la interacción grupal dentro de su área de trabajo y combinarla para retroalimentarse a su interior con los demás individuos que lo acompañan en su experiencia cotidiana.

Por lo tanto, tenemos que:

- ◆ La interacción es circular, basada en la retroalimentación del sistema.
- ◆ Que intercambia información, entendida como la capacidad de distinguir a las diferentes posiciones de los actores.
- ◆ Genera su propia dinámica a partir de una dialéctica Orden – Desorden

La comunicación, entonces, estudia los mecanismos de equilibrio entre la conservación y el cambio de los sistemas retroalimentados.

3.3. Toda película necesita actores y los actores no son máquinas: subjetividad, percepción y acción.

Para Abraham Moles (1991), la comunicación es “la acción por la que se hace partícipe a un individuo -o a un organismo- situado en una época, y un punto dado, en las experiencias y estímulos del entorno de otro individuo -de otro sistema- situado en otra época, en otro lugar, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común”.

Es necesario un cambio de paradigma, donde el actor deje de ser ese “sujeto” que observa al “objeto” y analiza hasta el último “efecto” que ejerce sobre él. En este paradigma novedoso el Actor se desenvuelve en el Mundo y entre ellos existe un mediador: la Comunicación.

Los seres humanos como actores en este Mundo, participamos de él a través del lenguaje, de ese acto que crea al mismo sujeto. La acción genera el ser. La relación entre el individuo y el mundo social histórico constituyen el individuo que somos. Siguiendo a Kant, la realidad se construye por acuerdo y este acuerdo se logra con la comunicación.

Así también, resulta importante puntualizar que esta realidad en que se vive y se construye es producto de la subjetividad. No podemos seguir bajo el paradigma que exige que el sujeto se desenvuelva en una realidad que el otro le establece; más bien, entender que cada uno de nosotros como actores construimos nuestra realidad desde la subjetividad y sólo desde ella.

La única fuente de conocimiento que tenemos como actores es nuestro propio cuerpo. Merleau Ponty, M. menciona que “es por mi cuerpo que percibo las cosas, es por mi cuerpo que comprendo al otro” y sobre este agrega: “la existencia de los otros es la existencia de cuerpos vivos y tangibles, que se me dan de manera inmediata mucho antes de que pueda concebirlos por medio de conceptos, lo que quiere decir que el otro no es siempre y del todo cognoscible” (J. Ávila: 2010). Con esto, el ser humano comunicante se constituye como protagonista de su propia historia, deja de ser instrumento y mano de obra de ejecución de otra realidad para sostenerse por su propio pie. Esta concepción de la fenomenología nos ayuda a ubicar este pensamiento en el contexto comunicativo y organizacional, ya que resultaría sumamente flojo dejar de lado la subjetividad cuando lo que nos atañe es un grupo de individuos, actuando en un juego de voluntades propias y de grupo en búsqueda de objetivos que, como ya hemos dicho, pueden estar a la par de los que persigue la organización o estar muy alejados de ellos.

En CVT, los actores involucrados en la producción ejecutan sus acciones y se relacionan entre sí a partir de sus subjetividades y percepciones particulares. Están concientes que el objetivo esencial del proceso es mantener a la organización con la existencia de unidades que hagan posible que la labor de venta sea fresca mes con mes. Saben que las acciones de cada uno de ellos son esenciales para que cada paso, por pequeño que sea, se ejecute de manera correcta y permita que los demás hagan su parte.

Al momento de ocurrir un bombarzo, los integrantes involucrados conocen las acciones a seguir, con quién pueden coordinarse o pedir apoyo; y también, saben a quién y en qué circunstancias están obligados a pedir autorización o resolución de cuestiones que escapen a sus alcances.

Así también, cada uno de ellos tiene una percepción distinta en relación al porqué de su presencia o no en la oficina un día determinado, los objetivos que persigue al asistir día a día; quizá no esté ahí por ser un cinéfilo empedernido, quizá es un escalón para llegar a otro lugar o adquirir algún bien o servicio. Sus motivaciones varían y se adaptan a sus objetivos y situaciones diarias. Ellos mismos están en la organización, bajo sus reglas y acuerdos, y también, bajo sus propias reglas y acuerdos consigo y sus cercanos.

No debemos olvidar que el ser humano es una libertad irreductible; a la manera de Satre, en sí mismo es libertad. El ser, el actor, es capaz de decidir, de elegir dónde, cómo y de qué forma hacer su paso por el mundo. Todos los integrantes del equipo de producción en CVT eligieron en algún momento formar parte de él, ya sea porque las circunstancias así les hicieron determinar, o bien, una elección basada en su propia y personal percepción de lo que ese trabajo significaba en su realidad.

### 3.4. Método y Técnica para investigar a fondo la producción en CVT

En aras de lograr capturar los datos que serán convertidos en información, resulta imperativo que se realice una combinación de método cuantitativo y cualitativo. No podemos quedarnos únicamente con aquellos datos duros que arrojan las encuestas o los test, es necesario ir un poco más allá, complementar.

La perspectiva cuantitativa nos entrega una serie de similitudes, nos muestra en qué coinciden los actores en relación a nuestro instrumento y objetivos; atienden a la intención del investigador y exploran la superficie del problema medido.

Por otro lado, la mirada cualitativa nos otorga las diferencias entre ellos, sus razones profundas, los por qué y para qué de aquello que los hace similares. Es aquí donde su mundo subjetivo se hace presente. Las representaciones, las percepciones, los juegos simbólicos surgen cuando los actores son persuadidos –haciendo uso, por supuesto, de la comunicación en forma de negociación- de dejar salir aquello que piensan. Muchas veces esto es parte de la rutina diaria, los integrantes del equipo de trabajo pueden expresar día a día sus inquietudes en muchas formas durante su interacción cotidiana y laboral. Es una mirada profunda del actor y su mundo.

Así pues, tenemos ante nosotros un método que, combinado, nos da tanto la superficie como la profundidad; las similitudes y las diferencias. Se vuelven complementarios. La complejidad de los actores y por ende, de la organización que componen hace posible que logremos obtener datos duros y razones profundas, estadística y sentimientos.

Es necesario, entonces, atender los discursos. Los contextos y los significados. Un sujeto que habla libremente de lo que le sucede a diario otorga información útil para el investigador e, inclusive, para el propio actor interrogado.

En apartados anteriores hemos analizado resultados cuantitativos que nos han acercado a los integrantes del equipo de producción en CVT. Nos han entregado datos que comienzan a construir un grupo de personas con preparación académica, estado social, edad, antigüedad laboral y posible orientación de personalidad. Con estos datos hemos empezado a figurar un grupo. Un grupo de trabajo integrado por 3 departamentos que interactúan entre sí al atender a su objetivo en común: sacar la producción mes a mes y atender las necesidades de los demás integrantes de la organización al suministrar información y participar en la construcción de distintos materiales publicitarios y datos importantes para la venta del producto terminado.

Así pues, serán aplicadas 3 entrevistas semi dirigidas con el fin de hacer emerger dichos discursos. Discursos que, según menciona Alfonso Orti: “son (supuestamente) libres [...] y que hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas: relaciones que sólo se configuran en su propio contexto significativo global y concreto”.

Para conocer los pensamientos y representaciones de los integrantes del equipo respecto al problema expuesto, lo que Thomson llama “el doxa, y opiniones, creencias y juicios” de cada individuo, la construcción más cercana a su cotidianidad. Hacerlos, como hemos explicado, hablar de diferentes aspectos de su propia práctica diaria.

Dado que los miembros del equipo de producción (al menos Producción y Diseño) conviven diariamente en el mismo espacio, conformando un grupo informal, resulta conveniente utilizar entrevistas semi dirigidas para indagar en las razones profundas de los actores.

En este caso, se propone realizarlas a 3 integrantes:

- Gerente de Producción.
- Diseñador.
- Encargado de Sistemas e Inventarios.

Así, tenemos al encargado de una de las áreas involucradas, quien directamente tiene el contacto con la Dirección y por tanto negocia parte de las emergencias (bomberazos); un miembro del equipo de Diseño quien puede tener una percepción distinta derivada de la forma en que su jefe inmediato ha transmitido la forma de trabajar a sus elementos. Y por último, el encargado de Sistemas, quien al no estar en el mismo espacio que los otros departamentos y ser el único integrante de su propio equipo puede aportar percepciones, representaciones y juicios complementarios acerca de la incidencia de bomberazos, así como sus percepciones respecto a los otros dos departamentos involucrados.

### 3.5. Diseño y aplicación de entrevistas: Un viaje al interior de la producción CVT

Las entrevistas se agendaron con cada uno de los invitados de acuerdo a la carga de trabajo de cada uno respecto a su departamento y se realizaron en la semana del 5 al 9 de Julio de 2010. Cada una de ellas en un lugar elegido por los actores en cuestión: El Gerente de Producción eligió ser entrevistado en su propia oficina poco antes del final de la jornada laboral; el Diseñador fue entrevistado a bordo de su automóvil y el encargado de Sistemas en un lugar cercano a las oficinas de CVT; ambos al finalizar la jornada laboral.

Los integrantes del equipo que fueron entrevistados son:

- ◆ Gerente de Producción: Javier Alvarado Ruíz
- ◆ Diseñador: Alejandro Cázeres
- ◆ Encargado de Sistemas: Michael Melchor Robles

Los tópicos con los que fue llevada cada entrevista fueron:

- ◆ Los bomberazos en el proceso de Producción
- ◆ Trabajo efectivo en equipo
- ◆ Efectividad del liderazgo
- ◆ Organización del trabajo
- ◆ Delegación de responsabilidades
- ◆ Mensajes claros entre departamentos
- ◆ Mobiliario y equipo adecuados
- ◆ Trabajo en conjunto con el resto de la empresa

Con los tópicos utilizados se pretende saber las percepciones de cada uno de ellos al respecto de la incidencia del problema productivo detectado y los elementos que contribuyen al costo psicológico que radica en su aparición.

Así mismo resultará útil para bosquejar la imagen que tienen de sí mismo y de sus compañeros con respecto al trabajo en sus departamentos y con el resto de la empresa. La percepción que tienen de la manera en que la Dirección de CVT junto con sus jefes inmediatos –en el caso de quien no es responsable de un departamento y sus elementos– resultará sumamente interesante y útil para de ahí poder obtener una percepción general de su lugar en la organización y como esta se manifiesta en el problema productivo.

Ninguno de ellos se rehusó a participar en la técnica, todos se mostraron interesados en dar su punto de vista acerca de los temas tratados, y no se opusieron a ser grabados.

Con los datos obtenidos de las entrevistas, se realizará una matriz que permitirá relacionar los tópicos propuestos y aquellos que puedan surgir de manera natural con cada uno de los actores.

Con esto, se podrán realizar una lectura que nos permita conocer sus percepciones, opiniones y representaciones respecto a cada tema y también, las diferencias entre cada uno de ellos. Diferencias marcadas por sus entornos inmediatos, sus departamentos en particular. Así mismo será posible identificar la posición del grupo de trabajo en lo general y la posible existencia de sub grupos o subculturas al interior de este. Aquí

tenemos, entonces, las diferencias que complementarán nuestras similitudes ya estudiadas.

3.6. Reporte de resultados: matriz de las entrevistas aplicadas. Lo que la producción CVT dice de sí misma.

Los discursos de los actores entrevistados fueron vaciados en una matriz como la que se cuenta a continuación (Anexo 3).

Actor	Descripción
A (Javier Alvarado)	Hombre, 30 años, Gerente de producción.
B (Alejandro Cázeres)	Hombre, 32 años. Diseñador.
C (Michael Melchor)	Hombre, 27 años. Sistemas.

## Entrevistas

	Bomberazos	Trabajo en equipo	Liderazgo	Organización del trabajo	Delegación de responsabilidades	Mensajes claros	Mobiliario y equipo	Trabajo en conjunto
A	La palabra clave es “planeación”. Estamos en un negocio donde todo depende de una buena “planeación”. El bomberazo hace que las cosas salgan o muy forzadas, o mal.	Yo creo que hay una buena comunicación pero no así un gran entendimiento. Si nos comunicamos, tenemos la información. Las reglas no son claras. No hay nada establecido, nada escrito que nos indique dónde está la respuesta. Unos quieren sobresalir por encima de los demás. El proceso se ve afectado.	Suena bonito platicarlo, pero en la realidad aquí nada más existe una línea y una cabeza. La línea y la cabeza ordenan y el resto, obedece. Aquí no hay de otra.	Todo proviene de la no existencia de algo concreto para proceder; sin embargo, la experiencia muestra cómo se deben hacer las cosas. De manera empírica y tu experiencia te dicen qué y cómo actuar para resolver una situación.	No, porque cada elemento de los del equipo, hace las cosas de manera, yo lo llamo, de buena voluntad. De manera proactiva, propositiva porque la verdad sí pasa así, pero no están bien definidas.	Cuando el mensaje viene de manera escrita, no todo el tiempo es claro y requieres del contacto personal para disipar dudas; pero en términos reales, yo puedo asegurar que en el 75% de las situaciones donde se requiere un algo, resolver una situación, no has entendido a la primera, que requieres del contacto personal para disipar la duda.		Pues como no existe esa línea operativa que nos indique cómo conducimos el proceso, la buena voluntad es la que ha logrado que todo salga a tiempo. A tiempo y en forma como se requiere. Aquí es más de buena voluntad y conocimiento.

	Bomberazos	Trabajo en equipo	Liderazgo	Organización del trabajo	Delegación de responsabilidades	Mensajes claros	Mobiliario y equipo	Trabajo en conjunto
<b>B</b>	Yo creo que hay bomberazos que ni siquiera ameritan ser bomberazos, son como que caprichos de quien los está pidiendo. los bomberazos siempre son a consecuencia de una mala planeación de la persona que te está pidiendo las cosas	No. No creo que haya trabajo efectivo en equipo. Porque a fin de cuenta son trabajamos todo como un equipo sino cada quien individualmente sus proyectos. Entonces en equipo como tal, no trabajamos un solo proyecto en equipo sino cada quien hace la producción conforme se la van pidiendo.	Como tal, yo siento que no hay un lidera allá arriba, no sé, yo siento que cada quien hace o se quiere mandar o quiere ser su propio lider. No sé si te refieras a ser un solo líder arriba que maneje a los 3 ó 4 departamentos y si hay ahí un líder pues no sé quién es porque no lo llevo a distinguir, ¿no? Yo no encuentro un líder.		Yo la siento como un, no sé si un capricho de David o un “no me interesa” quién mande allá arriba mientras a mi me entreguen el trabajo, no me importa cómo se hagan camotes allá arriba.	Hijo, vamos a ponerle aquí un 50%. No creo que estén demasiado claros. Claro ejemplo fue cuando Javier me pidió hacer su famosa caja sleeve para los blu rays y me dio unas medidas y algo y salió mal el proyecto cuando él no me especificó bien las medidas del proyecto y dijo “házmela igualita a esta”	El equipo sí. El equipo sí está bien. Faltaría solamente, no sé, ponerlas las maquinas, en cuanto a diseño, ponerlas al mismo nivel. De ahí en fuera el mobiliario es pésimo, cada quien está ahí como quiere, cómo puede, como se pueda sostener.	Sí, se puede decir que si está coordinado. Cumple, más que nada. Como está: salimos. Pero si hubiera una mejor organización, una mejor repartición del trabajo en cuanto a qué le toca hacer a cada quien sería mejor.

	Bomberazos	Trabajo en equipo	Liderazgo	Organización del trabajo	Delegación de responsabilidades	Mensajes claros	Mobiliario y equipo	Trabajo en conjunto
<b>C</b>	Por una mala administración.	Ehm... a veces. A veces, no siempre. Hay muchas actitudes personales, un poquito no viendo a la empresa sino a quién hace más, quiñen hace menos y escucho chocar con egos de los compañeros. Muchas veces es disposición, es mucho humor.			Dispareja y va a pegado a que no hay una jerarquía establecida. Los alcances de cada persona y la mayoría de las veces la gente colabora o también siempre y cuando no los pongas a trabajar de más o no les afectes ciertas cosas como su horario de salida.La chamba tiene que salir a como de lugar.	Cuando les digo específicamente qué hacer, cómo hacerlo, qué herramientas utilizar como el software, cuando les facilito las cosas, con estas herramientas me solucionas esto, nada más por tiempos yo no lo hago sino salen las cosas adelante.	No, no es adecuado [respecto al equipo tecnológico]. hay otras partes de la empresa donde sí es un poquito más quisquillosa, es buscarle el “me quiere fregar, me va a evidenciar que no estoy ocupando el 100% del horario de trabajo, estoy utilizando el tiempo de la oficina para ocio. Me van a evidenciar, no le muevas”.	Efectivo no. Suficiente sería la palabra; y eficiente mucho menos. Digo suficiente porque la empresa ha crecido. Cuando yo entré éramos 30 personas, ahorita somos 50, entonces sí ha crecido. Se puede efficientar más, sí.

### 3.7. Análisis de resultados: primera lectura vertical.

Con base a la matriz presentada, se realizará la lectura de los datos poniendo especial atención al discurso y la forma de expresarlo; las lexias y las formas de acuerdo a cada individuo.

#### BOMBERAZOS

- A. La palabra clave es “planeación”. Estamos en un negocio donde todo depende de una buena “planeación”. El bomberazo hace que las cosas salgan o muy forzadas, o mal.

- B. Yo creo que hay bomberazos que ni siquiera ameritan ser bomberazos, son como que caprichos de quien los está pidiendo. Los bomberazos siempre son a consecuencia de una mala planeación de la persona que te está pidiendo las cosas.
- C. Por una mala administración.

Todos los entrevistados coinciden en que los bomberazos se han causado a partir de deficiencias en la planeación de las actividades. El entrevistado C, el encargado de Sistemas también consideró que, en su caso, los bomberazos se pueden reducir aprovechando los “resguardos” que ofrece el proveedor, pero que por una mala administración por parte de CVT, no se pudieron seguir utilizando.

#### Trabajo en equipo

- A. Yo creo que hay una buena comunicación pero no así un gran entendimiento. Si nos comunicamos, tenemos la información. Las reglas no son claras. No hay nada establecido, nada escrito que nos indique dónde está la respuesta. Unos quieren sobresalir por encima de los demás. El proceso se ve afectado.
- B. No. No creo que haya trabajo efectivo en equipo. Porque a fin de cuentas trabajamos todo como un equipo sino cada quien individualmente sus proyectos. Entonces en equipo como tal, no trabajamos un solo proyecto en equipo sino cada quien hace la producción conforme se la van pidiendo.
- C. Ehm... a veces. A veces, no siempre. Hay muchas actitudes personales, un poquito no viendo a la empresa sino a quién hace más, quiñen hace menos y escucho chocar con egos de los compañeros. Muchas veces es disposición, es mucho humor.

En este caso, podemos observar que los 3 entrevistados coinciden en que el trabajo en equipo apenas existe en la producción CVT. Si bien hay información, no se registra un buen entendimiento como menciona el sujeto A. El entrevistado B niega de manera categórica el trabajo en equipo mencionando que se trata de varias individualidades que trabajan la producción según se les pide. El entrevistado C trae un punto muy interesante al mencionar que la cooperación depende del humor de los compañeros, que existe una notable competencia entre ellos para sobresalir.

## Liderazgo

- A. Suena bonito platicarlo, pero en la realidad aquí nada más existe una línea y una cabeza. La línea y la cabeza ordenan y el resto, obedece. Aquí no hay de otra.
- B. Como tal, yo siento que no hay un líder allá arriba, no sé, yo siento que cada quien hace o se quiere mandar o quiere ser su propio líder. No sé si te refieras a ser un solo líder arriba que maneje a los 3 ó 4 departamentos y si hay ahí un líder pues no sé quién es porque no lo llego a distinguir, ¿no? Yo no encuentro un líder.
- C. No está definido y precisamente la cabeza, nuestro líder, nuestro patrón, tampoco está definido; y también muy a humores, muy a estoy de buenas o estoy de malas, a qué tan estresado esté; a que influyen muchos factores, que a veces son los familiares también.

En este respecto, todos los entrevistados manifestaron su discurso de manera similar. Tanto en sus palabras como en la expresión corporal; esto a través de gestos que nos hacen pensar que no encuentran aún la respuesta a ese cuestionamiento. Se coincide en que no hay liderazgo definido, ya sea por falta de estatutos que determinen quién manda a quién o en la apariencia de que más de una persona busca dirigir al equipo de producción. También resulta interesante que el entrevistado A menciona la obediencia y remata sentenciando que no existe otro camino posible; también, el entrevistado C hace mención que el liderazgo en varios puntos de la organización se basa en el humor de los compañeros, desde el nivel más alto de la Dirección.

## Organización del trabajo

- A. Todo proviene de la no existencia de algo concreto para proceder; sin embargo, la experiencia muestra cómo se deben hacer las cosas. De manera empírica y tu experiencia te dicen qué y cómo actuar para resolver una situación.
- B. ...
- C. ...

En este caso, únicamente el entrevistado A habló concretamente del asunto dejando claro que la falta de lineamientos específicos ha obligado a trabajar apoyados en la experiencia. Recordemos que en los puestos clave de la producción hay una antigüedad de 5 años como mínimo y 7 máximo (la empresa lleva 10 años operando) y el resto de los integrantes tiene al menos 3 años; lo cual nos comprueba que es la experiencia la que ayuda a organizar el trabajo, no así un procedimiento establecido.

#### Delegación de responsabilidades

- A. No, porque cada elemento de los del equipo, hace las cosas de manera, yo lo llamo, de buena voluntad. De manera proactiva, propositiva porque la verdad sí pasa así, pero no están bien definidas.
- B. Yo la siento como un, no sé si un capricho de David o un “no me interesa quién mande allá arriba mientras a mi me entreguen el trabajo, no me importa cómo se hagan camotes allá arriba”.
- C. Dispareja y va apegado a que no hay una jerarquía establecida. Los alcances de cada persona y la mayoría de las veces la gente colabora o también siempre y cuando no los pongas a trabajar de más o no les afectes ciertas cosas como su horario de salida. La chamba tiene que salir a como de lugar.

En este caso los 3 entrevistados coinciden en que no es clara la delegación de responsabilidades. El actor B y C lo atribuyen a la jerarquía volátil y B en particular, lo considera, incluso, un capricho de la Dirección a fin de que, como sea, el trabajo sea entregado. Sin embargo, el entrevistado A lo atribuye a la buena voluntad de los integrantes del equipo de producción.

#### Mensajes claros

- A. Cuando el mensaje viene de manera escrita, no todo el tiempo es claro y requieres del contacto personal para disipar dudas; pero en términos reales, yo puedo asegurar que en el 75% de las situaciones donde se requiere un algo, resolver una situación no has entendido a la primera, que requieres del contacto personal para disipar la duda.

- B. Hijo, vamos a ponerle aquí un 50%. No creo que estén demasiado claros. Claro ejemplo fue cuando Javier me pidió hacer su famosa caja sleeve para los blu rays y me dio unas medidas y salió mal el proyecto cuando él no me especificó bien las medidas del proyecto y dijo “házmela igualita a esta”.
- C. Cuando les digo específicamente qué hacer, cómo hacerlo, qué herramientas utilizar como el software, cuando les facilito las cosas, con estas herramientas me solucionas esto, nada más por tiempos yo no lo hago sino salen las cosas adelante.

El entrevistado A dice que no siempre quedan claros los mensajes que se reciben, al menos en un 75% de las ocasiones es necesario el contacto personal para dejar claro qué es lo que se solicita. El entrevistado B atribuye un 50% de efectividad a los mensajes, no sólo de manera escrita ya que cita un ejemplo que se suscitó en forma oral. Por otro lado el entrevistado C nos dice que teniendo la información y herramientas adecuadas los mensajes han sido efectivos en su desempeño para con los otros miembros del equipo.

#### Mobiliario y equipo

- A. ...
- B. El equipo sí. El equipo sí está bien. Faltaría solamente, no sé, ponerlas las maquinas, en cuanto a diseño, ponerlas al mismo nivel. De ahí en fuera el mobiliario es pésimo, cada quien está ahí como quiere, cómo puede, como se pueda sostener.
- C. No, no es adecuado [respecto al equipo tecnológico]. Hay otras partes de la empresa donde sí es un poquito más quisquillosa, es buscarle el “me quiere fregar, me va a evidenciar que no estoy ocupando el 100% del horario de trabajo, estoy utilizando el tiempo de la oficina para ocio. Me van a evidenciar, no le muevas”.

En este caso sólo hablaron del tema los entrevistados B y C, los cuales estuvieron de acuerdo en que hace falta actualizar el equipo tecnológico para poder aprovecharlo mucho más. Sin embargo toman caminos distintos al especificar el entrevistado B que el mobiliario no es adecuado, dando la impresión de que dejan al grupo a su suerte con lo

que hay, apenas sin interés aparente. El entrevistado C menciona que aunado al uso de equipo tecnológico es complicado a veces ayudar a otros integrantes de CVT (no así a los involucrados en la Producción), ya que para ellos el apoyo tecnológico no significa eficiencia y ahorro de recursos sino evidenciar supuesto tiempo libre que al parecer, no está permitido.

#### Trabajo en conjunto

- A. Pues como no existe esa línea operativa que nos indique cómo conducirnos el proceso, la buena voluntad es la que ha logrado que todo salga a tiempo. A tiempo y en forma como se requiere. Aquí es más de buena voluntad y conocimiento.
- B. Sí, se puede decir que sí está coordinado. Cumple, más que nada. Como está: salimos. Pero si hubiera una mejor organización, una mejor repartición del trabajo en cuanto a qué le toca hacer a cada quien sería mejor.
- C. Efectivo no. Suficiente sería la palabra; y eficiente mucho menos. Digo suficiente porque la empresa ha crecido. Cuando yo entré éramos 30 personas, ahorita somos 50, entonces sí ha crecido. Se puede efficientar (SIC) más, sí.

En relación a si el trabajo en conjunto de los implicados en la producción y el resto de la organización es efectivo el entrevistado A sostiene su discurso de la buena voluntad y el conocimiento como principales elementos para lograr los resultados. El B está de acuerdo con ello y sugiere que de haber una organización más eficiente los resultados serían mejores y el entrevistado C considera que el trabajo en conjunto es apenas suficiente y que a pesar de que la empresa ha crecido (crecimiento que él mismo atribuye a la “suerte” más que al trabajo), esta se ha visto con buenos resultados derivados del trabajo conjunto.

A través de estas entrevistas hemos visto como los integrantes de cada departamento involucrado en la producción de CVT tiene un discurso acerca de los problemas y virtudes de sus compañeros y de ellos mismos. Así mismo, comparten puntos de vista en cuanto a los bomberazos y sobre todo, respecto al liderazgo y normas de operación como apoyo para resolver emergencias. Resulta interesante destacar que los 3 entrevistados manifiestan que la falta de claridad a la hora de establecer cadenas de

mando ha dificultado su trabajo cuando les es necesario interactuar con otros: no todos gustan de recibir órdenes de quien no consideran su superior y es necesaria la buena voluntad y los favores para mediar este trabajo en conjunto.

### 3.8. Análisis de resultados: Segunda lectura horizontal.

Con esta lectura estaremos adentrándonos en cada uno de los actores entrevistados.

#### A

El actor A se muestra orgulloso de su desempeño y del grupo de trabajo que lo rodea aunque sostiene que “hay un ambiente de relajamiento obsceno (risas)”. También manifiesta que los bomberazos son consecuencia de la falta de planeación y que hace falta “el librito que de las preguntas y las posibles repuestas”. En cuanto a la comunicación, la ve afectada por una lucha de egos que no permiten que existan equipos como tales, dejándolos como “hipotéticos”. Con todo, atribuye el éxito en la resolución de problemas a la “buena voluntad y el conocimiento producto de la experiencia”.

#### B

El actor B considera los bomberazos, de tajo, como un fastidio, sobre todo considerando de quiénes provengan. Lo atribuye igualmente a una falta de planeación. Considera que “no hay trabajo efectivo en equipo” ya que cada persona trabaja en lo suyo y siempre es interrumpida por quienes quieren un bomberazo. Estos a su vez, los considera como consecuencia directa del no haber un liderazgo definido y que “cada quien hace o se quiere mandar o quiere ser su propio líder” entorpeciendo el proceso.

#### . C

Al igual que los demás, considera los bomberazos como una consecuencia de la “mala administración” siendo que los considera evitables siempre y cuando se aprovechen todas las herramientas. De la misma forma, atribuye a la falta de claridad en el liderazgo muchos de los problemas que provocan emergencias y retrasos, ya que hay “muchas actitudes personales y choques de egos entre compañeros”.

Con esta información generada a partir de los discursos, tenemos presente un grupo conformado por personas que están concientes de la problemática y le atribuyen una razón y una causa. Comparten un universo simbólico basado en su experiencia dentro y fuera de la organización y permeada por su interacción al interior de sus actividades donde deben coordinarse entre sí. Todo esto, va reproduciendo a la organización misma junto con ellos.

Podemos afirmar, entonces que los actores A, B y C conforman un subgrupo dentro de la organización misma. Los actores A y B comparten más puntos de vista en detalle y el C difiere un poco al tratarse de alguien cuyas actividades tienen que ver con el resto de los departamentos y los actores A y B sólo se relacionan con pocos además de sus propios grupos.

### 3.9. La producción CVT en su entorno más profundo.

Con ayuda de las entrevistas aplicadas, hemos podido darnos cuenta de la manera en que la producción de CVT y los integrantes de los departamentos allí involucrados construyen su entorno particular a través de sus percepciones acerca de sí mismo y quienes los rodean.

Se buscó el doxa, sus opiniones y juicios con los cuales reconstruyen su vida cotidiana al llegar al trabajo y conformarse como equipo. A la manera de Bordieu, estamos ante el hábitus, el cual existe en la cabeza de los actores, en sus prácticas sociales, en sus interacciones, en sus conductas y en sus maneras de hablar y hacer las cosas. En palabras de autor (1991:71):

“[...] las regularidades que se pueden observar, gracias a la estadística, son el producto agregado de acciones individualmente orientadas por las mismas restricciones objetivas (las necesidades inscritas en la estructura del juego o parcialmente objetivadas en las reglas) o incorporadas (el sentido del juego, él mismo desigualmente distribuido, porque hay en todas partes, en todos los grupos, grados de excelencia) [...]”

En las entrevistas hemos podido reconocer que los actores y sus grupos donde se desarrollan tienen muy presentes en su universo simbólico las frases “así se tiene que

hacer”, “la obediencia... aquí no queda de otra” y sobre todo “se hace lo que el patrón diga, aunque esté equivocado”; nos encontramos, con esto, ante ese habitus, su conjunto de creencias como grupo de sujetos. Esta es, sin duda alguna, su cultura como estructura social basada en creencias compartidas que llevan a los sujetos a hacer lo que hacen, a definirse quiénes son y las razones por las cuales actúan como lo hacen; esto sin duda, conlleva las implicaciones, responsabilidades y consecuencias de dichas acciones.

Sabemos que la comunicación es el instrumento mediador entre las diferentes percepciones para llegar al consenso. Es capaz de ordenar las diferencias y hacer trabajar las coincidencias para beneficio del grupo de trabajo desde la individualidad hasta la organización entera.

En una organización como CVT y en particular en los departamentos encargados de la producción resulta necesario, al percatarnos de las diferencias y coincidencias que los mismo sujetos han manifestado en sus discursos, que exista una comunicación capaz de mediar, de ordenar aquello que se va ejecutando, de informar adecuadamente con ayuda de recursos, mensajes y reglas propias del lenguaje que ayude a disipar la confusión en la que, por su propia cultura tienen ante sí a diario.

Para lograr que Producción se coordine de manera exitosa con el equipo de Diseño y Sistemas es necesario abrir canales de retroalimentación, tanto positiva como negativa como positiva. Un equilibrio entre la mayor o menor ambigüedad que puede haber en la comunicación entre estos departamentos y entre ellos y la Dirección y el resto de la organización.

Siguiendo a Bateson<sup>15</sup>, podemos comprender que no resulta pertinente afirmar que el problema de comunicación que origina los bomberazos que afectan el proceso de producción se deriva exclusivamente de la Dirección y su manera de ejercer el liderazgo “tiránico” sino, más bien, esto de ha constituido parte del habitus de la organización y se ha vuelto no un problema del individuo sino de la relación entre individuos: los bomberazos se originan en la planeación desde la Dirección y de ahí a la planeación de

---

<sup>15</sup> Bateson, G. Et.al. La Nueva Comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.

cada grupo particular, en este caso, cada departamento responsable de una fase de la producción también se ve inmerso en esa falta de planeación por sí mismo.

También, al no existir una cadena de mando lo suficientemente clara – lo podemos ejemplificar con los entrevistados A y C, que al ser interrogados acerca de su puesto mostraron gesto de duda al mencionarse como Gerente y Encargado -, hace que otros miembros de la organización se resistan a llevar a cabo las tareas asignadas o bien, pongan en duda la capacidad de quien se las solicita al preguntar “¿tú quién eres para darme ordenes?” o simplemente, no tener idea de cuáles son los alcances y responsabilidades de un individuo o departamento y realizar solicitudes fuera de lugar y tiempo, lo cuál provoca conflictos y por supuesto, genera bomberazos.

En estos 3 departamentos analizados, podemos darnos cuenta que a pesar de que la convivencia diaria los ha formado como un grupo que trabaja bajo objetivos similares, ellos mismo se consideran “trabajando cada quien por su lado, individualmente”; los tres entrevistados manifestaron no sentirse como equipo de trabajo al no identificar este como efectivo. Lo consideran tan sólo “suficiente” ya que “la chamba sale a como de lugar” o “porque todos sabemos que la chamba tiene que salir como sea”.

En este tenor, la comunicación debe fungir como mediadora, como instrumento que ayude a que estos elementos simbólicos no se conviertan en trabas para el entendimiento. Para esto, Habermas sugiere (1987) una ética comunicativa para lograr una igualdad mínima de circunstancias que podrían ayudar a que la volatilidad del liderazgo en la producción de CVT no sea obstáculo y disminuya sus costos ya analizados un capítulo atrás.

Esta ética comunicativa menciona que la comunicación se da sí y sólo sí existe:

- Igualdad de derechos y responsabilidades comunicativas partiendo de la razón.
- Autenticidad sin estrategia preestablecida sobre el otro.
- Si hay pertinencia, es decir con reglas establecidas, para tomar en cuenta al otro.
- Si hay acuerdos, ya que la comunicación no es una imposición

Si bien es cierto que estas reglas son ideales y poco probables, el que el sujeto las tome en cuenta y sobre todo, tome conciencia de la utilidad de la comunicación para llegar a acuerdos –no ya para imponer obediencia o mando “tiránico”- ayudará a que haga el esfuerzo por establecer un diálogo entre dos, de razón a razón y logre esa mediación necesaria.

Bajo esta perspectiva, los actores de la producción en CVT podrían lograr aminorar esa competencia de egos, y comprender que esa lucha por tener el favor de la Dirección no es más que la causa primaria de que todos los días vivan entre bomberazos y emergencias así como órdenes que a sus ojos son contra productores pero que deben obedecer porque “así se hacen las cosas aquí”.

### Conclusiones Capítulo 3

Durante este capítulo hemos explorado a los integrantes de los departamentos que se ocupan de la producción de DVD en la organización. Se logró ir más a profundidad a través de entrevistas realizadas a miembros de distinta posición y responsabilidad para así conocer sus discursos y comprarlos. Así también logramos conjuntarlos en un grupo, mismo que contiene coincidencias y diferencias.

- La manera en que se desarrolla el trabajo de este equipo no puede ser considerada única ni homogénea, sino que dependerá siempre de cómo perciba el mundo cada uno de ellos desde sus deseos y motivaciones.
- Con ayuda de la metodología cualitativa se identificaron las diferencias y las coincidencias en sus discursos, lo que hace que tengamos herramientas para buscar un equilibrio, una mediación que ayude a que en lugar de que su propia naturaleza las convierta en obstáculo sea una forma de hacer más efectiva a la comunicación.
- Resulta necesario que entre los integrantes de la producción se tome en cuenta el objetivo común y los beneficios que este ofrece para todos e identificar estos fines para que esa lucha de egos no obstaculice su desempeño.
- Es evidente que hay un problema en la cadena de liderazgo: no está definida “incluso desde la Dirección”. Esto provoca una lucha por obtener el favor de la Dirección y la forma defensiva en que se manifiesta la comunicación.
- Las entrevistas dejaron ver cómo a pesar de ser pocos actores, cada uno desde su punto de vista ha identificado los problemas y sus causas. Incluso considerando que la respuesta más lógica es definir papeles y administrar mejor las actividades.
- Es necesario encontrar una motivación que deje de lado el razonamiento de “la chamba tiene que salir porque tiene que salir”, ya que este pone a los actores en una posición desesperanzada, con la convicción de que el crecimiento de la organizaciones ha dado “por suerte y buena voluntad” más que por una planeación eficaz basada en la comunicación y los acuerdos.

Las organizaciones sobreviven gracias a sus integrantes y sus capacidades. De igual forma es necesario afinar la vista y ver más allá de la obediencia y usar a la comunicación como mediadora entre las diferencias que, por naturaleza, existen entre sus miembros.

A partir de las entrevistas realizadas, los sujetos externaron sus puntos de vista, percepciones y juicios respecto a los tópicos que suscitaron la conversación. Entre ellos existen coincidencias y diferencias, mismas que sirven de catalizador para formar grupos y subgrupos, desde la organización completa y entre sí mismos. Estas reflexiones nos servirán para realizar una propuesta comunicativa que, como sugieren estas entrevistas, podrán ayudar a nivel simbólico a los sujetos a saberse dentro un grupo sólido que, a pesar del contexto en que se desenvuelven, son capaces de realizar las tareas y resolver los problemas como se ha visto hasta ahora.

## **Capítulo IV**

Hay toda una Cultura en el Cine... y en este, más

En capítulos precedentes se han efectuado una serie de diagnósticos que han revelado datos importantes acerca del objeto de estudio que nos ocupa. Desde el funcionamiento y estructura con el problema medido hasta las percepciones y representaciones de las personas que conforman los departamentos estudiados.

1. Estructura y Funcionamiento
2. Funcionamiento, Grupos y Actores
3. Comunicación y complejidad

Esta información nos será útil ahora para hacer un análisis de la cultura organizacional en Producción, Diseño y Sistemas así como para aprovecharla a favor de los miembros de la organización al realizar una propuesta de intervención comunicativa.

Durante este Capítulo:

- ◆ Se hará una conceptualización puntual de la Comunicación Organizacional.
- ◆ Se explicarán las características de un comunicador organizacional y sus funciones mediadoras.
- ◆ Se hará una conceptualización y sistematización de la Cultura Organizacional con ayuda de diversos instrumentos con base en la observación y experiencia.
- ◆ Se describirá una propuesta de intervención comunicativa que constará de 3 planes de acción con sus respectivos productos comunicativos para así incidir en el problema medido y reducir los costos de las constantes emergencias que se suscitan.

#### 4.1 Comunicación Organizacional

Sabemos que una Organización es un grupo de individuos con objetivos en común y cuya comunicación e interacción entre ellos coordina los esfuerzos de todos sus integrantes. En este caso ZIMA Entertainment como una marca distribuida por Cine, Video y TV se constituye como una Organización por sí misma, al estar inmersa en la dinámica capitalista buscando una posición favorable; también, por su constitución de grupos de individuos cuyos objetivos particulares caminan a la par con los de la organización o los superan.

Como ya se ha descrito con ayuda de las entrevistas aplicadas, esta Organización es un grupo de individuos con objetivos que en cierta forma son compartidos, al igual que sus inquietudes y cuya comunicación e interacción coordina los esfuerzos de todos sus integrantes. Se trata de una tarea implícita en la propia sobrevivencia de los individuos que forman parte de la organización; tanto individualmente como de manera grupal, la organización y sus miembros buscan cumplir con sus objetivos, mismos que en diferentes momentos suelen encontrarse en el mismo camino o rebasarse.

Edgar Morín describe a la Organización como “Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos”<sup>16</sup>.

Como una unidad compleja, la organización no se puede reducir a sólo un grupo de sujetos dentro de una burbuja que siempre rueda hacia la misma dirección; están en una dinámica de cambio constante, dentro de un entorno incierto y lleno de incertidumbres. Eso nos lleva a determinar la forma en que el investigador organizacional debe mirara la organización, la forma de abordar su estudio: se debe mirar como un sistema complejo.

Un sistema complejo como complejos son sus integrantes, cada uno y todos ellos con la capacidad de buscar la sobrevivencia en su entorno, un entorno que se mira inestable, enfocado a la individualidad donde los planes de vida de los sujetos organizados van más allá en complejidad que los objetivos organizacionales tradicionales.

---

<sup>16</sup> Pérez, J. (Enero, 2010) Exposición Enfocada 3 en Sesión 4 [Presentación en PPT] [CD ROOM] Material para STEC-COC, 2010.

Las organizaciones como sistemas complejos están inmersas en un capitalismo de consumo, según el cual deben circular ideas, hombres, servicios y productos; donde todo debe moverse y estar disponible bajo estrictas reglas de intercambio (Serrano, 2001).

La organización es capaz de adaptarse, cambiar y re crearse a sí misma para sobrevivir al entorno y conseguir permanecer. Aprende de sí misma y de su exterior.

Tal como lo explica Manuel Martín Serrano (1992), la aptitud para comunicar la poseen especies animales que han antecedido al hombre en cientos de millones de años. Esta aptitud ha demostrado ser un elemento crucial para la evolución de dichas especies, una ventaja. Es un medio para lograr fines, la capacidad de interactuar entre dos o más individuos. Y, tal como nos interesa en esta investigación: la comunicación organiza.

Así mismo, resulta conveniente seguir con el concepto de Luhman, donde la comunicación es una cadena infinita de malos entendidos; los cuales son, de hecho, la razón de ser para comunicación misma. Esto se complementa con lo obtenido a través de la técnica: en la Producción CVT, sus miembros viven en la incertidumbre de cómo abordar las emergencias.

Les hace falta esa comunicación que ayuda a no llegar al conflicto, otorga la capacidad de negociación y de lograr estrategias que permitan si no evitar, usar los bomberazos para armar planes de acción; sin mencionar la reducción de costos. La comunicación llevada en estrategia, le permitirá, por encima de todo: sobrevivir al cambio.

#### 4.2. El Comunicador Organizacional

En efecto, la comunicación necesita ser llevada en estrategia; y para ello, evidentemente, se requiere a un experto en ello: el comunicador organizacional.

Este experto, debe tener ciertas habilidades para llevar a cabo esta tarea. No es algo que vaya simplemente a saber poner acentos sobre las íes o enseñar a redactar correos electrónicos, sino que es una persona con la preparación y habilidad de comunicar y transmitir eso a los demás en beneficio de la organización.

En cuanto al conocimiento, se requiere un bagaje en relación con los modelos de la comunicación, las leyes, las teorías, principios y sobre todo, un conocimiento que vaya en todas direcciones: interdisciplinario, transdisciplinario y multidisciplinario.

Así mismo, es capaz de usar los medios de comunicación disponibles en su entorno y sobre todo, implementar programas de medios si así se considera pertinente a las necesidades de la organización. Con esto, un comunicador organizacional es capaz de convencer e inclusive influir en los demás con ayuda de la información a su alcance.

Según Flores, la relación entre la comunicación y la administración – campo donde, generalmente, se desarrolla el comunicador organizacional -, los tipos de actos en los que el comunicador organizacional se ve incluido unos pocos, tales como transmisión de mensajes, ejecución de informes y transmisión de órdenes.

Hasta ese momento no se había considerado el uso del lenguaje –después de todo, la herramienta fundamental del acto comunicativo – como una expresión de compromiso ni se había examinado el papel desempeñado por la interpretación en el proceso de la comunicación.

Como ya hemos dicho, el estratega de la comunicación en su papel de comunicador organizacional debe tener, por supuesto, una forma de establecer dicha estrategia. Esto es, primeramente establecer una meta específica que perseguir para establecer después la serie de actos específicos que han de seguirse para lograrla.

Así también, es muy importante para esta estrategia el conocimiento antes enlistado. Un individuo que conoce el proceso de producción y a la comunicación, en el caso de CVT, puede ser capaz de establecer ciertas estrategias de acción para atacar las emergencias y convertir ese tiempo perdido en desarrollo eficiente.

Al considerar a la comunicación como elemento estratégico, estamos situando al comunicador organizacional en una posición de mediación, donde él será el encargado de distribuir y lograr que la comunicación, donde las herramientas y los mensajes lleguen con la información que facilite el entendimiento y la acción.

### 4.3 El lenguaje del comunicador organizacional

Según Flores, la expresión manifiesta un compromiso de acción futura; es por ello que el comunicador organizacional debe basar su estrategia en el uso del lenguaje y en lo que esto significa para lograr reducir al mínimo los malentendidos y lograr acuerdos (p. 27).

#### 4.3.1 Compromisos

En el lenguaje está implícito un compromiso entre quien habla y el que escucha. Entre Alter y Ego, entre los actores involucrados en su interacción en el mundo. Nos permite distinguir con éxito las dimensiones básicas de ese mundo a través de actos lingüísticos.

Al hablar, el actor se compromete a sí mismo respecto a lo que está diciendo. Se distinguen 5 actos lingüísticos relacionados con el compromiso: asertivos afirmativos, directivos, comisitos, declarativos y expresivos.

##### Asertivos

En este acto, el hablante se compromete a la credibilidad o incredibilidad de lo que expresa. Se compromete a algo y puede dar evidencias o razones que justifiquen creer en lo que se asegura. A este respecto, la producción de CVT asume este tipo de acto lingüístico al asegurar a otras áreas la información necesaria para un proyecto en una fecha determinada.

##### Directivos

En este caso, los actos lingüísticos llevan un objetivo determinado, enfocado a que el auditor –Ego- realice una acción futura con la intención de hacer ejecutar una acción. Esta es, por naturaleza una orden dada por la Dirección o de los jefes de departamento hacia sus subordinados.

Por ejemplo, cuando se da el caso de recibir tareas directamente desde la Dirección, los departamentos involucrados en la producción de Cine, Video y TV saben que, por el tono de voz, intensión y contexto del mensaje, se trata de un acto que deberán ejecutar, a pesar de que “sepan que el jefe está mal”.

### Comisivos

Siguiendo a Searle (Searle en Flores, 1997: 30), este es un acto en que el hablante se compromete a la ejecución de una acción futura. Es, por tanto, una promesa de acción. Podemos encontrar actos de este tipo cuando se negocian entregas de replicados antes de la fecha marcada en el documento; esto a causa de una emergencia en la distribución.

### Declarativos

Son aquellos actos que cuando se realizan, ocasionan un cambio en el ámbito donde se desarrollan estos actos, como en el nombramiento de nuevos miembros de la organización o el asenso de alguno a un puesto de mando medio o alto. En el caso de CVT, se puede dar cuando la Dirección concede autoridad al Gerente de Producción para tomar decisiones que afecten a otros departamentos involucrados, como Diseño.

### Expresivos

En estos, el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo por la condición de sinceridad asociada con el estado de los hechos (Flores, 1007: 32). Estos estados de ánimo son, antes que psicológicos, de naturaleza social y revelan la forma en que estamos abiertos en nuestra situación en el mundo de un momento al siguiente.

Un hablante que está expresando algo, no puede evitar comprometerse. Esto lo podemos ejemplificar claramente en la producción de CVT, ya que al trabajar con base en “la buena voluntad” en su trabajo en equipo, los actos lingüísticos se convierten en compromisos constantes entre los miembros de los departamentos.

#### 4.3.2 Competencias comunicativas

Entendemos competencia como esa pericia, actitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Para el comunicador organizacional, resulta fundamental ser competente y estar preparado para intervenir en situaciones donde la comunicación sea la estrategia para mejorar un acto en la organización.

Según Romero (en Flores, 1997) la competencia comunicativa debe analizarse en cuatro dimensiones: técnica, metodológica, teórica y epistemológica. Esto es, las estrategias de

aplicación, la vinculación entre teoría y práctica, los supuestos teóricos en los que este método se sustenta, y la manera en que es asumido el conocimiento y la forma de concebir la relación entre sujeto y objeto.

El estrategia de la comunicación, debe contar con capacidades y destrezas en distintas formas del lenguaje:

Capacidad	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
Destreza	Describir	Describir	Entender	Observar
	Resumir	Resumir	Interpretar	Inferir
	Narrar	Narrar	Analizar	Interpretación
	Definir	Definir	Fluidez	Seleccionar
	Explicar	Explicar	Vocalización	Valorar

Cuando un comunicador organizacional toma conciencia de las habilidades que podría poder en práctica se enfrenta a circunstancias particulares que sólo pueden desarrollarse en la organización que lo envuelve.

La Cultura Organizacional, es todo aquello que rodea y llena a la organización; que se va formando a través de los actos cotidianos de cada uno de sus integrantes. Es ahí donde se empieza a forjar cada estrategia.

#### 4.4 Cultura Organizacional en Cine, Video y TV.

Los estudios a propósito de la cultura en las organizaciones permanecieron inexplorados durante los primeros estudios organizacionales, los clásicos dejaron atrás la posibilidad de que una organización poseyera una cultura o creara algún tipo de esta.

No fue sino hasta la década de 1970 cuando se comenzó a investigar este nicho; durante la crisis en la que se enfrentaron dos líderes de la productividad industrial a nivel mundial: Estados Unidos y Japón. Este enfrentamiento puso en cuestión la tradición gerencial que hasta ese momento imperaba en los estudios organizacionales.

Los estudios derivados del modelo Japonés dejaron ver cómo la excelencia en la dirección de sus organizaciones dependía esencialmente del manejo de los factores culturales.

La mayoría de los expertos ha coincidido en que ha “sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas los que constituyen la clave fundamental de su éxito” (Ruíz, 1995: 213). En este sentido, M. Peiró menciona algunos factores que dieron lugar a esa literatura alrededor de la cultura organizacional:

1. Contenidos: valores, filosofía, sanciones, creencias, patrones de comportamiento, etcétera.
2. Sujeto: los miembros de la organización, el grupo de individuos.
3. Mecanismos psicosociales: mecanismos aceptados, inventados, descubiertos o desarrollados, compartidos que unen y revelan acuerdos.
4. Efectos o Fines: orienta la política con respecto a sus empleados. Aquello que guía la conducta de los miembros de una organización.
5. Aspectos históricos: lo que se trasmite a los miembros por generaciones previas de esos grupos.

Resulta esencial y pertinente aplicar este criterio en el estudio que nos ocupa en este reporte de investigación; así pues, que Cine Video y TV está conformado por individuos de distinta naturaleza, creencias, valores, filosofías que, de manera progresiva, de han ido conjuntando con los que la organización como conjunto genera y acepta.

Como ya se ha comentado en el primer capítulo, CVT –y, por ende, los departamentos involucrados en la Producción- no cuenta con documentos oficiales o ideales estandarizados que lo conformen con esta identidad que se reconoce acerca de una organización tradicional; sin embargo, estos aspectos culturales se han construido a través del tiempo y el desarrollo de los sujetos que la conforman.

Jaime Pérez Dávila nos da una concepción de Cultura Organizacional que podemos complementar con lo dicho:

- ◆ Está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización.
- ◆ Es la cohesión entre los factores culturales y los factores humanos.
- ◆ Está conceptualizada en las Representaciones.

#### 4.4.1 Principio de Racionalidad

En sentido estricto, este principio entra en una crisis. Este mito de la racionalidad, un criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa que nadie ponía en duda y que consideraba la cultura occidental como algo bueno y lógico; es decir, la mejor opción.

No obstante, la llegada de otro método, como el que hemos mencionado; otra manera de razonar y observar a las organizaciones podría obtener iguales o mejores resultados organizacionales. Esto fue llamado “Principio de Nacionalidad” (Ruíz: 214).

Esta dicotomía Principio de Racionalidad versus Principio de Nacionalidad permite que podamos ir más allá de concebir a la organización que nos ocupa como un aparato que “debe funcionar así y nada más” sino como un conglomerado de individuos que las construyen día a día.

Los estudiosos de la organización moderna han hablado de la empresa excelente y la cultura fuerte. Peters y Waterman postulan una serie de criterios culturales de conducta para lograr esta excelencia (p: 216).

- ◆ Énfasis en la acción.
- ◆ Proximidad al cliente.
- ◆ Autonomía e iniciativa.
- ◆ Productividad contando con las personas.
- ◆ Valores claros y manos a la obra eficazmente.
- ◆ Dedicarse a los negocios que conocen bien.
- ◆ Estructuras sencillas y staff reducido.
- ◆ Estira y afloja simultáneo.

Al respecto de la cultura fuerte, Deal y Kennedy proponen algunos criterios que atribuyen a una cultura organizacional fuerte:

- ◆ Fomento de valores.
- ◆ Los héroes que personifican estos valores.

- ◆ Ritos y Rituales como puesta en acción de la cultura.
- ◆ La red cultural que trasmite los valores empresariales.

Con esto, es pertinente afirmar que la mejor organización no es aquella que se muestra rígida y controlada sino aquella que aprovecha los símbolos compartidos de la gente que vive en ella y con ella.

La producción en CVT, con todo y que se describe como departamentos que trabajan en grupo pero que sin embargo no pueden considerarse un equipo por encima de individuos particulares, han logrado conjuntar sus percepciones y representaciones para conformar una parte de la cultura de la organización entera.

Esta multiplicidad de culturas grupales emergentes ha puesto en la mirada de los investigadores la posibilidad de reflexión respecto a qué nivel es posible alterar la cultura de una unidad organizacional; los medios revitalizar culturas y acomodar las subculturas y sus objetivos con los de la organización en general.

Así pues, resulta apropiado colocar nuestro punto de vista en este nivel descrito: la cultura que se desarrolla en la producción de CVT, dentro de Producción, Diseño y Sistemas es, a su vez, una conjunción de 3 culturas distintas conformadas por cada individuo que los compone.

En consecuencia, es lógico que la cultura que abarca a la organización entera sea una combinación de las múltiples culturas, subculturas y contraculturas que se desarrollan en todos los departamentos y personal que los componen.

#### 4.4.2. Orientación Funcionalista

Este enfoque pretende la regulación y eficacia empresarial, para la cual la cultura es una variable interna que puede modelarse para garantizar el éxito.

También, se considera que desempeña una función simbólica, identificadora para referirse a la pertenencia a ciertos grupos o sociedad. Los cuales la utilizan para lograr

sus objetivos así como para potenciar cambios sociales en momentos determinados. Se consideran los siguientes postulados básicos:

- ◆ De la Economicidad: empresas cuya cultura está dirigida a la ganancia económica.
- ◆ De la Subsidiariedad: la competitividad –en lo económico- se impone a cualquier criterio.
- ◆ De la Unicidad: se supone la existencia de una única cultura superior a la que pueden agregarse subculturas de menos importancia.
- ◆ Del Liderazgo: la cultura se deriva de los directivos, en cuyas manos está su creación, fomento y control.

A partir de esto, ha surgido una postura crítica que saca del lazo a la cultura antes explicada.

#### 4.4.3. Orientación Crítica

Algo que la orientación funcionalista dejó de lado durante su desarrollo fue el modelo de la sociología de crisis; autores como Kenneth Benson o Matts Alvesson desarrollaron lo que han llamado “dialéctica de la organización” (Ruíz: 237).

Bajo esta visión, las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples, solapadas, y, a veces, conflictivas entre sí. Ruíz afirma que:

“[...] las organizaciones descritas metafóricamente como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas o riesgos de distensión y conflicto” (p: 237).

En esto, tenemos entendido que cada día se va creando o modificando la cultura organizacional; a través de cada pequeño acto, de los hábitos y costumbres de sus integrantes: de maneta cotidiana.

Todas estas culturas, subculturas y contraculturas que se entrelazan a diario pueden entrar en conflicto y cada vez ir colocándose como dominante cierta característica de una o de la otra; para después, cambiar de lugares.

#### 4.4.4. La gestión Cultural

Este tipo de gestión, permite elaborar planes de definición y elaboración de la 'identidad cultural' de la organización, con orientaciones diversas según los objetivos perseguidos.

Se abordan tres fomentos principales a través de esta Gestión:

1. Motivacional: pretende que los sujetos absorban por completo los valores que la organización sostiene; esto sin recibir más remuneración que el mero cumplimiento de los mismos.
2. Fomento de la satisfacción: fortalecimiento de los valores corporativos para favorecer el sentido de la relación costo-beneficio, logrando así, la satisfacción personal.
3. Fomento del Compromiso: la obediencia normativa o compromiso moral implica la aceptación de los valores de la organización.

#### 4.4.5. Yacimientos y Focos

En este sentido, debemos entender a las organizaciones como "entornos que implican cultura"; en los cuales, pueden desarrollarse concepciones y concepciones compartidas simultáneamente por varios sujetos.

Las organizaciones en el contexto cultural, con productos simbólicos, productos culturales de sí mismas dentro de un entorno social más amplio. También, son establecimientos creadores de cultura, ya que en ellas se reúnen personas que conviven cotidianamente. Son focos creadores de cultura.

Las organizaciones son, de igual forma, yacimientos de cultura porque:

- ◆ No expresan una sola cultura, sino varias.
- ◆ Ninguna de ellas tiene por qué dominar las demás.

- ◆ La cultura de una organización en particular puede no ser específica ni distinta de otras que operan en el mismo contexto.

En tanto esto, las características básicas de la Cultura Organizacional pueden considerarse:

- ◆ Relaciones sociales que los actores establecen entre sí, dentro y fuera de la organización.
- ◆ Un conjunto sistémico de creencias que se constituyen criterios de valoración y comportamiento.
- ◆ Cada cultura se construye su propio sistema de jerarquización y valoración.
- ◆ Las organizaciones no pueden subsistir sin cultura pero ninguna de ellas monopoliza por completo a la organización.
- ◆ El sistema cultural es discrepante y diferente a su interior.
- ◆ La cultura organizacional siempre está reconstruyéndose, en constante cambio.

#### 4.5 Metodología en CVT: Mapas culturales.

La mayoría de las teorías referentes a la organización, si no es que todas, así como todos los empeños, planes, programas, estrategias, acciones, etc., tendientes a optimizar los procesos organizacionales, tienen como fundamento último el trabajo de las personas; a pesar de la importancia de esta variable, la visión organizacional clásica sigue considerando a estos recursos como piezas o partes de un todo más general que se concibe, para fines organizativos, como una máquina.

Teóricamente, el diseño mecanicista es la respuesta ideal para un proceso de trabajo continuo, eficaz y eficiente, es la primera respuesta al enigma de cómo organizar. El problema es que existe un factor que hace trizas este modelo teórico, y estriba en el hecho de que hay una diferencia esencial entre una máquina y una organización humana: la máquina no tiene voluntad, ninguna posibilidad de elegir, puede ser mandada, controlada externamente sin ningún problema; por el contrario, la organización humana se define precisamente por su libertad, real o potencial, pero al fin y al cabo, libertad.

Tan importante es este factor que en el fondo podemos aventurarnos a afirmar: una organización funciona si cuenta con la voluntad de su personal, a pesar de que, objetivamente, los planes, programas y estrategias organizacionales no hayan sido concebidos en la forma más racional posible. Por el contrario, una organización se verá envuelta en muchas dificultades si no cuenta con la voluntad de sus recursos humanos, a pesar de toda la racionalidad, ciencia y técnica puesta en sus decisiones.

He aquí el problema fundamental de toda organización: la voluntad humana ¿Cómo contar con ella? Máxime cuando sabemos que es tan veleidosa, azarosa, arbitraria, caprichosa.

Las respuestas se han concentrado en la codificación de la conducta, su reglamentación, la preponderancia de la ley y la supervisión como su principal instrumento --vigilar para hacerla cumplir--, pero las leyes en todo momento han sido superadas por la infinita variedad y riqueza del comportamiento humano, históricamente siempre han sido respuestas parciales y, en algunos momentos, han provocado más dificultades que beneficios.

Un proyecto de empresa, de institución o de organización en general, debe tomar en cuenta, a la otredad (dado que es un proyecto colectivo), es decir, los otros proyectos, intereses, fines, objetivos, ideas y propuestas, y pensar seriamente si es posible algún tipo de articulación, determinar en qué condiciones puede fundarse y cuánto tiempo puede sostenerse antes de verse en la necesidad de iniciar un nuevo arreglo organizacional.

En esta perspectiva, es urgente investigar en que está fundada la otredad, los otros intereses, las otras propuestas, los otros proyectos, examinar a fondo, internamente, las razones que determinan el comportamiento de las personas:

Sus sueños, deseos, aspiraciones, necesidades, valores, su cosmovisión existencial y el lugar que le otorgan al trabajo en esa forma de ver el mundo y entender, así, sus motivaciones y desmotivaciones laborales, la forma particular en que ellos organizarían el trabajo, sus relaciones, la toma de decisiones, los ritmos, los plazos y, sobre todo, los objetivos.

A final de cuentas se trata del rumbo de la organización, de determinar efectivamente hacia dónde va; de nada sirve que el capitán decida el curso de la navegación y la tripulación dictamine otras coordenadas y otros puertos de arribo.

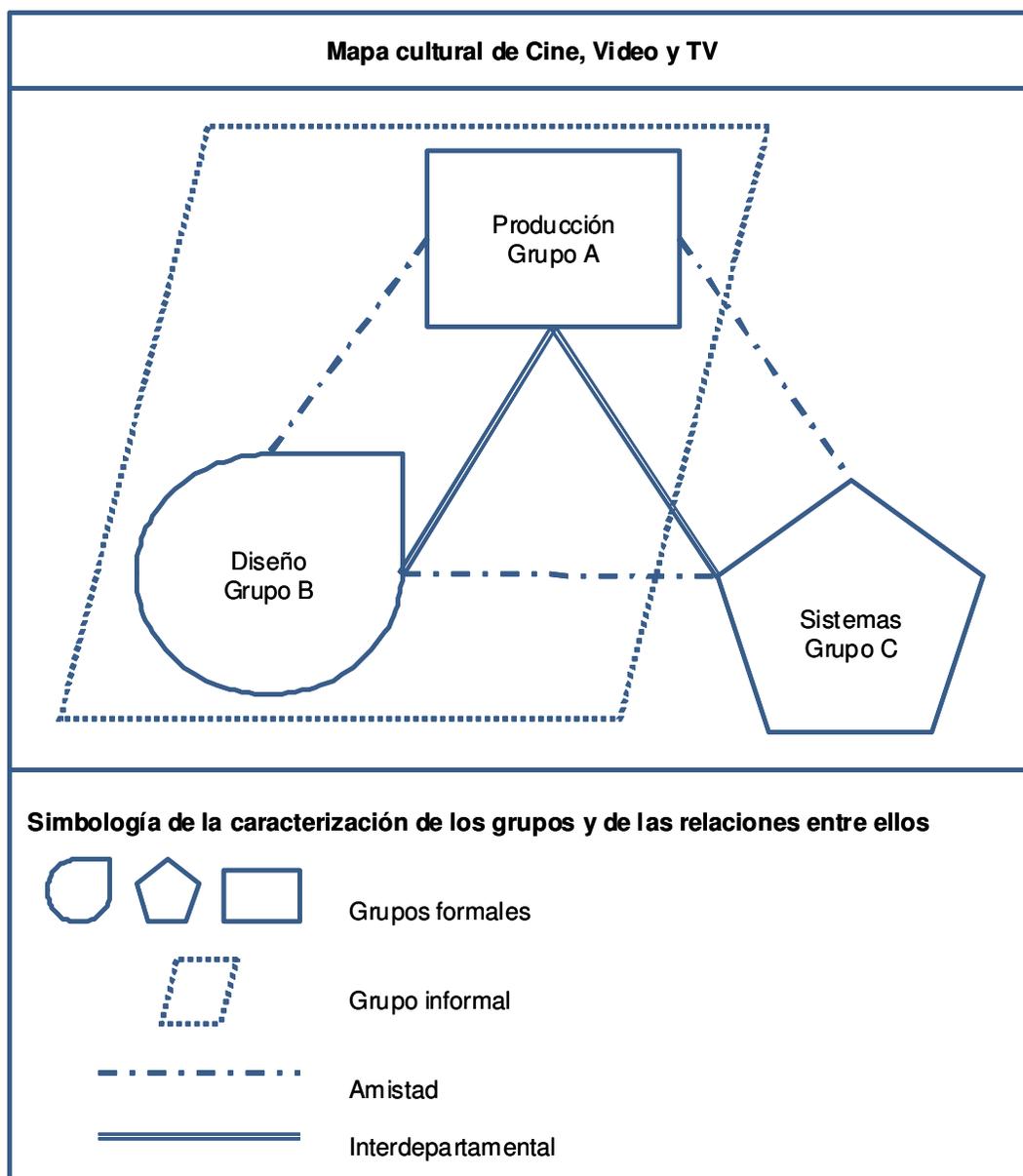
El instrumento propuesto para determinar todo esto, es el mapa cultural o identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización, los cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas.

Grupo	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
Producción, "Los Críticos"	Formación académica.	Conformar un nuevo departamento.	Afinidad académica.Mismo departamento.
Diseño "Diseñoritos"	Artistas, divas. Creativos.	Profesión.	Mismo departamento.
Sistemas "El Negro"	Apariencia física.	Inicio del departamento, es el único que lo conforma.	Funciones vitales para el resto de la empresa.
Sujeto	Posición a favor	Posición en contra	Lexias características
Gerente de Producción "Precavido"	Buena voluntad y experiencia. Capacidad de los miembros del equipo (producción).	Comunicación tiránica. Poca claridad en las funciones. Así debe ser. Obediencia. Se resuelven por costumbre.	"Debe de hacerse". "La buena voluntad: good will". "Aquí la clave es la obediencia".
Diseñador. "Crítico"	Hay buena comunicación entre compañeros. Equipo adecuado. Coordinación que cumple.	Bomberazos absurdos. Caprichos. Ausencia de trabajo en equipo. Urgencias. Poca claridad en delegación de responsabilidades. Sin liderazgo claro.	"Háganse camotes allá arriba".
Sistemas. "Pragmático", "Ejecutor".	Siempre hay opciones. Colaboración. Cooperación en situaciones emergentes. Todos le entran a resolver.	Mala administración de ciertas opciones para evitar emergencias. Mezcla de emociones y humores con el trabajo. Liderazgo poco claro. Se busca favor de dirección.	"Tiene que salir a como dé lugar".

Los miembros de los departamentos analizados, a partir de sus percepciones y opiniones vertidas en las entrevistas aplicadas, se van adaptando a su entorno con base en aquello que tienen en común con otros dentro de sus departamentos o incluso, con las diferencias por marcadas que estas sean.

Como lo muestra la tabla anterior y el mapa a continuación, cada uno de los 3 departamentos comparte relaciones amistosas con los otros y además, a partir de sus actividades en el proceso de trabajo conforman grupos. Grupos formales aquellos que están juntos a causa de su pertenencia a un departamento específico, y grupos informales cuando la relación se desenvuelve dentro de un contexto que puede escapar a lo estrictamente laboral, que traspasa los muros de la organización. Grupos que permiten que, a pesar de los bomberazos, los departamentos funcionen y cumplan sus objetivos.

#### 4.5.1 Mapa de relaciones



#### 4.5.2 Matriz de Andrade: Las Crisis.

Las relaciones y grupos que se han descrito páginas arriba forman, como se ha dicho también, una cultura. Una cultura que se desprende de la que se ha construido en la organización pero que forma parte de ella.

Para Andrade, la cultura es “manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”, esto por lo tanto provoca que los individuos tengan un patrón similar al reaccionar a la crisis. O a los bomberazos en este caso.

Las crisis o bomberazos son, por tanto, una situación donde se debe tomar una decisión. No siempre considerada como algo malo sino como una oportunidad de cambio.

El autor determina que esta cultura formada por los integrantes de un equipo puede ser **fuerte** cuando se caracteriza por una serie de valores claramente definidos y ampliamente difundidos, en orden de importancia, que rigen la conducta de los integrantes del objeto de estudio.

En este tenor, la cultura también puede ser **funcional** cuando permite alcanzar los objetivos organizacionales, siempre en función de su ideario. También, una cultura que fomente la integración de sus elementos, motivándolos a comprometerse con su trabajo y con ellos mismos.

Modalidades de la Cultura Organizacional en la producción de CVT:

Débil - Disfuncional	Fuerte - Disfuncional
Los departamentos se consideran no como equipos sino como individuos que están ahí para cumplir sus funciones, por lo que la reacción ante las emergencias suele ser desordenada,	Los departamentos saben que las decisiones finales deben provenir de la Dirección, por lo que las acciones ante las emergencias, aunque se logre su resolución, suelen ser tibias y siempre esperando un cambio de estrategia repentina de la Dirección.
Débil - Funcional	Fuerte - Funcional
Al atender las emergencias, los individuos ejercen acciones que han ayudado en ocasiones anteriores; sin embargo, no todas las emergencias se resuelven de la misma forma o bien se esperan los mismo resultados. Así mismo, el estrés provocado por los bomberazos provoca falta de planeación aunque la situación ya se haya presentado antes lo cual provoca más errores.	La experiencia como punto de partida de los individuos ayuda a que logren ejercer sus acciones para prevenir pequeñas crisis y sacar adelante su parte de la producción.

### 4.5.3 Recursos Culturales de la Organización

Para Jaime Pérez, la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización (Pérez, 19).

Para lograr este objetivo, el de modelar la cultura en beneficio de la organización – y en consecuencia, de sus miembros- requiere de ciertos instrumentos, factores que habrá que tomar en cuenta para concretar esta cultura.

Con ayuda de la tabla que se presenta a continuación, se pretende describir formas de cultura organizacional en los departamentos de Producción, Diseño y Sistemas que encausados estratégicamente, lograrán que los miembros se den cuenta de su importancia y de cómo pueden contribuir a lograr sus metas personales a través de contribuir en los de la organización.

FACTOR	S/N	F/D	DESCRIPCIÓN OBJETO ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Proceso de Socialización Y Enculturización	No	Debilidad	No hay un proceso de capacitación formal al iniciar labores en CVT, esto se realiza con el tiempo y bajo el criterio del jefe inmediato o en su caso, la persona que ha contratado al elemento. La rotación de personal en los departamentos del Proceso de Producción es lento y la socialización se realiza por sí misma con la experiencia e interacción.	Explicar funciones y estrategias: prevenir en cuanto a la existencia de emergencias y cadena de mando directa desde la Dirección.
Misión Propósito	No	Debilidad	En CVT no existe un ideario organizacional. En los departamentos de Producción, Diseño y Sistemas hay una misión conocida y compartida: sacar adelante el trabajo a pesar de las emergencias.	Dejar libre de topes administrativos y dejar que se trabaje para generar ganancias.
Conocimiento	Sí	Fortaleza	Los elementos que conforman los equipos de trabajo tienen el conocimiento necesario para sacar adelante sus funciones e inclusive, para enfrentar las crisis. Se valora la creatividad.	Cada departamento sabe qué hacer gracias al conocimiento de quien lo dirige.

FACTOR	S/N	F/D	DESCRIPCIÓN OBJETO ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Participación	No	Debilidad	Los miembros de los equipos han manifestado que su participación se da de manera individual; es decir, no se consideran parte de un equipo de trabajo.	Fomentar la unión y los beneficios de los acuerdos provenientes del trabajo en equipo.
Liderazgo	No	Debilidad	Tal como se arrojó a través de las entrevistas, en los 3 departamentos está difuso el elemento del liderazgo. No saben quién está al mando de quién ni a quién acudir si se necesita algo. Se tiene claro que el líder es el Director general y que de este provienen las decisiones.	Acordar una claridad en el liderazgo. Si bien se sabe que la Dirección tiene el poder de tomar decisiones estructurales y definitivas, es necesario que los 3 departamentos analizados sepan a quién pueden acudir y dónde está su punto de apoyo más próximo para así generar motivación confianza. Buscar en consenso en lugar del ejercicio del poder.
Rituales	No	Debilidad	Al integrarse al equipo, los elementos de más experiencia suelen platicar a los nuevos acerca de cómo en el pasado el Director ejercía la tiranía (así mencionada) en el trato despótico con los demás, provocando así el miedo de los elementos nuevos.	Implementar rituales como comidas semanales, festividades o reuniones que vayan haciendo a un lado la costumbre de tener siempre miedo a que el Director tenga momentos de tiranía.

FACTOR	S/N	F/D	DESCRIPCIÓN OBJETO ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Tótem Corporativo	Sí	Debilidad	Sin duda el totem tanto de los departamentos que llevan el proceso de producción como de toda la organización es la figura del Director y su Padre. Ambos tienen capacidad de hacer y deshacer en la organización y han contagiado a los encargados de las costumbres de que el trabajo se realiza porque así debe ser; son una figura de mando muy fuerte y a veces nociva.	Lograr que se aprovechen no sus caracteres sino su dedicación empresarial para ser ejemplo de los que ahí trabajan y parte de la enseñanza a los nuevos. Usar la experiencia en lugar de la coacción.
Ideología	Sí	Debilidad	Existe una ideología muy arraigada, misma que se dejó ver durante las entrevistas aplicadas en el Capítulo precedente: Esta se fundamenta en la idea de que las cosas deben hacerse porque así debe ser, el liderazgo absoluto de la Dirección y la obediencia que se le debe a esta.	Aprovechar la disciplina que ha dado al experiencia en fomentar una ideología del trabajo en equipo para beneficio de todos: no sólo dar gusto al jefe, sino hacer un trabajo que de bien estar a los individuos.
Comunicación	No	Debilidad	La comunicación de las metas organizacionales de las funciones de los individuos es casi nula, se reduce a lo que se va aprendiendo en lo cotidiano. Así también, la comunicación es vertical al estar el mando centralizado en un solo elemento.	Dotar a los miembros del equipo de una identidad organizacional, haciéndoles saber que forman parte de un equipo y que su función es importante no sólo para ellos mismos sino para quienes los rodean.

#### 4.6. Propuesta de Intervención Comunicativa en Producción CVT

Con todo, es necesario entender el poder la comunicación cuando se usa de forma estratégica, de lo contrario, el propósito primordial de esta investigación quedaría en el aire.

Rafael Pérez (2001) nos enumera las características de este uso estratégico de la comunicación:

- ◆ Se produce una situación de juego en la que intervienen varios jugadores
- ◆ Que tiene que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores
- ◆ En contextos sociales dados
- ◆ De cara al logro de un objetivo asignado
- ◆ Optando entre varias alternativas de acción: algo más que cuatro decisiones
- ◆ Mediante la valoración de dichas alternativas
- ◆ Y a elección de una de ellas
- ◆ Que se ejecuta, controla y evalúa

Así pues, pasamos a nuestra propuesta.

##### 4.6.1. Plataforma Estratégica

##### Paradigmas Viejos y Nuevos en Producción CVT

A lo largo de este reporte se han llevado a cabo diferentes diagnósticos que atienden a objetivos específicos con respecto a CVT y sus departamentos involucrados en su proceso de Producción.

En el Capítulo 1, se midieron diversos problemas productivos con ayuda de una Hoja de Inspección con la cual se determinó que el punto de partida serían los constantes bomberazos que aparecen durante el proceso natural de producción y que podrían estar ligados a problemas de índole comunicativo-informativo.

Después se identificaron a los actores que viven su cotidianidad en la Producción y la forma en que se comportan y evalúan las herramientas que utilizan para comunicarse entre ellos y con el resto de la organización.

Así también, en el Capítulo 3 entramos en las percepciones de algunos de estos actores, obteniendo información que nos permitió armar un mapa que nos guió a la forma en que se ven a sí mismos y a los que los rodean día a día; todo esto bajo la dinámica de lograr los objetivos de sus departamentos, la organización y los propios.

A raíz de las entrevistas realizadas se pudieron caracterizar a los actores participantes en relación al lenguaje que usan para expresar sus impresiones y percepciones respecto a los problemas medidos así como de la dinámica diaria de trabajo e interacción.

De esta forma, el problema que comenzó siendo operativo fue matizándose con elementos propios de los participantes y el trabajo en sí mismo convirtiendo la mirada administrativa de la mano de obra en una mirada más compleja que refleja las subjetividades y percepción de realidad de los sujetos con los constantes bomberazos y la comunicación entre ellos.

#### 4.6.2. Problemática detectada al sistematizar la información.

Tal como se ha presentado a lo largo de este reporte, Cine, Video y TV tiene una visión particular de sí misma –como se mostró en el Capítulo 1, cuando revisamos su

estructura y funcionamiento- y fue a partir de esa revisión que comenzamos a determinar los elementos que han formado parte de la presente investigación.

A manera de herramienta para sistematizar datos, presentaremos una tabla FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para encuadrar las características generales que ayudarán a encausar nuestra propuesta de intervención.

Internos	Externos
Fortalezas	Oportunidades
El personal puede adaptarse a las emergencias.	La cultura debería ayudar a prevenir emergencias, no a adaptarse a ellas.
Existe voluntad para cumplir con las metas.	Trabajar en equipo para lograr metas, no para quedar bien con la Dirección.
Creatividad para agilizar el trabajo con ayuda de herramientas tecnológicas	Conocer las funciones propias y las de los miembros del equipo.
Capacidad para lograr un producto de alta calidad.	
Debilidades	Amenazas
Los procesos de trabajo no logran organizarse a causa de los bomberazos	Le tensión que se deriva de trabajar entre emergencias tiene un alto costo psicológico que afecta la calidad del trabajo causando errores que se podrían evitar.
La cooperación se realiza como un favor personal y no como trabajo en equipo.	

#### 4.6.3. Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados

Los bomberazos que incurren al menos 3 veces a la semana en los departamentos que llevan la Producción en CVT tienen un alto costo psicológico, así como económicos, energéticos y de tiempo<sup>17</sup>, mismos que provocan que la calidad no sea supervisada con la atención que requiere la función de cada elemento, ya sea en Producción, Diseño o Sistemas, cada uno en su parte del proceso general. Así también, esta situación se deriva de la cultura interna en la organización donde los elementos que la componen, las personas, están acostumbradas a trabajar para quedar bien con la Dirección, a cumplir con su función como parte de su búsqueda de aceptación y para evitar problemas; esto causa que el trabajo en equipo se torne en fricciones al no saber quién está en qué

<sup>17</sup> Sírvase el lector revisar, para más detalles, el apartado 2.1.1 del Capítulo 2 de este reporte.

posición de mando o coordinación provocando que el trabajo se realice como un favor y no como parte de una labor en equipo.

#### 4.7 Proyecto

Nombre: “Mejor control de emergencias en la producción de CVT, mejores películas,”

Objetivos: Disminuir el costo psicológico provocado por los bomberazos durante el proceso de producción ayudando a entregar trabajos de mayor calidad sin desgaste excesivo del personal.

Políticas o normas de acción:

- ◆ Aprovechar el conocimiento y experiencia de los miembros del equipo.
- ◆ Utilizar como gancho la voluntad de ayudar como favor personal, ahora en beneficio de todos.
- ◆ Explotar la voluntad al diálogo de la mayoría de los miembros del equipo, propiciando una comunicación más asertiva.

##### 4.7.1 Estrategia de Comunicación

Mensaje Institucional: Todos trabajamos juntos, para beneficio de todos. En CVT el trabajo se logra a como dé lugar pero ¿y si todos trabajamos en equipo?

Sentido del Mensaje: Para los integrantes de los 3 departamentos involucrados en la producción en CVT.

Públicos: Los grupos informales que se relacionan entre sí en la producción; ya que, al trabajar más por favores que por ser parte de un equipo, la atención se logrará comenzando por las relaciones detrás de lo laboral.

Medios y Productos Comunicativos: Mediante 3 planes de comunicación sencillos se buscará lograr que los miembros del equipo afirmen su identidad dentro de la organización, aprovechen al máximo las herramientas comunicativas así como sus

capacidades de comunicarse y logren maneras lúdicas para que, fuera del estrés laboral, se disminuya lo más posible el costo psicológico que provocan los bomberazos ayudando así a mejorar la calidad del trabajo en equipo.

Evaluación / Retroalimentación: Mediante estos medios y productos, tendremos oportunidad de ir evaluando cada mes con la observación de la continuidad de la producción al ir reduciendo el estrés.

#### 4.8 Planes de Comunicación

##### 4.8.1 Identidad, identificación de cada miembro del equipo

El proceso de producción es una inversión grande para CVT, ya que de ella sale el producto que se comercializa y recupera las inversiones en derechos de distribución; así mismo, una producción de calidad ayuda a reducir devoluciones y pérdidas.

Cada elemento del equipo, cada persona, está inmiscuida en una cultura que los ha llevado a trabajar sin saber quién está haciendo qué ni quién está a cargo de coordinar qué tipo de procesos; todo esto, a pesar de que desde la Dirección se dan instrucciones de cómo hacer las cosas.

El trabajo entre bomberazos, aunado al desconocimiento de las funciones oficiales de los miembros del equipo contribuye al costo psicológico de este problema.

Objetivos: Que cada miembro del equipo tenga manera de identificarse a sí mismo y con los demás miembros del equipo y de la organización. Con esto, se espera ganar las voluntades a fin de lograr un trabajo en equipo más efectivo, ya no por hacerle el favor al compañero sino, más bien, para cumplir con la parte correspondiente del proceso general de producción.

Políticas de Comunicación: Compromiso al proceso de entregas y desarrollo de producto. Entender que se forma parte de un equipo donde cada uno tiene una función y esa función es importante para que, juntos, se trabajen los procesos naturales y se atiendan las emergencias o bomberazos de manera efectiva y con el menor estrés posible.

Vocabulario rector: Trabajo en equipo. Ahorro de energía. Reducción de estrés. Bien estar individual y común. Quedar bien con la Dirección es necesario pero secundario.

Programa específico:

Se invitará a los miembros del equipo a colocar en las firmas de sus direcciones de correo electrónico organizacionales su puesto y departamento para así ayudar a definir la posición y funciones de cada uno.

Jefe de Diseño

Diseñador

Gerente de Producción

Supervisor de Producción

Este proceso de espera llevar en el transcurso de un mes.

Programa Interno: Cada uno de los miembros de la producción logrará establecer su identidad e identificarse como parte de un equipo de trabajo y no como un individuo cuyas actividades son un favor para algún otro.

Programa Externo: De esta manera el resto de la organización podrá ver la estructura de los departamentos en la producción y así poder saber a quién acudir cuando se necesite reduciendo el costo de los bomberazos que se piden fuera de las funciones.

Producto Comunicativo: Colocación de puestos y departamentos en las firmas del correo electrónico de los integrantes de los departamentos que realizan la producción en CVT.

#### 4.8.2 Aprendamos a comunicarnos mejor

Como se examinó en el Capítulo 2, el correo electrónico es la herramienta comunicativa más usada en CVT y, por supuesto, en los departamentos que conforman la producción. Esta herramienta se utiliza a través de clientes de correo como Outlook, Outlook

Express y Thunderbird; estas, a su vez tienen funciones que facilitan la organización de los mensajes.

Así también, la manera en que se redactan los correos y peticiones provoca malentendidos y emergencias que bien pudieran evitarse con una comunicación más clara.

Objetivos: Que cada miembro del equipo aproveche al máximo la herramienta de correo electrónico organizando las prioridades e intercambiando mensajes más claros para así reducir las posibilidades de bomberazos autogenerados.

Políticas de Comunicación: Organización de mensajes. Prioridades de información. Comunicación asertiva.

Vocabulario rector: Escribir claramente. Aprovechar herramientas tecnológicas para la comunicación.

Programa Específico:

Con ayuda del conocimiento del encargado de Sistemas, los miembros del equipo podrán aprender a aprovechar los recursos tecnológicos que ofrece el software utilizado para intercambiar correo electrónico como son filtros, carpetas, marcas, prioridades, plantillas etc.

Así también, se buscará un curso que ayude a redactar mensajes claros para enviar correos electrónicos que soliciten información correcta y reciban la respuesta que permita contribuir al trabajo en equipo.

Programa interno: Ayudará a reducir malentendidos entre los miembros de los departamentos reduciendo así las emergencias y los costos implicados.

Programa Externo: De esta forma, la comunicación con los departamentos que componen el resto de la organización será también más clara.

Producto comunicativo:

- ◆ Curso de aprovechamiento de recursos tecnológicos.
- ◆ Curso de redacción asertiva.

#### 4.8.3 Liberación Creativa del Estrés

Tal como se ha explicado desde el Capítulo 2, el costo de los bomberazos es alto. En este caso, el costo psicológico es el que afecta aún más a los elementos del equipo, ya que provoca que por el estrés, haya bomberazos que se podrían evitar.

En el Capítulo 3, las entrevistas revelaron que los miembros del equipo consideran que el se ha mezclado el elemento personal con el laboral, poniendo así en medio de los procesos laborales que son de por sí estresantes aquellas personalidades de cada individuo logrando una combinación que no ayuda a poner toda la atención en los bomberazos que no se pueden evitar y además, provocando otros.

Objetivos: Que los miembros del equipo aprovechen la integración que ya existe entre ellos para canalizar el estrés generado de forma lúdica que ayude a utilizar su energía en trabajar en equipo y prevenir los bomberazos evitables.

Políticas de Comunicación: Deshacerse del estrés de forma creativa. El trabajo que se lleva a cabo requiere creatividad y energía, no dejemos que se vaya en bomberazos y estrés.

Vocabulario rector: Juego. Expresión del estrés. Trabajo en equipo.

Programa Específico: Aprovechando la creatividad de los miembros del equipo, se propone utilizar el pizarrón de Producción para realizar un dibujo cada que el nivel de estrés se considere alto; un dibujo en el cual, cada individuo irá agregando elementos pictográficos o de texto para ilustrar ese estrés para así canalizar la energía en un proceso creativo y lograr superar los bomberazos inevitables y evitar aquellos que se presentan por la acumular tensión.

Programa Interno: Ayudar a los 8 miembros de la producción en sus respectivos departamentos a integrarse a través de esta labor creativa. Reducir el estrés lúdicamente y aprovechar la energía para bajar el costo psicológico de los bomberazos.

Producto comunicativo: Dibujos creados por los sujetos, desarrollados durante el día. Realizar una reunión cada mes para evaluar el desarrollo y resultados de estos dibujos en la reducción del estrés comparando los tiempos en bomberazos antes y después.

## Conclusiones Capítulo 4

En este capítulo hemos analizado la cultura de los departamentos que conforman el proceso de producción en CVT: Producción, Diseño y Sistemas. Así también nos hemos dado a la tarea de enlistar las características del comunicador organizacional; todo esto, agregado a los diagnósticos realizados a lo largo del presente reporte ha servido para realizar una propuesta de intervención comunicativa que logre reducir los costos del problema medido en el Capítulo 1.

- ◆ La comunicación organizacional se desarrolla dentro de sistemas sumamente complejos como lo son las organizaciones que, formadas por seres humanos, se tornan un conglomerado de objetivos, caracteres y visiones del mundo.
- ◆ El comunicador organizacional debe constituirse como un elemento mediador que tenga la capacidad de escuchar a los otros, poner en la mesa los distintos puntos de vista y hacer uso de la comunicación para llegar a consensos, acuerdos que beneficien a la organización y sus miembros.
- ◆ La cultura organizacional es creada por los integrantes de la misma gracias a las diferencias entre estos; sin embargo, es posible usarla en beneficio de la organización a través del análisis y aprovechamiento de las percepciones individuales.
- ◆ La comunicación usada estratégicamente puede ser un arma poderosa, capaz de lograr que los demás hagan lo que se desea. A nivel organizacional es una herramienta que bien aprovechada puede ser capaz de optimizar el desempeño y sobre todo, motivar a los individuos gracias al uso de los elementos familiares y de las reglas del mismo juego organizacional.

Atendiendo al concepto de prospectiva de Miklos, se puede lograr que la misma gente proponga sus ideas de futuros posibles para preparar el camino para acciones deseables y posibles en la organización; esto al animar a sus miembros a definir desde sí mismos y su experiencia las funciones y características de su trabajo dentro de un equipo.

Esto permitiría que en un mediano plazo, la organización entera pueda seguir el ejemplo de los 3 departamentos analizados para reforzar su posición y fortalecer la importancia de sus funciones dentro de la organización y sus objetivos.

## Conclusiones Generales

Se recorrió un largo camino hasta llegar a la Propuesta de Intervención Comunicativa, a través del cual fuimos construyendo ante nuestros ojos a una organización que si bien parece estar sumamente desorganizada, mantiene en esa condición los pilares de su crecimiento y actual posición en el mercado del Cine y DVD.

Cine Video y TV tiene una buena posición en el mercado gracias a la experiencia y empuje de la gente que la conforma; se ha construido a sí misma una y otra vez con ayuda de la voluntad de cada uno de los miembros de la organización. A pesar de que el trabajo en equipo no es algo que la caracterice, es a través de sus individualidades y su voluntad de crecer como ha logrado el lugar que tiene hoy día.

La visión organizacional con la que se ha desarrollado este reporte ha ido haciéndose cada vez más compleja, adecuándose a cada faceta del estudio, cada una importante en su aportación al punto de vista de investigador; mismo que, sin duda, representa un elemento focal en la organización.

- ◆ En el Capítulo 1, los retrasos en el proceso de producción están ligados a la estructura de la organización, su liderazgo y la adaptación de los integrantes de los departamentos a los bombezazos cada vez más habituales.
- ◆ En el Capítulo 2, los individuos cuentan con las herramientas tecnológicas para comunicarse; sin embargo, el aprendizaje de estas está delimitado a lo que cada uno va descubriendo, ya que la confianza en los mandos de la organización es baja y en cambio, el costo de las emergencias es alto.
- ◆ En el Capítulo 3, los integrantes entrevistados dieron cuenta de sus percepciones y deseos respecto de su equipo de trabajo y organización en general. El resultado: hay cadenas de mando poco claras, se trabaja desde el humor del día y los objetivos personales suelen rebasar a los del equipo de trabajo. Están concientes de los problemas existentes pero cada uno actúa desde su perspectiva sin considerar el trabajo en equipo.
- ◆ En el Capítulo 4, a través de explorar la cultura organizacional en CVT, se planteó la necesidad de una posición de mediación, enfocada a la Comunicación Organizacional, habilidades que al desarrollarse en lo mínimo, pueden lograr

que muchos de los bomberazos que se originan en malentendidos sean evitados y orientados a reducir el alto costo psicológico.

Sin duda, el uso estratégico de la comunicación es una ventaja de la cual se debe aprovechar cuando se entiende la necesidad de su uso no sólo para mantener una socialización sino para desenredar los mal entendidos y convertirlos en conversaciones y negociaciones provechosas para la organización.

De la misma forma hemos visto cómo la organización deja de ser ese objeto oscuro del deseo, del estudio concienzudo de la administración que toma a los seres humanos que ahí laboran como mano de obra que cumple un objetivo y cobra cada quince días. Esa subjetividad y juegos de subjetividades que se conjuntan en grupos y subculturas que ponen en sus diferencias la base de la complejidad de la organización.

Los departamentos que conforman la producción en CVT se adaptan constantemente a los cambios de estrategia, dictados por la combinación de humor, carácter y experiencia que emerge desde la Dirección. Estos departamentos y sus integrantes trabajan para sí mismos y para su equipo que, determinado o no, los lleva a cumplir objetivos organizacionales y personales.

La percepción de los sujetos resultó una herramienta valiosa para complementar las coincidencias encontradas gracias a las herramientas cuantitativas, cruce que sirvió para establecer el eje de acción de la Propuesta final: el orden simbólico.

Al no poder realizar cambios directos en el funcionamiento de CVT, esta propuesta se ha dirigido hacia donde los mismos actores la guiaron. En la cultura organizacional está arraigada la forma de trabajo, la toma de decisiones centralizadas en una dinámica del “aquí se hacen las cosas así: se obedece” provoca que los miembros del equipo usen sus energías en resolver problemas cada día, haciendo parecer que su trabajo es precisamente ese: resolver bomberazos.

La Propuesta de Intervención Comunicativa plantea estrategias que van directo al plano anímico y simbólico, fundando en el lenguaje y en la canalización del estrés la

estrategia para lograr disminuir el costo más significativo del problema analizado: el psicológico.

A sabiendas de que una organización es habitable en la medida que sus miembros trabajen para vivir y no vivan para trabajar, esta propuesta pretende que la energía que se gasta en resolver bomberazos sea utilizada para prevenir los que sean posibles y evitar aquellos que se derivan precisamente de este alto costo psicológico.

Luis Buñuel nos ha dado ese pequeño empujón desde la pantalla, pantalla que sustenta a Cine, Video y TV y a sus integrantes. Una organización que está llena de *sueños, azar, risas y contradicciones*, elementos que la hacen todo lo que ha logrado ser desde su fundación hace 10 años.

## **Bibliografía**

- Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992.
- Ávila, Xavier. Crítica De Las Escuelas Clásicas De Comunicación Organizacional. Documento inédito 2010.
- Ávila, Xavier. De la Cibernética a la Organización Comunicante. En: Cuadernos de Trabajo No 1. Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
- Bateson, G. Et.al. La Nueva Comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.
- Bourdieu, Pierre. La Distinción: Bases sociales del gusto. Madrid. Taurus-Alfaguara. 1991.
- Calcaterra, Rubén, Mediación Estratégica, España, Gedisa, 2002.
- Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
- Crozier y Friedberg. El actor y el sistema, Edit. Alianza, México 1990
- D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998.
- Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.
- Flores, Carlos Fernando, Inventado a la empresa del siglo XXI, Colombia, Gránica, 1997.
- Habermas, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Taurus. Buenos Aires, 1987.

- Ibañez, J. Et, al. El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación.
- Libaert, Thierry, El plan de comunicación organizacional, México, Limusa, 2005.
- Lodge, George. Administrando la Globalización en la era de la interdependencia, Panorama editorial, México, 1996.
- Luhmann, Niklas. Los Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general. Alianza/UIA. México. 1991.
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. México, ENEP Acatlán, 1992.
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- Miklos, Tomas, et al, Planeación prospectiva, México, Limusa, 1994, 2003.
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.
- Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963
- Pérez, G. Estrategias de Comunicación. Ariel. Barcelona, 2001.
- Pérez Dávila, Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, Cuadernos del colegio de comunicación y educación, octubre de 1991, número 1, volumen 1, año 1.
- Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
- Pérez González, Rafael, Estrategias de comunicación, España, Ariel, 2001.
- Piñuel Raigada, José Luis, Ensayo general sobre la comunicación, Barcelona, Paidos, 2006.
- Revilla Basurto, Mario. Teoría de la Representación. Tesis de Maestría. CADEC, 2001.
- Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.
- Ruiz Olabuenaga, Diego (1995), Sociología de la organización, Universidad de Deusto, España, 1995.
- Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984.
- Serrano Rafael, et. al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001.

- Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.
- Winkin, Y. Et al. La Nueva Comunicación. Kairós. Barcelona, 1987.

### **Fuentes Digitales**

Zima Entertainmet, disponible en [www.zimaent.com.mx](http://www.zimaent.com.mx)

Distrimax, disponible en <http://www.videomax.com.mx/>

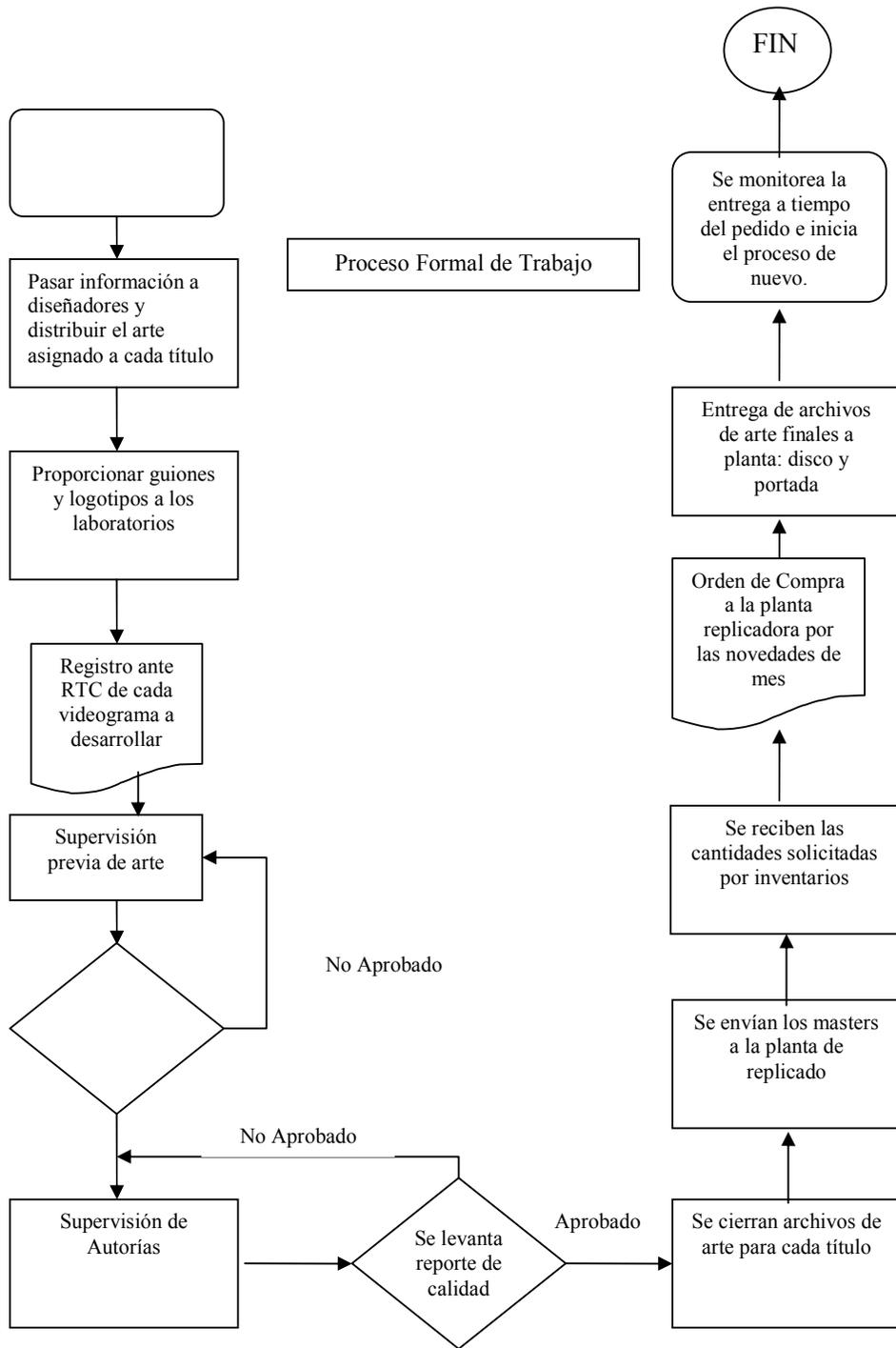
### **Otros Documentos**

Pérez Dávila, Jaime. 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, sin publicar, 1997.

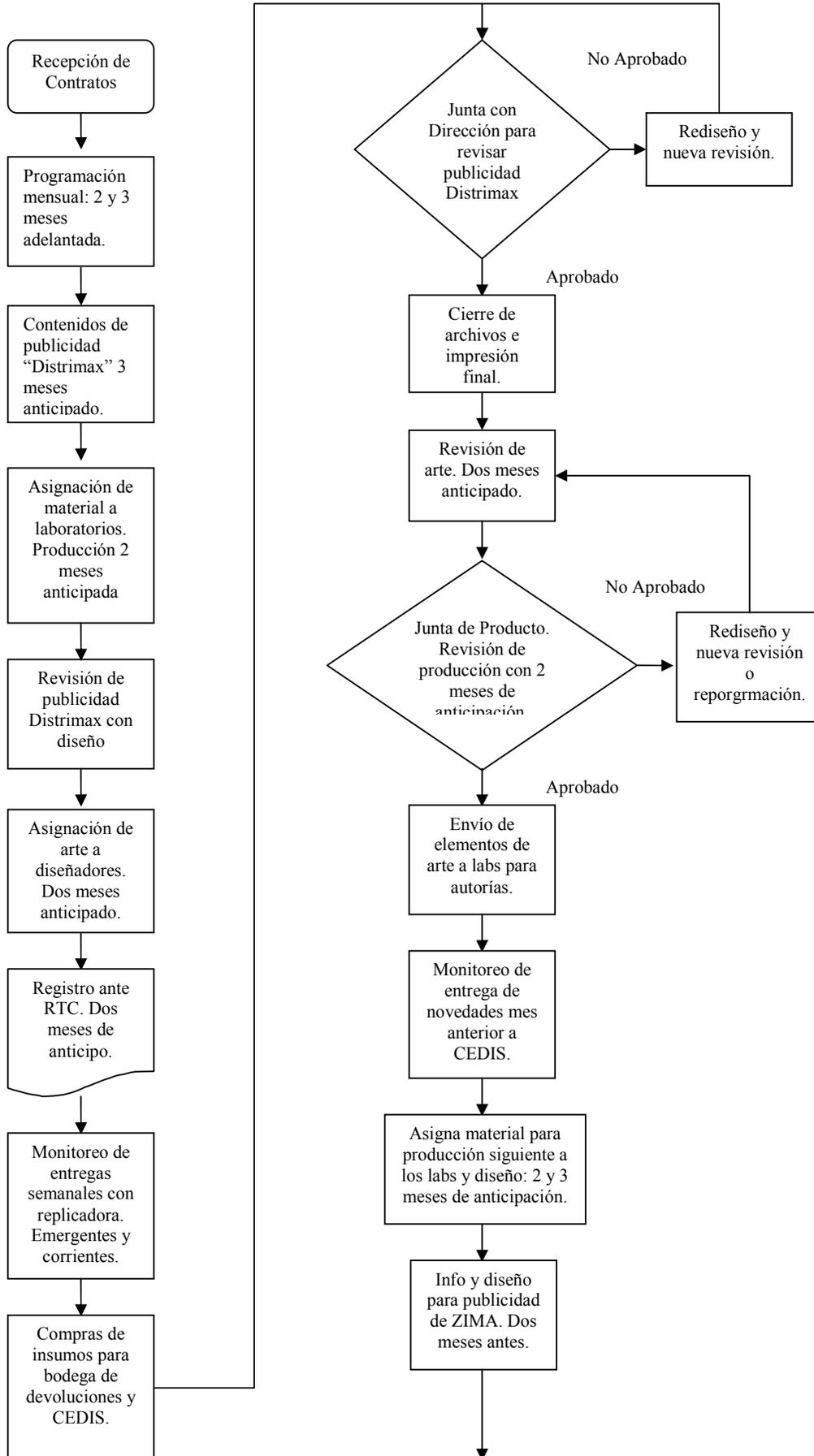
Pérez, J. (Enero, 2010) CD ALUMNOS [CD ROOM] Material para STEC-COC, 2010.

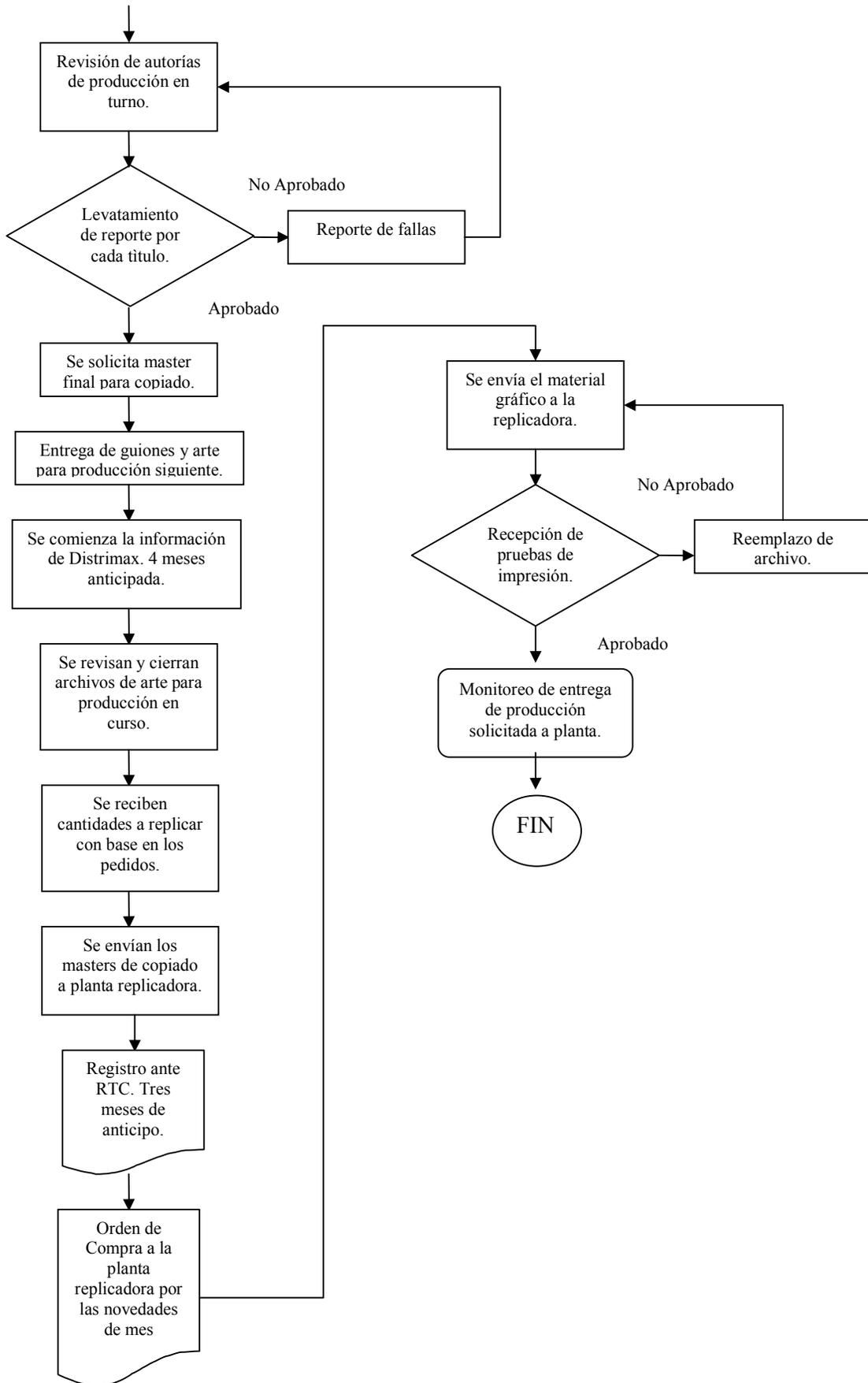
González, Noe Lecturas Críticas: Bauman, Identidad y Comunidad, en Pérez, J. (Enero, 2010) CD ALUMNOS [CD ROOM] Material para STEC-COC, 2010.

# ANEXO 1



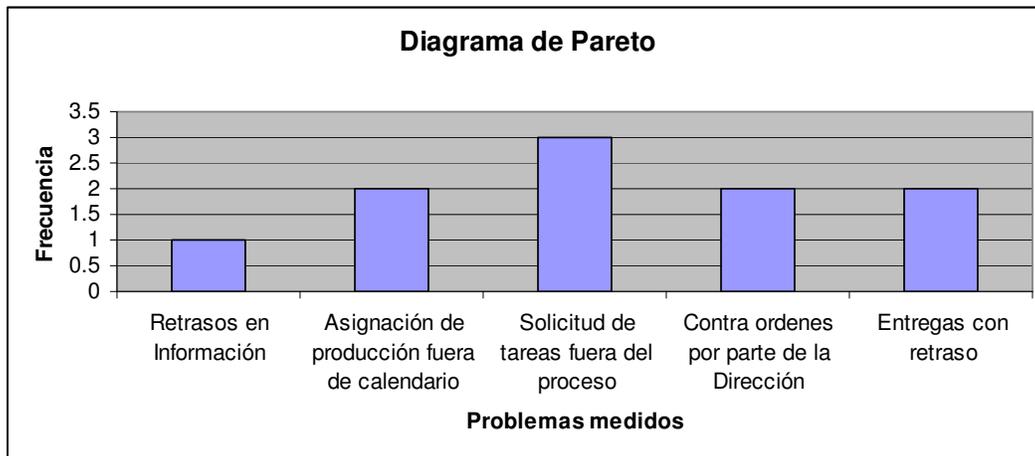
Proceso Real de Trabajo





## Hoja de Inspección

PROBLEMAS	15 al 19 de marzo					22 al 26 de marzo					TOTAL
	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	
Retrasos en entrega de información				1							1
Asignación de producción fuera de calendario		1				1					2
Solicitud de tareas fuera de proceso		1	1		1						3
Contra ordenes por parte de la dirección					1		1				2
Entregas con retraso					1			1			2
<b>TOTAL</b>											<b>10</b>



# ANEXO 2

## EL TEST DE PERSONALIDAD SEGUN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

HABILIDADES PREVALECIENTES \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una. (Por la naturaleza de esta página no se puede marcar o aplicar dicho test, sin embargo presentamos los grupos de habilidades).

Obediente (O)	Tranquilo (O)
Caprichoso (A)	Meticuloso, Detallista (A)
Testarudo, Reacio a conceder (C)	De opiniones fuertes (C)
Juguetero (P)	Sociable, Amigable (P)
Valiente (C)	Seguro de mi mismo (P)
Creativo, Con inventiva (P)	Simpático (O)
Entregado (O)	Asertivo para tomar decisiones ( C )
Introverso (A)	Abierto a aceptar opiniones (A)
Disciplinado (A)	Arriesgado, Temerario (C)
Generoso (O)	Dispuesto a ayudar (O)
Vivaz, Llamativo (P)	Cálido y sincero (P)
Persistente, No me rindo (C)	Centrado, No extremo (A)
Comunicativo (P)	Diplomático (A)
Controlado (O)	Atrevido, Audaz ( C )
Decisivo, Firme (C)	Satisfecho (O)
Sistemático (A)	Expresivo (P)
Adaptable (A)	Analítico (A)
Tiendo a expresar cualquier desacuerdo ( C )	Llano, Directo (C)
Preocupado, interesado por los otros (O)	Encantador (P)
Emotivo, Impresionable (P)	Leal (O)
Estable, Templado (O)	Convincente (P)
Preciso (A)	Gentil (O)
Nervioso (C)	Humilde, Modesto (A)
Espontáneo (P)	Original (C)
De trato fácil (O)	Respetuoso (A)
Organizado, Metódico (A)	Emprendedor (C)
Enérgico (C)	Optimista (P)
"Campechano", sobrellevo las cosas (P)	Servicial (O)

Agresivo (C) Influenciable (O) Indeciso (A) Impulsivo (P)	Inquieto (C) Popular (P) Compartido, Colaborador (O) Regido por principios determinados (A)
Ansioso (C) Impaciente (O) Dispuesto (A) Consecuente, Flexible (P)	Apegado a propias decisiones (C) A favor de nuevas ideas (P) Listo para hacer favores (A) Sociable, Amigable (O)
Determinación para apoyar a los otros moralmente (O) Evito la confrontación (A) Obstinado, Necio (C) Sociable, Amigable (P)	Carismático, Admirado (P) Amable, Tratable (O) Vulnerable, Sensible (A) Seguro y Fuerte (C)
Competitivo (C) Jovial, Gozoso (P) Considerado (O) Conciliador (A)	Cauteloso (A) Determinado (C) Elocuente (P) Bondadoso (O)
Contento (O) Confiado (P) Pacífico (A) Positivo (C)	Gusto por el esparcimiento (P) Paciente (O) Facilidad para hablar (A) Independiente (C)

Anexo 2:

Fecha:

Nombre:

**Instrucciones:** A continuación le presentamos 31 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información.

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.

1. La mayoría de la gente en mi departamento entiende claramente los objetivos específicos del mismo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2. Tengo muy clara la idea de lo que mi departamento quiere de mí.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3. Todos en mi departamento tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4. Si doy buenas ideas a mi jefe soy recompensado o por lo menos felicitado.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en CVT.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo dentro de CVT y mi departamento y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9. Otras personas dentro de CVT gozan de más atención a sus opiniones que yo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10. Mi jefe hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema que se trate.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

11. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en CVT.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

12. Mi jefe prefiere felicitar a otras personas del grupo de trabajo que a mí.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

13. Desconozco las metas a largo plazo de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

14. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

15. Hay una atmósfera de amistad y honestidad entre todos los miembros de mi departamento.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

16. Hay canales accesibles a los miembros de CVT para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

17. Siempre soy uno de los primeros en mi departamento en enterarme de cambios e información nueva.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

18. La dirección anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de CVT.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

19. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de CVT.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

20. Siempre sé con exactitud las especificaciones y fechas para entregar mi trabajo.

1	2	3	4	5
Totalmente de	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en

acuerdo				desacuerdo
---------	--	--	--	------------

21. Mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

22. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

23. Tengo confianza en mi jefe y en la organización.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

24. No estoy seguro de lo que se espera de mí en CVT, en áreas como presentación personal y comportamiento.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

25. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

26. Mi jefe nunca se ha sentido a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

27. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi desempeño.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	-------------	---------------	--------------------------

28. Mi jefe es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

29. Hay un ambiente de confianza y libertad personal en la organización.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

30. En mi trabajo diario, las tareas cotidianas están definidas por una estrategia y pocas veces cambian.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

31. La forma de hacerme llegar la información o asignación de tareas siempre es clara.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Sin opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	Alejandro (Diseñador)	Victor (Jefe de Diseño)	Erik (Diseño)	Javier (Gerente de Producción)	Ernesto (Producción)	Michael (Inventarios)
1. La mayoría de la gente en mi departamento entiende claramente los objetivos específicos del mismo.	3	1	1	2	4	4
2. Tengo muy clara la idea de lo que mi departamento quiere de mí.	4	1	1	2	2	1
3. Todos en mi departamento tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.	1	1	1	3	2	4
4. Si doy buenas ideas a mi jefe soy recompensado o por lo menos felicitado.	4	2	2	5	2	1
5. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.	2	2	2	3	2	1
6. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias porque probablemente serán ignoradas.	3	3	2	2	2	5
7. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en CVT.	5	1	1	3	4	3
8. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo dentro de CVT y mi departamento y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.	2	1	2	1	2	1
9. Otras personas dentro de CVT gozan de más atención a sus opiniones que yo.	2	3	3	1	3	1
10. Mi jefe hace fácil la conversación sobre cualquier asunto o problema que se trate.	4	1	2	5	4	4
11. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en CVT.	4	3	4	3	4	1
12. Mi jefe prefiere felicitar a otras personas del grupo de trabajo que a mí.	4	3	3	5	4	3
13. Desconozco las metas a largo plazo de la empresa.	2	3	2	3	3	4
14. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.	3	3	2	1	2	1
15. Hay una atmósfera de amistad y honestidad entre todos los miembros de mi departamento.	3	2	1	2	4	5
16. Hay canales accesibles a los miembros de CVT para que puedan participar en la planeación de objetivos y en la solución de problemas.	4	2	3	5	4	4
17. Siempre soy uno de los primeros en mi departamento en enterarme de cambios e información nueva.	3	2	4	2	3	2
18. La dirección anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de CVT.	5	1	5	2	4	5
19. Puedo describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos de CVT.	5	3	4	5	4	1
20. Siempre sé con exactitud las especificaciones y fechas para entregar mi trabajo.	5	2	2	1	4	2
21. Mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.	5	2	1	5	2	5
22. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado.	4	5	4	3	4	4
23. Tengo confianza en mi jefe y en la organización.	5	1	2	5	3	2
24. No estoy seguro de lo que se espera de mí en CVT, en áreas como presentación personal y comportamiento.	3	4	2	5	3	1
25. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales.	4	2	3	3	4	2
26. Mi jefe nunca se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía.	2	5	2	1	4	1
27. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi desempeño.	3	2	3	3	4	2
28. Mi jefe es una persona de mente abierta a todo tipo de ideas.	3	2	2	5	3	4
29. Hay un ambiente de confianza y libertad personal en la organización.	2	2	2	4	4	5
30. En mi trabajo diario, las tareas cotidianas están definidas por una estrategia y pocas veces cambian.	2	3	1	5	2	5
31. La forma de hacerme llegar la información o asignación de tareas siempre es clara.	4	1	2	5	4	2

# ANEXO 3

## **Entrevistas**

### **Javier Alvarado – Gerente de Producción**

OR - El proceso de producción está lleno de bombezazos, de urgencias. Aparte del proceso normal que seguimos con ciertas fechas surgen cosas que quizá pudieron haberse arreglado antes pero no se logra, ¿qué hay con eso?

JA – La palabra clave es “planeación. Estamos en un negocio donde todo depende de una buena “planeación”. El bomberazo hace que las cosas salgan o muy forzadas, o mal.

OR – Y eso implica el caso específico de aquí ¿no?: La calidad de lo que sale...

JA – Sí. Porque cuando haces las cosas forzadas, los tiempos de un desarrollo industrial están forzados y que, en ello, estás arriesgando la calidad del producto. La inversión del tiempo necesario se reduce cuando hay un bomberazo.

OR - ¿Cómo lo enfrentas?

JA – Con miedo. Con miedo a resolverlo. Con el miedo a buscar la respuesta para resolverlo.

OR - ¿Y han salido bien las cosas? ¿Se han resuelto los bomberazos de manera satisfactoria?

JA – En 5 años y medio ha salido todo lo que se ha exigido para esta área, de manera óptima. Pero es peligroso trabajar así. Estamos alterando una línea de tiempo no natural en un proceso industrial, y alterarla, implica que en algún momento se va a reventar.

OR - Porque esto implica a varias personas...

JA – Porque si dependiera de un humano y de la “mano que mece la cuna” en el proceso industrial, dices bueno pues quizás una sola persona es la que controla todo, absolutamente todo. Pero aquí están involucrados muchísimos factores, muchas personas; y dependemos de terceros para que esto sea posible...

OR – Y a final de cuentas se ha podido lograr...

JA – Todo lo hemos logrado. Todo.

OR - ¿Crees que si no hubiera bomberazos o se redujeran este tipo de cosas, por las razones que sean, esto se podría hacer más efectivo?

JA – Podríamos ofrecer nosotros como área más calidad. La palabra clave en eso es: Calidad.

OR – La competencia...

JA – Sí. Podríamos estar por encima de ellos. Trabajamos sobre un calendario, sobre el tiempo natural, pero industrial y la respuesta la damos sin ningún problema.

OR – Crees que esto sea tan sencillo como lo hagan las otras compañías, ¿crees que pasen por los mismos problemas?

JA – No. No creo que pasen por las mismas situaciones. Las otras empresas, nuestra competencia. Trabajan con algo que se llama “Manual de procedimientos y operaciones”; y nosotros trabajamos de manera empírica.

OR - ¿A qué crees que se deba?

JA - El inicio del negocio debió haber ofrecido una redacción de ese texto, de cómo resolver las cosas con la opción A, B y C y nunca la D o la E porque no pueden existir en un proceso industrial. Aquí no hay oportunidad de jugar al azar en un proceso industrial.

OR – Se ha estado haciendo el proceso al azar, como se antoja, a ver cómo sale...

JA – Todo el tiempo más bien nosotros mismos como trabajadores en este negocio hemos tratado de seguir un ritmo de actividad de manera empírica porque no hay nada escrito y con eso hemos hecho el día a día, cada mes, durante todo el tiempo que hemos estado aquí resolviendo las situaciones; pero no existe ese librito.

OR - ¿Debería?

JA – Debería. Toda empresa. Toda empresa grande, tiene uno... está redactado todo. Pregunta y las posibles respuestas para resolver la situación. Así debería existir.

OR – A partir de esto, ¿qué tan efectivo es el trabajo en equipo en la producción?

JA – Yo creo que hay una buena comunicación pero no así un gran entendimiento. Si nos comunicamos, tenemos la información. Fluye, pero los procesos en ciertas ocasiones se dan forzados de un área hacia otra. Nutrir a un área suele ser opacada por otro departamento. Cuando tú esperas retroalimentación de un área y no la recibes, tú estás frenando en este punto, el proceso de producción.

OR - ¿A qué se deberá?

JA – A que las reglas no son claras. No hay nada establecido, nada escrito que nos indique dónde está la respuesta. De dónde tienen que provenir las respuestas, en este caso hablo de información, de imágenes, de números.

OR – cada quien sabe qué tiene que hacer, pero no qué tiene que hacer junto con el otro...

JA – En el área micro al macro, cada quien sabe qué es lo que tiene que hacer. Yo lo que siento es que existe algo así como una especie de lucha de egos y que esa línea de dirección no está trazada porque ese procedimiento no existe: entregar y generar información.

¿OR - ¿Qué te imaginas que pase con eso?

JA – Yo creo que es actitud personal. Es la actitud de cada individuo. Como dicen los gringos, el “good will”. La buena voluntad, y no todos vienen con la buena voluntad; y muy a la onda socialista, ¿no? El camarada. Quizá en un departamento existe camaradería entre los que lo integran, pero en el momento en que tienes que hacer interactiva el área o tu propio departamento con el resto, no existe esa buena voluntad.

OR - ¿Competencia?

JA – Yo lo percibo así, una competencia. Unos quieren sobresalir por encima de los demás. El proceso se ve afectado, ¿no? En la actitud personal, en el ego personal, en el ego profesional es otro. Yo creo que es el ego profesional el que vale. Yo me siento orgulloso de haber obtenido esto, de haber logrado esto. No lo obtuve solo. Me ayudó mi colega fulano, sutano y perengano y se vio beneficiada esta área y esta otra y al final obtuvimos un producto terminado, un reconocimiento, un buen comentario de un consumidor. Eso es el ego profesional y debe existir, pero de manera positiva y productiva. Yo siento que aquí ese ego personal es negativo. Afecta.

OR, ¿Qué hay del liderazgo?

JA – Suena bonito platicarlo, pero en la realidad aquí nada más existe una línea y una cabeza. La línea y la cabeza ordenan y el resto, obedece.

OR – La línea es obediencia...

JA – Sí. Aquí no hay de otra.

OR - ¿Eso cómo permea el cómo actúan los demás?

JA – Como no están trazadas bien las directrices de línea de mando, los individuos que consolidan a cada equipo y en hipótesis los liderean, no tienen clara la visión de cómo se tiene que conducir como persona y en actitud al líder del equipo para entregar resultados como equipo. El individuo sigue siendo individuo y no forma parte de un equipo. Hay una individualidad dentro de un equipo, equipo hipotético que al final tiene que arrojar un resultado como tal, pero no existe esa integración. Sigue siendo todo a nivel individuo. Y la lucha de egos es la que no le permite al individuo integrarse al equipo.

OR - ¿Eso vendrá de la línea de liderazgo?

JA – No, más bien desde un inicio. La súper estructura de esto debió haber marcado cuáles eran las directrices de cada sujeto dentro de las áreas. Como no están trazadas, ocurre eso.

OR - ¿Qué hay de la organización del trabajo?

JA – Todo proviene de la no existencia de algo concreto para proceder; sin embargo, la experiencia muestra cómo se deben hacer las cosas. De manera empírica y tu experiencia te dicen qué y cómo actuar para resolver una situación. Como no está

escrito de manera formal, el proceder del individuo, del integrante del equipo, pues es tu experiencia la que te dice cómo se deben hacer las cosas y antes de tomar una decisión se debe consultar a la cabeza de la empresa. De ahí depende un sí o un no.

OR - ¿Crees que eso tenga que ver con que en las áreas clave no haya mucha rotación?

JA – Tiene que ver con eso porque quienes son los elementos clave de cada departamento tienen tanto tiempo aquí que han aprendido a resolver las situaciones. Eso se llama “costumbre”. La costumbre te indica qué cómo resolver las situaciones.

OR – Cada uno del equipo tiene sus responsabilidades bien delimitadas...

JA – No, porque cada elemento de los del equipo, hace las cosas de manera, yo lo llamo, de buena voluntad. De manera proactiva, propositiva porque la verdad sí pasa así, pero no están bien definidas. Al menos mi área cuenta con elementos que son proactivos, son propositivos y los que lo integran son colegas, son camaradas y como hay buena voluntad para resolver todo se puede salir adelante con cada tarea. Cada título es un proyecto. Tenemos 17 proyectos al mes y con la buena voluntad, porque así es, se resuelven las cosas.

OR - ¿Y los otros 2 departamentos?

JA – Pues yo siento que en los otros dos departamentos o al menos “unos” elementos que integran esos departamentos tienen una actitud de relajación y que está bien porque no puedes estar presionado todo el tiempo pero lo que sí yo siento es que ciertas áreas están más relajadas de lo que deberían estar y sí, yo veo que eso afecta el trabajo de la parte A sí implica la B y a la C pero si A no funciona está afectando a la parte B, en consecuencia. Hay una ambiente de relajamiento obsceno, (risas).

OR - ¿Los mensajes son claros?

JA – Cuando el mensaje viene de manera escrita, no todo el tiempo es claro y requieres del contacto personal para disipar dudas; pero en términos reales, yo puedo asegurar que en el 75% de las situaciones donde se requiere un algo, resolver una situación, no has entendido a la primera, que requieres del contacto personal para disipar la duda. Qué es lo que se quiere en realidad; OK, ya leí tu mensaje, lo escribiste en español y yo hablo español y lo entendí pero no me queda claro qué es lo que en realidad quieres y eso pasa el 75% de las veces.

OR – El trabajo en conjunto en la Producción desde dentro hacia afuera, ¿qué tan efectivo lo puedes considerar?

JA – Pues como no existe esa línea operativa que nos indique cómo conducimos el proceso, la buena voluntad es la que ha logrado que todo salga a tiempo. A tiempo y en forma como se requiere. Aquí es más de buena voluntad y conocimiento. Son las dos palabras claves que yo podría manejar: buena voluntad y conocimiento. El ego profesional positivo: lo veo y digo: lo hicimos entre todos. X redactó, Z consiguió las mejores fotos, nuestros impresor, bla bla, dio lo mejor de sí y aquí está. A mí sí me llevan de orgullo cuando lo vemos en la calle y es de presumir.

OR- ¿Qué más haría falta?

JA – Yo creo que la comunicación fuera abierta pero de abajo hacia arriba. Desde el escalón mas bajo, desde la base a la cima, fuera clara, fuera menos tiránica y esa parte de arriba fuera mas receptiva a los que están abajo, porque eso es la base de una pirámide y en términos reales todo lo de abajo nutre a lo de arriba; si esa parte se manejara de esa manera habría cosas mejores.

OR ¿Agregas algo?

JA - Mis elementos han sido buena voluntad como una frase, conocimiento como lo que aportamos cada uno de los que estamos aquí.

## **Alejandro Cázeres – Diseñador**

OR – Los bomberazos durante la producción

AC – Los bomberazos en la producción. Vienen siendo un fastidio dependiendo quién te los pida y para qué te los pida. Yo creo que hay bomberazos que ni siquiera ameritan ser bomberazos, son como que caprichos de quien los está pidiendo, llámese Mariana Ordorica, un ejemplo. Eso se me hace tan absurdo el pedir ese tipo de bomberazo y que sobre todo también, en este caso sería el encargado que podría ser Javier haga caso a ese tipo de bomberazos tan absurdos: pedir 3 tipos de producto y que todos lleven su disquito cuando está por demás entendido que si lleva la caja pues trae el disco ¿no? Y eso se me hace tan tonto, tan absurdo. Digo y hay bomberazos y a lo mejor que sí lo ameritan pero yo creo que los bomberazos siempre son a consecuencia de una mala planeación de la persona que te está pidiendo las cosas.

OR - ¿Crees que el trabajo en equipo sea efectivo?

AC – No. No creo que haya trabajo efectivo en equipo. Porque a fin de cuenta son trabajamos todo como un equipo sino cada quien individualmente sus proyectos. Entonces en equipo como tal, no trabajamos un solo proyecto en equipo sino cada quien hace la producción conforme se la van pidiendo. No creo que afecte en cuanto a equipo se refiere. En lo individual sí te afecta porque no te deja la continuidad o esta sen un proyecto en caminado y te mandan un bomberazo “ay, que me urge esto” y sí te detiene si ya estás, en nuestro caso se puede decir “inspirado” en un proyecto y te sacan de control con ese tipo de trabajos.

OR – Liderazgo efectivo

AC – Como tal, yo siento que no hay un lidera allá arriba, no sé, yo siento que cada quien hace o se quiere mandar o quiere ser su propio líder. No sé si te refieras a ser un solo líder arriba que maneje a los 3 ó 4 departamentos y si hay ahí un líder pues no sé quién es porque no lo llevo a distinguir, ¿no? Yo no encuentro un líder. No queda claro quién es. Bien puede pedir Víctor una cosa, bien puede pedir Javier otra cosa peor como tal alguien que diga “a ver vamos a coordinarnos para hacer esta un otra cosa”, no. No está definido.

OR - Delegación de responsabilidades

AC – Yo la siento como un, no sé si un capricho de David o un “no me interesa” quién mande allá arriba mientras a mi me entreguen el trabajo, no me importa cómo se hagan camotes allá arriba.

OR – Entre los departamentos involucrados, ¿los mensajes son claros cuando se piden cosas, cuando se coordina el trabajo, son claros?

AC – Hijo, vamos a ponerle aquí un 50%. No creo que estén demasiado claros. Claro ejemplo fue cuando Javier me pidió hacer su famosa caja sleeve para los blu rays y me dio unas medidas y algo y salió mal el proyecto cuando él no me especificó bien las medidas del proyecto y dijo “házmela igualita a esta” y no dijo que se tenía que hacer

conforme a las medidas de la caja de blu ray que se estaba utilizando, entonces no fue claro en ese aspecto y muchas veces pasa en proyectos similares.

OR – Consideras adecuado el mobiliario y el equipo tecnológico para la efectividad del trabajo.

AC – El equipo sí. El equipo sí está bien. Faltaría solamente, no sé, ponerlas las maquinas, en cuanto a diseño, ponerlas al mismo nivel, o sea que todas tuvieran la misma paquetería, el mismo software, el mismo sistema operativo; que tuvieran los mismo para trabajar a la par. De ahí en fuera el mobiliario es pésimo, cada quien está ahí como quiere, cómo puede, como se pueda sostener. En cuanto a sillas, en cuanto a escritorios, en cuanto a aérea de trabajo está así como “ahí está, háganse camotes y ya”.

OR – El trabajo general, ¿crees que haya una coordinación efectiva? Que cada uno sepa la importancia de su trabajo en el proceso total.

AC – Sí, se puede decir que sí está coordinado. Cumple, más que nada. Como está: salimos. Pero si hubiera una mejor organización, una mejor repartición del trabajo en cuanto a qué le toca hacer a cada quien sería mejor. Que fuera todo equitativo, porque en este caso sabemos que el Víctor se hace güey con sus pósters toda la vida y a final de cuenta acabamos haciendo el trabajo nosotros 3: Erik, Carlos y yo. Entonces en ese aspecto, se saca el trabajo porque ha que sacarlo pero sí falta ahí que se especifique, que se llegue a coordinar mejor es aparte.

## **Michael Melchor – Sistemas**

OR - ¿Cómo afrontas los bombarazos?

MM – Son constantes porque manejamos producción y dependemos mucho de los pedidos, estem, y muchas veces entra un pedido urgente y hay que presionar al mecanismo para que se surta el pedido.

OR - ¿Crees que haya otra forma de arreglarlo?

MM – Lo que eran los resguardos pero por una mala administración... el resguardo se entiende por tener producción de más, tener stock de más en el laboratorio, no así físicamente en almacén y la ventaja es que no se cobra hasta que se te entrega y sería una buena manera de afrontar un bombarazo en este momento.

OR - ¿Cómo ves el trabajo en equipo junto con Producción y Diseño, crees que se logran las cosas?

MM – Ehm... a veces. A veces, no siempre. Hay muchas actitudes personales, un poquito no viendo a la empresa sino a quién hace más, quiñen hace menos y escucho chocar con egos de los compañeros. Muchas veces es disposición, es mucho humor, es muchas veces a cómo está estresada la gente; si la gente no está presionada colabora, si la gente está estresada realmente es apática.

OR - ¿Cómo crees que esto se pudiera hacer más efectivo?

MM – Uhm, un poco los sueldos. Igual el sueldo te da un poquito más a soportar más, a decir “me voy a chingar pero voy a ganar más, tengo que desquitar el sueldo”, un poco el problema aquí yo, percibo en la empresa, es jerárquico: de decir quién es quién, como no hay una jerarquía establecida es muy subjetivo: eres y a veces no eres. Una definición por parte de los dueños de la empresa de quién es quién y qué alcances tiene tu chamba y qué alcance no tienes. Eso ayudaría mucho a que la gente colabore. Por ejemplo en mi caso, que me involucre con varios departamentos pero no tengo un puesto definido, hay gente con la que el roce es mayor porque dicen “¿quién es este?, quién te da el poder, ¿quién te da la autoridad?” y hay personas, sobre todo ustedes que son profesionistas, el pedo jerárquico en cuanto a decir “yo soy”, les va y les viene y vamos a colaborar; con ese tipo de personas de nivel académico ese problema no existe. Es en los peldaños académicos anteriores en donde aparece ese pequeño juego de poderes, más que nada.

OR – Entonces el liderazgo en general en algunas partes no está definido...

MM – No está definido y precisamente la cabeza, nuestro líder, nuestro patrón, tampoco está definido; y también muy a humores, muy a estoy de buenas o estoy de malas, a qué tan estresado esté; a que influyen muchos factores, que a veces son los familiares también.

OR – Se pegan al trabajo lo familiar y lo personal...

MM – Y realmente muchas veces te soy sincero, trabaja uno a tener contento al patrón, ¿no? Aunque el patrón esté equivocado, o se puede hacer de otra manera pero, con tal de evitar el roce, evitar el conflicto haces lo que se te pide, aunque esté mal. Obviamente después mueves las cosas de manera que resuelves el problema sin que el patrón se entere. Moviste, le pediste a cierta gente que hiciera ciertas cosas, en contra de lo que vea el patrón, sacas adelante lo que se te pidió, sacas tu chamba y el patrón está contento.

OR – ¿La delegación de las responsabilidades estaría dispareja?

MM – Dispareja y va a pegado a que no hay una jerarquía establecida. Los alcances de cada persona y la mayoría de las veces la gente colabora o también siempre y cuando no los pongas a trabajar de más o no les afectes ciertas cosas como su horario de salida y eso. Cuando hay un bomberazo que es respecto a la empresa, toda la gente colabora, es más, saben de ante mano que tienen que colaborar, saben que la chamba tiene que salir a como de lugar.

OR - ¿Crees que cada quien esté conciente de lo que tiene que hacer, los alcances de su posición?

MM – Los alcances de su posición más un plus de quién les puede dar órdenes; o sea de por ejemplo en mi caso: como me involucro con diferentes departamentos, a veces no en Producción pero sí en otros lados “es que me estás dando órdenes”, sí te estoy dando órdenes. Apenas tuve un pequeño roce con una persona: Es que, aquí todos somos iguales. No, no; hay un orden jerárquico e igual no establecido pero sí internamente definido de saber quién es quién y a veces muchas personas de “me pides favores”, venimos a trabajar, venimos a recibir órdenes desde la cabeza hasta abajo. Mucha gente da órdenes a manera de favores: “hazme el favor de esto, hazme el favor del otro”. En mi caso personal uno se vendió aquí para obedecer órdenes no a hacer favores.

OR - ¿Crees que los mensajes sean claros cuando te comunicas con otros departamentos?

MM – Sí, realmente por mi parte. Un punto importante es: yo no tengo problemas cuando la gente, cuando les digo específicamente qué hacer, cómo hacerlo, qué herramientas utilizar como el software, cuando les facilito las cosas, con estas herramientas me solucionas esto, nada más por tiempos yo no lo hago sino salen las cosas adelante. Si vas a poner a pensar a la gente, a resolver problemas con cero apoyos técnicos, es cuando los bomberazos se alargan y se vuelven complicados porque pones a chambear a la gente pero no le das armas.

OR - ¿Crees que el mobiliario y el equipo técnico es de un nivel adecuado para resolver los problemas eficientemente?

MM – No, no es adecuado. Un desarrollo, que se llaman un RP, que conjunte características... tú sabes que todo ya se mueve a través de la computadora, prácticamente el papel tiende a desaparecer: todo es órdenes de compra, PDFs, no está a nivel. Obedeciendo también a que es costoso, es de miles de pesos hacer un desarrollo con esta magnitud, realmente no tiene fin sino constantemente va cambiando y constantemente hay que estarlo desarrollando constantemente. No está a nivel, de

justifica por el costo y también volvemos a jerarquías: lo hago o no lo hago. Y por ejemplo, con el caso de ustedes no he tenido problemas, se les da las herramientas y dicen “bienvenidas, me estás ahorrando chamba”, pero hay otras partes de la empresa donde sí es un poquito más quisquillosa, es buscarle el “me quiere fregar, me va a evidenciar que no estoy ocupando el 100% del horario de trabajo, estoy utilizando el tiempo de la oficina para ocio. Me van a evidenciar, no le muevas”.

OR - ¿Una especie de competencia medio en mala voluntad?

MM – No una competencia sino sabes qué: yo estoy contento con mi trabajo, trabajo un par de horas y lo demás chateo o veo videos, lo dedico al ocio. Al tú darme herramientas de trabajo me vas a evidenciar de que no estoy rindiendo el 100 que debería o que podría a poyar en otras áreas cuando estoy en el ocio.

OR - ¿Qué opinas del trabajo en conjunto de CVT para lograr los objetivos de la empresa?

MM – Efectivo no. Suficiente sería la palabra; y eficiente mucho menos. Digo suficiente porque la empresa ha crecido. Cuando yo entré éramos 30 personas, ahorita somos 50, entonces sí ha crecido. Se puede eficientar más, sí.

OR - ¿A qué crees entonces que se deba el crecimiento?

MM – Te soy sincero: suerte. Porque lo que vendemos realmente no es algo comercial. Bien un poquito el mercado obedece a que las tiendas comerciales se saturaron de producto de otras compañías y nos están dando ahorita espacio y nosotros estamos dando el servicio y por eso vino el crecimiento, estamos dando un plus que es un etiquetado, un plus que es un exhibidor, exhibidores personalizados respecto a la cadenas y eso que se ha conjuntado que nos estén dando espacio en las diferentes cadenas comerciales; así ha venido el crecimiento. Pienso que esto en un par de años alcance estos volúmenes de ventas y por eso hemos crecido.

OR - ¿Cuál es la importancia de Sistemas dentro de la producción?

MM – Desde el punto de vista de la producción, es mínimo. Una vez puestas las herramientas, pues yo ya hago muy poco. Es detectar un poquito errores humanos. Es en lo mínimo pues el método de trabajo ya está predefinido, ya una vez hecha mi labor pues ya realmente no tengo por qué ya intervenir.

## Matriz de Entrevistas

	Bomberazos	Trabajo en equipo	Liderazgo	Organización del trabajo	Delegación de responsabilidades	Mensajes claros	Mobiliario y equipo	Trabajo en conjunto
<b>Javier Alvarado</b>	La palabra clave es "planeación. Estamos en un negocio donde todo depende de una buena "planeación". El bomberazo hace que las cosas salgan o muy forzadas, o mal.	Yo creo que hay una buena comunicación pero no así un gran entendimiento. Si nos comunicamos, tenemos la información. Las reglas no son claras. No hay nada establecido, nada escrito que nos indique dónde está la respuesta. Unos quieren sobresalir por encima de los demás. El proceso se ve afectado	Suena bonito platicarlo, pero en la realidad aquí nada más existe una línea y una cabeza. La línea y la cabeza ordenan y el resto, obedece. Aquí no hay de otra.	Todo proviene de la no existencia de algo concreto para proceder; sin embargo, la experiencia muestra cómo se deben hacer las cosas. De manera empírica y tu experiencia te dicen qué y cómo actuar para resolver una situación.	No, porque cada elemento de los del equipo, hace las cosas de manera, yo lo llamo, de buena voluntad. De manera proactiva, propositiva porque la verdad si pasa así, pero no están bien definidas.	Cuando el mensaje viene de manera escrita, no todo el tiempo es claro y requieres del contacto personal para disipar dudas, pero en términos reales, yo puedo asegurar que en el 75% de las situaciones donde se requiere un algo, resolver una situación, no has entendido a la primera, que requieres del contacto personal para disipar la duda.		Pues como no existe esa línea operativa que nos indique cómo conducimos el proceso, la buena voluntad es la que ha logrado que todo salga a tiempo. A tiempo y en forma como se requiere. Aquí es más de buena voluntad y conocimiento.
<b>Alejandro Cázeres</b>	Yo creo que hay bomberazos que ni siquiera ameritan ser bomberazos, son como que caprichos de quien los está pidiendo. los bomberazos siempre son a consecuencia de una mala planeación de la persona que te está pidiendo las cosas	No. No creo que haya trabajo efectivo en equipo. Porque a fin de cuenta son trabajamos todo como un equipo sino cada quien individualmente sus proyectos. Entonces en equipo como tal, no trabajamos un solo proyecto en equipo sino cada quien hace la producción conforme se la van pidiendo.	Como tal, yo siento que no hay un lidera allá arriba, no sé, yo siento que cada quien hace o se quiere mandar o quiere ser su propio líder. No sé si te refieras a ser un solo líder arriba que maneje a los 3 ó 4 departamentos y si hay ahí un líder pues no sé quién es porque no lo llego a distinguir, ¿no? Yo no encuentro un líder.		Yo la siento como un, no sé si un capricho de David o un "no me interesa" quién mande allá arriba mientras a mi me entreguen el trabajo, no me importa cómo se hagan camotes allá arriba.	Hijo, vamos a ponerle aquí un 50%. No creo que estén demasiado claros. Claro ejemplo fue cuando Javier me pidió hacer su famosa caja sleeve para los blu rays y me dio unas medidas y algo y salió mal el proyecto cuando él no me especificó bien las medidas del proyecto y dijo "házmela igualita a esta"	El equipo sí. El equipo sí está bien. Faltaría solamente, no sé, ponerlas las maquinas, en cuanto a diseño, ponerlas al mismo nivel. De ahí en fuera el mobiliario es pésimo, cada quien está ahí como quiere, cómo puede, como se pueda sostener.	Si, se puede decir que sí está coordinado. Cumple, más que nada. Como está: salimos. Pero si hubiera una mejor organización, una mejor repartición del trabajo en cuanto a qué le toca hacer a cada quien sería mejor.
<b>Michael Melchor</b>	Por una mala administración.	Ehm... a veces. A veces, no siempre. Hay muchas actitudes personales, un poquito no viendo a la empresa sino a quién hace más, quién hace menos y escucho chocar con egos de los compañeros. Muchas veces es disposición, es mucho humor.	No está definido y precisamente la cabeza, nuestro líder, nuestro patrón, tampoco está definido; y también muy a humores, muy a estoy de buenas o estoy de malas, a que tan estresado esté; a que influyen muchos factores, que a veces son los familiares también.		Dispareja y va a pegado a que no hay una jerarquía establecida. Los alcances de cada persona y la mayoría de las veces la gente colabora o también siempre y cuando no los pongas a trabajar de más o no les afectes ciertas cosas como su horario de salida. la chamba tiene que salir a como de lugar.	Cuando les digo específicamente qué hacer, cómo hacerlo, qué herramientas utilizar como el software, cuando les facilito las cosas, con estas herramientas me solucionas esto, nada más por tiempos yo no lo hago sino salen las cosas adelante.	No, no es adecuado [respecto al equipo tecnológico], hay otras partes de la empresa donde sí es un poquito más quisquilloso, es buscarle el "me quiere fregar, me va a evidenciar que no estoy ocupando el 100% del horario de trabajo, estoy utilizando el tiempo de la oficina para ocio. Me van a evidenciar, no le muevas".	Efectivo no. Suficiente sería la palabra; y eficiente mucho menos. Digo suficiente porque la empresa ha crecido. Cuando yo entré éramos 30 personas, ahorita somos 50, entonces sí ha crecido. Se puede eficientar más, sí.