

20424  
32



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA SUPERIOR DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"**

**"DOBLESPIRAL: IDEAS Y REALIDAD, ANÁLISIS DE LA  
ORGANIZACIÓN, DISEÑO Y CONDICIONES DE  
OPERACIÓN REAL DENTRO DEL PERIODO DE  
OCTUBRE DEL 2002 A FEBRERO DEL 2003, A  
PARTIR DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN"**

**SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"  
REPORTE DE INVESTIGACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**P R E S E N T A :**

**J O R G E G A R C Í A N E G R E T E**

**ASESOR: XAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN**

**ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2003.**



A



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.

A:

**María Negrete Ramírez  
Jorge García Orihuela  
Enrique García Negrete  
Silvia García Negrete  
Roberto García Negrete  
Carmen García Negrete  
Germán García Negrete  
Joel García Negrete  
Y Linda Garcidueñas Sevilla**

**Por su infinita paciencia y su aún más grande amor**

B

A:

José Humberto Ramos Carrillo  
Jorge Pérez Gómez  
Fernando Martínez Vázquez  
Xavier I. Ávila Guzmán  
Y Urso Martín Camacho Roque

Por su gran espíritu y su profundo conocimiento

C

# INDICE

---

INTRODUCCIÓN	3
1. LA ORGANIZACIÓN ABIERTA	7
1.1. Surgimiento de las organizaciones	8
1.1.1. Cooperación	8
1.1.2. División del trabajo	10
1.1.3. Sociedad industrial moderna	11
1.2. Empresas de producción	12
1.2.1. Origen de las productoras	13
1.2.2. Modelo de producción	14
1.2.3. Producción y publicidad	15
1.2.4. Producción y medios	16
1.2.5. Producción y promoción	18
1.2.6. Modelo actual de las productoras <sup>19</sup>	
1.2.7. Origen de doblespiral	21
1.3. Medio ambiente e interrelación	23
1.3.1. Ambiente primario	24
1.3.1.1. Mercado	24
1.3.1.2. Proveedores	25
1.3.2. Ambiente secundario	26
1.3.2.1. Competencia	26
1.3.2.2. Tecnología	27
1.3.2.3. Economía	27
1.3.2.4. Legal	28
1.3.3. Proceso de producción	29
1.3.4. Fronteras	32
1.3.5. Apertura e interrelación	34

---

1.4. Apertura y capacidad de respuesta	37
1.4.1. Definición del medio ambiente	39
1.4.1.1. Hostilidad	39
1.4.1.2. Turbulencia	40
1.4.1.3. Diversidad	40
1.4.1.4. Desintegración	41
1.4.1.5. Escasez	41
1.4.2. Fuentes de incertidumbre	42
1.4.2.1. Obstáculos	42
1.4.2.2. Problemas	43
1.4.2.3. Coyuntura	43
1.4.2.4. Oportunidad	44
1.4.3. Información del ambiente	44
1.4.3.1. Retroacción directa	45
1.4.3.2. Búsqueda activa	46
1.4.3.3. Reglamentación interna	46
1.4.3.4. Incorporación	47
1.4.3.5. Relaciones públicas	47
1.4.4. Toma de decisiones y entorno	48
1.5. Diagnóstico de la organización abierta	50
<b>2. LA ORGANIZACIÓN FORMAL</b>	<b>53</b>
2.1. Teorías de la organización	54
2.1.1. Teoría clásica	54
2.1.2. Teoría humanista	56
2.1.3. Teoría de sistemas	57
2.2. Significado de doblespiral	58
2.2.1. Fundación	58
2.2.2. Significado del nombre	58
2.2.3. Descripción del logotipo	59
2.3. Definición de la organización	60
2.3.1. Meta	60

2.3.2. Control	61
2.3.3. Función	61
2.3.4. Beneficio	62
2.3.5. Metáfora	62
2.4. Filosofía	64
2.4.1. Misión	64
2.4.2. Valores	64
2.5. Objetivos	65
2.5.1. Objetivo organizacional	66
2.5.2. Objetivo legal	69
2.5.3. Organización y los objetivos	70
2.5.3.1. Filosofía y objetivos	71
2.5.3.2. Constelación de valores	72
2.5.3.3. Flexibilidad y Rigidez	72
2.5.3.4. Conflicto de objetivos	74
2.6. Estructura formal	75
2.6.1. Recursos humanos y tecnológicos	76
2.6.2. Especialización	77
2.6.3. Departamentalización	78
2.6.4. Funciones	79
2.6.5. Proceso del trabajo	82
2.6.6. Estructura y objetivos	85
2.7. Poder formal	87
2.7.1. Motivación	88
2.7.2. Contrato psicológico	89
2.7.3. Conflicto de poder	90
2.7.4. Curva de control	93
2.7.5. Autoridad	94
2.8. Comunicación formal	95
2.9. Diagnóstico de la organización formal	98

<b>3. LA ORGANIZACIÓN REAL</b>	<b>105</b>
3.1. Selección del problema	106
3.1.1. Filosofía de la calidad	107
3.1.2. Enfoque de sistemas	109
3.1.2.1. Determinación de componentes	109
3.1.2.2. Implicación	110
3.1.2.3. Flexibilidad	111
3.1.2.4. Distinción de los elementos	112
3.1.2.4.1. Valor estructural	112
3.1.2.4.2. Diferenciación funcional	113
3.1.2.5. Interrelación	113
3.1.3. Sistema de doble espiral	114
3.1.4. Problema del sistema	114
3.2. Estructura formal y operación real	115
3.2.1. Proceso de producción	115
3.2.1.1. Flujograma ideal	116
3.2.1.2. Flujograma real	118
3.2.1.3. Desviaciones	119
3.2.2. Medición	120
3.2.3. Productividad en doble espiral	125
3.2.4. Variaciones en la Calidad	128
3.2.5. Costos en la calidad	130
3.3. Los actores	130
3.3.1. Variables de base	132
3.3.2. Variable de personalidad	134
3.3.3. Relación de las variables	138
3.4. Grupos	144
3.4.1. Comportamiento del grupo	146
3.4.2. Desarrollo del grupo	148
3.5. Liderazgo	151
3.6. Poder	153

3.6.1. Fuentes y recursos	155
3.6.2. Actores y poder	156
3.7. Diagnóstico de la organización real	158
<b>4. LA ORGANIZACIÓN EN COMUNICACIÓN</b>	<b>165</b>
4.1. Comunicación	166
4.1.1. La cibernética	167
4.1.2. La teoría de la acción: Moles	168
4.2. El costo generalizado de la acción	170
4.2.1. Precio	171
4.2.2. Energía	173
4.2.3. Tiempo	174
4.2.4. Costo psicológico	175
4.3. Causa del problema	176
4.3.1. Costo de las causas	177
4.3.2. Causas comunicativo-informativas	179
4.3.2.1. Comunicación	179
4.3.2.2. Información	180
4.3.2.3. Costos de la comunicación	181
4.4. Problemas informativos	182
4.5. Conflictos comunicativos	185
4.5.1. Conflicto y problema	191
4.5.2. Interacciones conflictivas	193
4.5.3. Conflicto en la organización	193
4.6. La comunicación y los actores	195
4.6.1. Herramienta	197
4.6.2. Resultados	199
4.7. Diagnóstico del problema comunicativo	218

<b>5. LA ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA</b>	<b>219</b>
5.1. Cultura organizacional	220
5.1.1. Principio de racionalidad	220
5.1.2. Otra mirada a las organizaciones	222
5.1.3. Recursos culturales de doblespiral	224
5.2. Diagnósticos de la organización	239
5.2.1. Entorno	240
5.2.2. Estructura formal	240
5.2.3. Funcionamiento real	242
5.2.5. Comunicación	243
5.3. Metáfora de la organización	245
5.4. Estrategia de comunicación	251
5.4.1. Planeación estratégica	251
5.4.2. Plataforma estratégica	252
5.4.3. Problemática de la organización	254
5.4.4. Nombre del proyecto	255
5.4.5. Políticas	256
5.4.6. Mensaje institucional	256
5.4.7. Vocabulario rector	257
5.5. Plan de comunicación Cromosoma 1: Entorno	259
5.6. Plan de comunicación Cromosoma 2: Estructura formal	261
5.7. Plan de comunicación Cromosoma 3: Funcionamiento real	265
5.8. Plan de comunicación Cromosoma 4: Comunicación	268
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>273</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>281</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>285</b>



Escribo. Escribo que escribo. Mentalmente me veo escribir que escribo y también puedo verme ver que escribo. Me recuerdo escribiendo ya y también viéndome que escribía. Y me veo recordando que me veo escribir y me recuerdo viéndome recordar que escribía y escribo viéndome escribir que recuerdo haberme visto escribir que me veía escribir que recordaba haberme visto escribir que escribía y que escribía que escribo que escribía. También puedo imaginarme escribiendo que ya había escrito que me imaginaría escribiendo que había escrito que me imaginaba escribiendo que me veo escribir que escribo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es producto de una investigación desarrollada dentro del programa de titulación para la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva, a través del Seminario Taller Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura", en la Escuela nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

Se trata de un trabajo realizado de Octubre de 2002 a Febrero de 2003. La organización estudiada es doblespiral, una empresa de producción que se especializa en la realización de eventos, materiales de audio, video y diseño, así como el desarrollo de actividades promocionales y de mercadotecnia. Una organización que surge en el año 2000.

El planteamiento teórico de esta investigación se basa en las teorías de la organización, en especial las relacionadas con la comunicación organizacional. En este sentido, doblespiral fue identificada como una organización, que reúne las siguientes características: "En primer lugar, todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones. En segundo lugar, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos. Y en tercer lugar, están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos". (Mayntz, en Méndez, 1990, p.79).

La investigación se articuló a partir de cuatro diagnósticos sobre la organización: el entorno, la estructura formal, el funcionamiento real y la comunicación. Sobre esta

base, se presenta una estrategia de comunicación que busca ofrecer propuestas de solución para algunos de los problemas detectados en la organización durante la investigación, a partir de la comunicación organizacional.

Además del interés y de la riqueza de la experiencia obtenida durante el propio proceso de titulación, esta investigación fue desarrollada por motivos de tipo personal, institucional y científico. A nivel científico, este análisis puede aportar conocimiento de las organizaciones mexicanas, particularmente el de una organización especializada en la producción. El trabajo realizado dentro de esa productora y su análisis desde la comunicación organizacional constituye un estudio sistematizado y una constancia de los fenómenos de la comunicación organizacional que se generan en el ámbito de las productoras en nuestro país. A nivel institucional existe, por parte de la organización, un interés por conocer, detectar los problemas y diagnosticar las posibles soluciones. Finalmente, esta investigación también parte de un interés personal, ya que, como socio de esa empresa, tengo interés en comprender de una manera más sistematizada y científica, la estructura, el funcionamiento y otros aspectos relacionados con la organización. En este sentido, los resultados aportan beneficios que pueden ser aplicados dentro de la organización.

Es importante destacar los límites de esta investigación a partir del enfoque del investigador, que además de ser miembro de la organización, es socio fundador y directivo. La naturaleza de las organizaciones es compleja y puede comprenderse desde varias miradas. Pero, al igual que el grafógrafo de Salvador Elizondo, esas miradas se diferencian y se entremezclan: son varias y una al mismo tiempo. Estas condiciones pudieron significar un sesgo que se trató de eliminar desde una adecuada selección de las teorías, los métodos y las herramientas. Sin embargo, las mismas condiciones del investigador también proporcionaron información útil, dada la experiencia y el conocimiento que pudo obtenerse durante la investigación

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar una estrategia de intervención comunicativa para la organización. Este objetivo se llevó a cabo desde cuatro miradas a partir de los siguientes objetivos particulares:

1. Determinar los elementos del entorno relevante de doblespiral.
2. Analizar la estructura formal de la organización.
3. Identificar la incidencia de los actores dentro de la organización.
4. Estudiar la importancia de la comunicación organizacional
5. Comprender la cultura organizacional de doblespiral

El reporte de esta investigación está estructurado en cinco capítulos:

En el primero, se presenta a la organización en relación con su entorno. Se hace un breve recorrido histórico de las organizaciones, desde los conceptos desarrollados por Marx a partir de la cooperación y la división del trabajo. De igual forma, se presentan las condiciones que permitieron el surgimiento de organizaciones especializadas en la producción en México; así como las condiciones históricas de doblespiral, en lo particular. A partir de las teorías contingente y sistémica, la organización es analizada como un sistema abierto que presenta múltiples relaciones con su medio ambiente. Se definen los elementos de la organización, sus relaciones entre ellos; así como la relación de estos elementos con su medio ambiente. Se definen los elementos que constituyen el ambiente relevante de doblespiral y las condiciones que el entorno presenta a la organización.

En el segundo capítulo, se aborda la estructura formal de la organización, a partir de las teorías clásica y humanista de la organización. Se plantea un análisis de la filosofía de doblespiral, sus objetivos, la estructura, los puestos y sus funciones. También se incluye un análisis de la estructura formal de la comunicación y del poder dentro de la organización.

En el tercer capítulo, se aborda el funcionamiento real de la organización, a partir de la selección y análisis de un problema de productividad. Se estudia la personalidad de los actores y su incidencia en el proceso de producción. Se detectan las desviaciones entre el proceso ideal y el proceso real. El costo de estas desviaciones se midieron en términos de calidad y productividad. Finalmente, se incluye un análisis de los grupos, el liderazgo y el poder en doblespiral.

En el cuarto capítulo, se aborda el tema de la comunicación. Se parte de una caracterización de la comunicación como "una estrategia institucionalizada de modelar/ordenar compartidamente la Realidad". (Revilla, s/f, p.58). Se analiza el costo generalizado de la acción a partir del problema de productividad

seleccionado. A través de la aplicación de la técnica cualitativa de la entrevista semidirigida, se detectaron las diferencias de los actores. Se hace un análisis de la información como un recurso que permite a la organización aprender y ajustarse. De esta manera, se abordan los problemas de tipo comunicativo-informativo de la organización.

En el capítulo cinco, se hace un diagnóstico de la cultura organizacional, los recursos culturales de la organización. Y, finalmente se plantea una estrategia de comunicación con las propuestas de solución a los problemas detectados durante la investigación.

El lector podrá encontrar en esta investigación elementos que le permitirán entender la estructura y funcionamiento de una casa productora, así como las algunas propuestas para mejorar los procesos productivos y las interrelaciones humanas desde la comunicación organizacional.

# 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO UNO

## LA ORGANIZACIÓN ABIERTA

La casa productora doblespiral es una organización que pertenece al sector terciario, una empresa de servicios del ramo de la comunicación con un giro centrado en cuatro tipos de servicios: la producción de espectáculos, contenidos para radio y televisión, materiales de diseño y actividades de mercadotecnia y promoción. Como se observa durante el desarrollo de este diagnóstico, desde la perspectiva del entorno, doblespiral es una organización abierta, ya que presenta las siguientes características señaladas por Schein:

1. Es un sistema abierto con múltiples relaciones con el medio ambiente.
2. Tiene múltiples funciones necesarias para integrar y coordinar.
3. La organización conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica.
4. La organización existe en un ambiente dinámico. (Méndez, 1990, p.76)

En este primer acercamiento, a partir de las teorías sistémica y contingente, se identifican los subsistemas de la organización y la interrelación de éstos entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes o relevantes para la propia organización.

Se inicia por los antecedentes de las organizaciones, a partir de los conceptos de cooperación y división del trabajo desarrollados por Marx. Posteriormente, se describe el surgimiento de las casas productoras en México. Finalmente, se hace el relato de la creación de doblespiral.

### **1.1. SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

La organización es un concepto relacionado con la revolución industrial: "es un proceso que descansa sobre numerosos presupuestos especiales y sólo llega a manifestarse bajo condiciones muy determinadas, como experimentamos en la sociedad industrial moderna". (Mayntz, 1990, p.13). Para comprender el concepto de organización desde la perspectiva de la revolución industrial se definen los conceptos básicos relacionados con la cooperación y la división del trabajo.

#### **1.1.1. COOPERACIÓN**

La cooperación ha existido en otros modos de producción, incluso previos al capitalismo. Sin embargo, ese tipo de cooperación se fundaba en un nexo directo de dominación y servidumbre, e incluso en la esclavitud. Por el contrario, en el capitalismo, la relación se funda en un asalariado libre que vende su fuerza de

trabajo al capital. Por lo tanto, la cooperación capitalista "no se presenta como forma histórica particular de la cooperación, sino que la cooperación misma aparece como forma histórica peculiar al proceso capitalista de producción como forma que lo distingue específicamente". (Marx, Carlos. El Capital, capítulo 11. Universidad Complutense de Madrid, 2002, Noviembre. Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/11.htm>)

En la sociedad industrial, se establecen nuevas circunstancias en cuanto al lugar y el tiempo en la manera de producir. Los centros artesanales desaparecen para dar pie a la concentración de centros industriales en las ciudades. La necesidad de producir con mayor rapidez y en menor tiempo llevó no sólo al fenómeno de concentración en centros industriales, sino también a definir la jornada de trabajo social medio, que requería de un estrecho contacto social entre los trabajadores.

"La cooperación permite, de una parte, extender el ámbito espacial del trabajo , y de ahí que en ciertos procesos de trabajo la vuelva necesaria la mera interconexión espacial del objeto de trabajo...De otra parte, brinda la posibilidad de restringir en lo espacial, conforme a la escala de la producción, el territorio en que la misma se desarrolla". (Marx, Carlos. El Capital, capítulo 11. Universidad Complutense de Madrid, 2002, Noviembre. Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/11.htm>)

Estas condiciones de la cooperación plantearon la necesidad de un mando y un control más especializados: el incremento de la burocracia y la formalización de los procesos productivos. "El mando supremo en la industria se transforma en atributo del capital, así como en la época feudal el mando supremo en lo bélico y lo judicial era atributo de la propiedad territorial". (Marx, Carlos. El Capital, capítulo 11. Universidad Complutense de Madrid, 2002, Noviembre. Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/11.htm>)

De esta manera, la cooperación es un mecanismo que no sólo buscaba garantizar la coordinación del trabajo, sino que también sentó las bases para el desarrollo de una burocracia cuyas principales funciones eran la supervisión y el control que garantizaran el cumplimiento y la eficacia de tal cooperación.

### 1.1.2. DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo se refiere a un tipo particular de la cooperación característico de la sociedad industrial. El resultado de esa división es la manufactura, basada en la diversidad y en la especialización del trabajo de los artesanos.

"El origen de la manufactura presenta un doble rostro. Por un lado tiene como punto de partida la combinación de distintos oficios, independientes entre sí, a los cuales se hace dependientes y se simplifica hasta el punto en que ya no son otra cosa que operaciones parciales y complementarias unas de otras en la producción de una misma y única mercancía. Por otro lado se adueña de la cooperación de artesanos del mismo tipo, descompone el mismo oficio en sus diversas operaciones, la aísla e independiza hasta el punto en que cada una se convierte en la función exclusiva de un trabajador parcelario". (Marx, Carlos, El Capital, 2002, Noviembre. Disponible en: [http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo\\_1/marx\\_plusvalia.htm](http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo_1/marx_plusvalia.htm))

Uno de los principales efectos de la división del trabajo fue la desvalorización de la fuerza de trabajo en relación grado de calificación o especialización. Mientras en el modo de producción artesanal, la capacidad del trabajo en equipo garantizaba el aprendizaje de todos los artesanos, en el capitalismo la división del trabajo establece una separación entre los obreros calificados y no calificados. En el caso de los obreros no calificados los costos de aprendizaje desaparecen totalmente; en el de los primeros se reducen, si se los compara con el artesano, porque se ha simplificado la función. En ambos casos disminuye el valor de la fuerza de trabajo. Por otra parte, a nivel social, la división del trabajo generó no sólo una separación entre la ciudad y el campo, sino también una diferenciación de instrumentos de trabajo que condujo a una diversificación de las industrias.

"Cuando el sistema manufacturero hace pie en una industria que hasta entonces era explotada como rama principal o secundaria, junto con otras, por el mismo productor, de inmediato se opera una disociación entre esas industrias, éstas se vuelven independientes unas de otras (Marx, Carlos. El Capital, capítulo 11. Universidad Complutense de Madrid, 2002, Noviembre. Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/11.htm>)

La expansión del mercado mundial y la diversificación de manufacturas producto de la división del trabajo dentro de la sociedad sientan las bases para la sociedad industrial moderna.

### 1.1.3. SOCIEDAD INDUSTRIAL MODERNA

La sociedad industrial está basada en esos principios de cooperación y división del trabajo que generan la manufactura. En esta sociedad, la maquinaria de la manufactura es el obrero colectivo, que se refiere a una combinación de obreros parciales, que unen sus habilidades parciales para la generación de un producto social. Esta condición genera la jerarquía de las fuerzas del trabajo, haciendo la distinción entre obreros calificados y no-calificados.

La revolución industrial requirió del uso de maquinaria para lograr aumentar el valor del capital. Este proceso ampliado de producción incrementó el volumen de producción y el consiguiente abaratamiento de las mercancías. Este proceso tiene otra serie de consecuencias, como la disminución del tiempo socialmente necesario para la reproducción de vida del operario de las máquinas, aumenta la plusvalía y la tasa de explotación, el conjunto de herramientas de fuerza motriz, requiere cada vez de menor número de obreros.

El modo de producción capitalista modifica radicalmente las relaciones humanas y la organización del trabajo. Junto con este proceso de organización social del trabajo, empiezan a surgir una diversidad de industrias y de manufacturas. De igual modo, empiezan a aparecer las contradicciones de este modo de producción: se evidencian las contradicciones entre las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción. Aparece el desempleo a grandes niveles y las protestas laborales ante los desajustes sociales de la sociedad moderna. El surgimiento de los conflictos en este nuevo tipo de organizaciones fue descrito por Marx con un cierto pesimismo:

"La división manufacturera del trabajo supone la autoridad incondicional del capitalista sobre hombres reducidos a meros miembros de un mecanismo colectivo, propiedad de aquél; la división social del trabajo contrapone a productores independientes de mercancías que no reconocen más autoridad que la de la competencia, la coerción que ejerce sobre ellos la presión de sus mutuos intereses, así como también en el reino animal la bellum omnium contra omnes [guerra de todos

contra todos] mantiene, en mayor o menor medida, las condiciones de existencia de todas las especies". Marx, Carlos. El Capital, capítulo 11. Universidad Complutense de Madrid (2002, Noviembre) Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/11.htm>

A partir de los conceptos de la organización dentro de la sociedad industrial moderna, se define a continuación la aparición histórica de las organizaciones especializadas en la producción.

## 1.2. SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN

David Aaker, en "Gestión del valor de la marca", (1991, p.1), hace un relato que ilustra lo que puede ser considerado el primer anuncio publicitario "producido" por una industria. El autor relata que en 1879, durante una misa dominical, Hartley Procter, uno de los fundadores de la compañía de velas y de jabones Procter & Gamble, escuchó un sermón basado en el salmo 45: "todos mis vestidos huelen a mirra, áloe y canela cuando no estoy en palacios de marfil". La palabra marfil quedó grabada en su mente y se convirtió en el nombre de la compañía de jabones. Dos años más tarde, en diciembre de 1881, Procter & Gamble produjo y publicó el primer anuncio del jabón Ivory en una revista semanal de religión, argumentando que el jabón "flotaba" y que era 99.44% puro", un posicionamiento doble que después se convertiría en uno de los primeros anuncios publicitarios producido.

En aquel entonces, el desarrollo económico no tenía el grado de especialización ni el nivel de división en el trabajo que conocemos en la actualidad. Las industrias, en la mayoría de los casos, se encargaban no sólo de la producción de sus artículos, sino además tenían que generar sus propios insumos y desarrollar sus propios medios de venta y canales de distribución. Lo que implicaba que también tenían que desarrollar los medios de publicidad y promoción para hacer que el público conociera sus productos.

A más de cien años de distancia, la industria se ha especializado de manera definitiva. La industria de productos manufacturados, los medios, las agencias de publicidad y las productoras a través del proceso de industrialización y los fenómenos de cooperación y división del trabajo han sentado las bases de industrias independientes y especializadas en cada una de esas áreas.

Para Eulatio Ferrer, uno de los pioneros de la publicidad en México, esta actividad es un "requerimiento dinámico y equilibrador del mercado, obedece a una teoría simple y básica: lo que se produce tiene que ser vendido para que no deje de ser producido". (Ferrer, 2002, p. 64)

Por su parte, la mercadotecnia puede ser definida como: "el proceso administrativo responsable de crear y proporcionar la satisfacción del cliente... función de actividades y decisiones en las cuatro áreas conocidas ampliamente como la 'mezcla del marketing', o las cuatro Pes: producto, precio, promoción y plazas". (Arnold, 1993, p.9)

Las promociones se refieren a las herramientas de mercadotecnia que proporcionan incentivos a corto plazo para tomar una decisión de compra. "Esto se logra a través de un proceso experimental de marketing, en el cual las campañas crean oportunidades para que sus clientes actuales o potenciales puedan probar los productos y luego expresar sus juicios". (Arnold, 1993.219)

A través de un breve recorrido histórico, se expone la manera en que el proceso de industrialización, particularmente el desarrollo de los medios de comunicación y las empresas de productos y servicios, fue generando la necesidad de desarrollar actividades de publicidad y mercadotecnia.

#### **1.2.1. ORIGEN DE LAS PRODUCTORAS**

La aparición de las empresas de producción en México está vinculada con el desarrollo industrial, la aparición de los medios electrónicos y el establecimiento de las agencias de publicidad en nuestro país. Durante la primera mitad del siglo XX, se sentaron las bases para el proceso de industrialización que enfrentó el país, sobre todo en los sectores de la producción de materias primas y productos industrializados.

Como una consecuencia inmediata y para atender las demandas en la creación de nuevos mercados para dichos productos, se establecieron los primeros medios electrónicos. La radio y televisión tuvieron un gran impacto económico y social al integrar contenidos publicitarios a su oferta comunicativa. Se generaron las primeras agencias de publicidad, que de inmediato sirvieron de enlace entre las industrias y los medios, diseñando las campañas publicitarias y produciendo, al

mismo tiempo, los mensajes que se integraron a la programación de dichos medios. Uno de los ejemplos de esta colaboración y separación de funciones entre las agencias de publicidad, los medios y las industrias fue el Kraft TV Theater, uno de los principales programas de televisión en los Estados Unidos, en 1953, "una especie de telenovela de dos horas de duración, que se transmitía simultáneamente en las dos cadenas norteamericanas más poderosas, la NBC y la ABC. Este programa era producido por la agencia de publicidad J. Walter Thompson". (Harris, 1978, p.25)

### 1.2.2. MODELO DE PRODUCCIÓN

El desarrollo económico de México ha estado relacionado en gran medida al modelo de expansión industrial y de servicios de la economía de los Estados Unidos. Sin embargo, en los Estados Unidos, la especialización se desarrolló a tal grado que actualmente existe una diferenciación entre las industrias, los medios electrónicos y la producción de programas y contenidos publicitarios.

En cambio, en México se desarrolló una concentración de la producción en las agencias y en los medios de comunicación electrónica, radio y televisión, en particular. Mientras en Estados Unidos, los productores independientes nutren la mayoría de los contenidos de radio y televisión; en México, las agencias de publicidad y los medios de comunicación, han producido sus propios contenidos, teniendo un control casi absoluto de los costos, los presupuestos publicitarios y mercadológicos. Incluso, al ser propietarios de los medios, tienen un absoluto control de la distribución de esos contenidos. La producción no había sido conceptualizada por los medios ni por las agencias como una vía significativa de ingresos económicos y prácticamente lo tenían previsto como un servicio para sus clientes.

Dado el modelo de desarrollo económico en México, los medios electrónicos ha estado marcados por un rasgo monopolístico, favorecido por las políticas gubernamentales de proteccionismo y selectividad, así como la asignación de concesiones. Las barreras arancelarias, el subsidio y el control de salarios, fomentaban un aislamiento de la competencia del exterior, favoreciendo a los productores nacionales de bienes de consumo. Igual, la radio y la televisión gozaron un marco de protección y subsidio, que propició una fuerte concentración del ingreso y la existencia de un mercado cautivo de anunciantes y de público.

En este entorno, la producción era una actividad relegada a la cartera de servicios de los medios o de las agencias de publicidad. No es sino hasta la década de los 80 cuando los medios y las agencias empiezan a considerar el impacto económico de la actividad de la producción relacionado con el impacto publicitario y el desarrollo de promociones. De esta manera, empiezan a surgir empresas especializadas en las tres áreas de producción: publicidad, medios y promoción.

### 1.2.3. PRODUCCIÓN Y PUBLICIDAD

A principios del Siglo XX, inicia la publicidad en México, vinculada a las agencias y, posteriormente, a los medios de comunicación. La publicidad alcanzó relevancia con los métodos empleados, por ejemplo, por la compañía de cigarros El Buen Tono, a través de su radiodifusora CYB, la estación del Buen Tono. "El Buen Tono, S.A., que trajo a México un globo gigantesco para anunciar los cigarros Elegantes. O como Cigarros El Águila que alquiló helicópteros para dar a conocer la marca Fiesta hasta los más alejados pueblos y rancherías". (Bernal, 1978, pp. 103.)

A principios del siglo pasado, aparecieron en México las principales agencias de publicidad que han mantenido una presencia hasta la actualidad, ya sea manteniéndose independientes o como fusiones. Agencias como: "Noble y Asociados, Walter Thompson de México, McCann Erickson-Stanton, Publicidad Ferrer, Publicidad D'Arcy, Panamericana de Publicidad, Leo Burnett-Novas, Doyle Dane & Bernbach de México, Romero Needham, Young & Rubicam, y Arellano NCK, Publicidad". (Bernal, 1978, p. 105.)

Todas estas agencias estaban asociadas, eran filiales o representaban a empresas publicitarias cuyas matrices se encontraban en Estados Unidos o en Inglaterra. Por lo tanto, los materiales eran producidos desde la matriz. Si se trataba de un cliente nacional, los servicios de producción se realizaban dentro de la agencia; y, en algunos casos, la producción o post-producción se realizaba en estudios de grabación de Estados Unidos. Por esta misma condición de dependencia de la publicidad a las matrices americanas e inglesas, la mayoría de las producciones de radio, cine, televisión, noticieros y discos, que se realizaban en México dependían en gran medida de empresas de publicidad o medios de comunicación mundiales.

#### 1.2.4. PRODUCCIÓN Y MEDIOS

La publicidad en la radio estaba determinada en gran medida por empresas como la American Broadcasting Corporation, la Columbia Broadcasting System, y la RCA Corporation, que, además de la venta y asesoría tecnológica, también se involucraban en la programación y, en combinación con las agencias publicitarias, en el manejo de la publicidad de las empresas norteamericanas. En esos primeros años, el mercado publicitario era muy reducido, sobre todo si se considera que sólo había alrededor de "2 300 receptores de radio en todo el país. En 1941, se forma la primera cadena de radiodifusoras Radio Cadena Nacional, con seis emisoras, sentando las bases para la posterior organización de la industria de la radio en México. Para 1945, las principales cadenas ya mostraban la clara influencia norteamericana e inglesa en la radio". (Bernal, 1978, p.90)

En la década de los 60, en Monterrey, Grupo Estrellas de Oro, empresa de medios impresos, radio y televisión, crea la empresa Promoción y Publicidad, Sociedad Anónima (PYPASA), especializada en la asesoría de programación musical para la radio y la producción de jingles y grabaciones de audio.

Otras organizaciones radiofónicas, como la XEW y Radio Cadena Nacional, crean áreas de producción para la creación de radionovelas, el género más solicitado por los clientes y anunciantes hasta antes del surgimiento de la TV. Grupo Radio Centro crea OIR, estudios de grabación, donde se realizaban los programas y la publicidad de sus clientes directos.

En la década siguiente, los 70, la mayoría de las radiodifusoras ya contaban con estudios de grabación para autoabastecerse de las producciones que requerían para sus programaciones. En esa década, Núcleo Radio Mil abre sus servicios al mercado externo, creando Grabamil, una empresa de producción de audio que inicia prestando servicios al grupo radiofónico y que pronto se convierte en uno de los estudios de grabación de audio más reconocidos en el medio ofreciendo posteriormente servicios de producción en video.

Es en esa misma década cuando se surgen varias empresas de producción, independientes de los medios, especializadas en audio y video, que ofrecen sus servicios a medios y agencias de publicidad. En Guadalajara, surge Promomedios, una empresa especializada en la producción de servicios informativos que llega a

tener una cobertura nacional, prestando sus servicios a varias de las cadenas de la ciudad de México, como Radioprogramas de México, Radio Chapultepec y Núcleo Radio Mil.

En los 80, aparece Cuadrante una empresa de producción especializada en radio. Se trataba de una organización creada por Eugenio Bernal Macouzet y Fernando Howard. Cuadrante prestó servicios durante casi toda la década de los 80 y llegó a desarrollar proyectos muy exitosos, tales como la última radionovela producida en México y transmitida a nivel nacional con un fuerte impacto económico, ya que además de lograr niveles significativos de audiencia, estaba totalmente patrocinada

La televisión también ha observado el mismo esquema centralizado de producción, que ha impedido el acceso a productoras independientes. Este control de las actividades de producción por parte de las agencias de publicidad y los medios electrónicos ha limitado la operación de empresas especializadas en la producción de medios electrónicos. No fue sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando empiezan a surgir en México las primeras empresas que ofrecían servicios de producción, grabación de audio y video, o filmación en cine. Pero, la mayoría de estas empresas también estaban vinculadas con los mismos medios. Se trataba de empresas orientadas a apoyar la producción de los contenidos de los propios medios o a generar los mensajes publicitarios de empresas menores.

Televisa creó Qualli, empresa de servicios de producción y post-producción de video y cine. Sus costos eran cercanos a los centros de producción de Los Angeles o Miami, pero ofrecían como ventaja competitiva su ubicación en territorio nacional, que ayudó a las agencias de publicidad a reducir los costos de producción de sus campañas.

Sin embargo, la crisis económica que se vivió a mediados de los 80, la falta de competencia, el rezago en el ámbito tecnológico, la falta de calidad en los productos que ofrecían y la dependencia de las importaciones provocaron el cierre de varias de estas empresas.

En la década de los 90, se propicia una apertura económica ante los procesos de globalización en que México se ve inmerso y que se reflejan en el ingreso de nuevos desarrollos tecnológicos para la producción.

Qualli, tras un breve período independiente, es operado de nueva cuenta por Televisa y se consolida como una de las casas de producción más importantes, en el aspecto tecnológico. A esta empresa, se suman otras dos organizaciones, Virgin y Newart, ambas ofreciendo la tecnología más avanzada para la producción y post-producción de video y cine.

Aunque las tres empresas comparten el mercado con una oferta similar de servicios, Newart logra participar en la producción televisiva al asociarse con Azteca Digital la productora de telenovelas de TV Azteca, en la post-producción de la telenovela La Chacala. Tras esa experiencia, TV Azteca decide adquirir su propia tecnología para incorporar los servicios de post-producción que requería. Finalmente, tanto Qualli, como Virgin y Newart se consolidan en el mercado de las agencias de publicidad y las productoras de comerciales.

#### **1.2.5. PRODUCCIÓN Y PROMOCIÓN**

Otro ámbito donde se ha desarrollado la actividad de la producción es la empresarial, específicamente el relacionado con la mercadotecnia y la promoción. El crecimiento de estas actividades en los sectores industriales se basa en el hecho de que la publicidad ha perdido terreno como el medio de comunicación más eficaz entre ellos y sus clientes. Otra condición que propició el surgimiento de empresas producción especializadas en promoción es la microsegmentación de los mercados. Ante la especialización de públicos, las industrias respondieron con una diversificación de productos, que requiere una promoción igualmente diversificada.

Las principales industrias de bienes de consumo se vincularon desde su origen con los medios o las agencias de publicidad para apoyar la oferta de sus productos. Sin embargo, para atender sus necesidades de promoción y mercadotecnia, las grandes organizaciones optaron por un sistema denominado "in-house", a través del cual desarrollaron áreas internas para satisfacer sus necesidades. Este fue el caso de Procter & Gamble y Unilever, empresas que dominan alrededor del 80% de los productos relacionados con limpieza, higiene, belleza y alimentos. Así como los bancos antes y después de ser estatizados, las tiendas de autoservicio y departamentales, las concesionarias de automóviles y organizaciones especializadas, como Bimbo, las industrias refresqueras, Colgate-Palmolive, Kraft, las telefónicas, Telmex en especial, tras su privatización y Grupo Cifra, entre otras.

Una serie de fenómenos generaron una crisis en las empresas durante la década de los 80, que culminaron con la desaparición de esas áreas de comunicación en el interior de sus organizaciones y el surgimiento de empresas especializadas en producción. Por un lado, los elevados costos de operación en relación a los beneficios obtenidos, las convirtieron una inversión poco rentable. Por otra parte, la continua especialización y segmentación de mercados que condujeron a una especialización de las técnicas de mercadotecnia y promoción, a través de herramientas promocionales como correo directo, telemarketing y la realización de eventos para el lanzamiento de nuevos productos, los cambios de imagen y las nuevas asociaciones de marca.

Se generó una visión innovadora de la forma en que se desarrollan las marcas, mucho más amplia que la simple forma tradicional de evaluar el impacto de la publicidad. Las grandes empresas optaron por destinar un presupuesto cada vez más significativo, adicional al publicitario, para cubrir sus necesidades de mercadotecnia y promoción. "En 1989, la inversión en diversas modalidades de 'servicios de marketing' ascendió a la suma de 380 mil millones de dólares, mientras que para el rubro de la publicidad fue de 240 mil millones, según datos del grupo WPP, propietario de la firma J. Walter Thompson". (The advertising industry", The Economist, 9 de junio de 1990).

La inversión en publicidad se está orientando cada vez más al patrocinio de eventos especiales, promociones de ventas, actividades de apoyo a distribuidores o puntos de venta y campañas de relaciones públicas de diversa clase. Es en este rubro, donde doblespiral tiene una gran oportunidad, ya que aunque los medios electrónicos continúan con la tendencia de cierre ante productoras externas, son cada vez más las empresas de bienes de consumo que requieren productoras especializadas en las áreas de promoción y mercadotecnia.

#### **1.2.6. MODELO ACTUAL DE LAS PRODUCTORAS**

A partir de los 90, la apertura de mercados y la privatización de la televisión estatal genera una mayor accesibilidad a los recursos tecnológicos y una oferta de señal más libre de las señales televisivas. Esta situación afecta el entorno de competencia y los espacios publicitarios son fundamentales para ganar y mantener una presencia en los mercados. La competencia entre las televisoras introduce cambios en la programación. Surgen nuevas asociaciones y nacen diferentes grupos económicos dedicados a la producción para los medios de comunicación de manera integral. Un

ejemplo fue la competencia entre las empresas telefónicas y los fondos de ahorro para el retiro, cuya traducción en publicidad para radio y televisión dio origen a una fuerte lucha por el mercado que incluso llegó a ser sancionada por las autoridades gubernamentales.

Las empresas productoras se orientan a cuatro campos: la oferta de los recursos tecnológicos para la producción y la post-producción, la oferta de contenidos para radio y televisión, la organización de espectáculos y la oferta de servicios especializados en promoción y mercadotecnia.

Dentro del primer campo, destacan empresas con una importante presencia tecnológica: Video Omega, Qualli, Virgin y Newart. Tres productoras que dirigen sus servicios básicamente a las agencias de publicidad, a los medios y a las productoras de servicios integrales. Sus servicios se refieren principalmente al apoyo tecnológico para la producción y postproducción.

El caso más significativo de una productora de televisión es el de Argos. Una empresa formada por Carlos Payán y Epigmenio Ibarra. El éxito inicial de esta productora fue su alianza con TV Azteca, convirtiéndose en la primera productora independiente en tener acceso a una televisora comercial abierta. Las primeras producciones de Argos fueron programas periodísticos, dada la experiencia de Epigmenio Ibarra como corresponsal de guerra y la de Payán como director del periódico La Jornada. Argos produjo las telenovelas de mayor impacto en audiencia que TV Azteca ha transmitido, tales como "Nada personal" y "Mirada de Mujer". Finalmente, la asociación terminó cuando la televisora decidió ejercer el control absoluto de las producciones. Este caso da testimonio actual del cierre de la televisión a producciones independientes.

En el tercer campo, la producción de espectáculos destaca la presencia de Ocesa, una empresa que se agrupa bajo una organización denominada Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE) y que ha logrado conjuntar a las más grandes empresas productoras, como Grupo Mundo y Audiencias Cautivas. CIE también ha hecho convenios y alianzas estratégicas con los principales centros de entretenimiento del país, como el Palacio de los Deportes, el Auditorio Nacional, el Hipódromo de la Américas y el Foro Sol. Tiene una posición privilegiada, ya que controla prácticamente todos los aspectos relacionados con los espectáculos,

incluyendo la venta de boletos, a través de Ticketmaster. Ante este proceso de monopolización de actividades, algunas productoras han optado por asociarse de manera formal o informal con CIE para poder sobrevivir. Este esquema ha llevado a antiguas productoras que eran competidoras a trabajar fusionadas bajo un mismo corporativo.

Finalmente, las productoras que ofrecen servicios de promoción y mercadotecnia se especializan básicamente en la producción de eventos corporativos, espectáculos, lanzamientos de productos y promociones.

### 1.2.7. ORIGEN DE DOBLESPIRAL

Las condiciones particulares de surgimiento de cada organización aportan elementos para entender el carácter de su estructura y funcionamiento. Las grandes líneas descriptivas de las organizaciones dan sólo un marco referencial, que cobra mayor sentido al conocer las condiciones reales en que surge una organización en lo particular: "el análisis de la organización aspira no sólo a una teoría general, sino también al esclarecimiento de casos particulares concretos, ya que las cuestiones válidas para todas las organizaciones representan tan sólo el punto de partida de la investigación". (Mayntz, 1990, p.69). El relato sobre la historia de doblespiral se basa en una investigación de los documentos de la empresa así como en la información y en la recuperación de la experiencia del investigador como miembro de la organización.

En el año 2000, se forma doblespiral a partir de un grupo de profesionales que decide constituirse formalmente para ofrecer servicios de producción en publicidad, promoción, espectáculos, diseño, video y audio. La organización surge por iniciativa de sus cuatro socios fundadores: Jorge García Negrete, Joel García Negrete, Isis Soto y Linda Garcidueñas. El conocimiento y experiencia de cada uno era de 15 años en promedio dentro de empresas relacionadas con la producción y medios de comunicación. El primero dentro de las áreas de producción, promoción, programación y mercadotecnia en radio y televisión. El segundo como bailarín, corógrafo y director artístico en espectáculos, comedias musicales y programas de televisión. Isis Soto como cantante, bailarina y coreógrafa. Y Linda Garcidueñas dentro del diseño y promoción de medios impresos y televisión. Anteriormente, ellos habían colaborado esporádicamente en algunos proyectos, pero decidieron reunirse de manera formal con el objetivo de crear una empresa de producción.

Los primeros meses de operación fueron difíciles, ya que era la primera vez que se enfrentaban a un futuro incierto donde no había garantía para recibir un sueldo seguro. Sin embargo, la libertad, la calidad de vida y el desarrollo profesional eran los principales atractivos de esta nueva etapa en sus carreras. Cada uno de los socios aportó sus contactos y los proyectos empezaron a consolidarse tras seis meses de operación.

Ante las condiciones del mercado, se inició trabajando en la producción de eventos de tipo promocional. Posteriormente, se invitó a dos de las principales empresas proveedoras a participar como socios por proyecto. Estas empresas estaban especializadas en recursos técnicos de escenografía y audio e iluminación. De esta forma, doblespiral pudo diversificar sus servicios para ofrecer una cartera más integral de servicios de producción, incluyendo la producción de videos, comerciales, materiales de audio, video, diseño y actividades promocionales y de mercadotecnia.

Se montó una oficina para centralizar las operaciones de doblespiral, pero se mantuvo la independencia para que los dos asociados pudieran seguir trabajando desde sus propias instalaciones. Esto permitió a la organización mantener bajos costos de operación y agilizó las actividades, ya que gran parte de trabajo se realiza en las oficinas de los clientes o en las áreas que requiere cada proyecto, como foros, estudios y salones de ensayo. Se propuso establecer una comunicación constante y que fluyera en todos sentidos, tanto vertical como horizontalmente, a través del uso de tecnologías como teléfono, fax e Internet. Para potenciar esta comunicación, se construyó una página Web y se asignaron cuentas de email a cada uno de los socios. La eficiencia de estos recursos es analizada más adelante en el capítulo cuatro, relacionado con la comunicación dentro de la organización.

El contacto con clientes o la conquista de nuevos proyectos requería de un área de cuentas. La organización intentó resolverlo permitiendo que cualquiera de los cuatro miembros o a sus dos asociados externos actuaran como ejecutivo de cuentas y trabajar por comisión. En un principio, este sistema posibilitó que los contactos con clientes se multiplicaran, pero posteriormente algunos de los miembros empezaron a descuidar sus funciones primarias. Se incluyó un nuevo miembro en el área de proyectos, con la función principal de atender a los clientes.

Actualmente, doblespiral se encuentra en su tercer año de operaciones. La centralización de la producción por parte de los medios y la tendencia a la concentración de la producción de espectáculos en los grandes corporaciones son dos condiciones que han impedido a doblespiral consolidarse en esas áreas de la producción. Aunque sigue ofreciendo esos servicios, la organización se ha orientado principalmente hacia los eventos promocionales y de mercadotecnia.

Una vez descritos los antecedentes históricos, se plantea un análisis de tipo sistémico y contingente para entender a doblespiral desde la interacción con su entorno y desde su capacidad para entender a su medio ambiente.

### 1.3. MEDIO AMBIENTE E INTERRELACIÓN

Dentro de las teorías de la organización, la teoría sistémica pone un énfasis especial en la apertura de la organización con respecto al medio y la influencia del contexto o entorno. El análisis sistémico tiene por objetivo definir algunos elementos distintivos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma y la interacción entre subsistemas.

De acuerdo a Katz y Kahn, son nueve los elementos que están presentes en todo sistema abierto u organización: Entrada, Proceso, Salida, Ciclo de eventos, Entropía negativa, Estado de equilibrio, Diferenciación y Equifinalidad. (Fernández, 1991, p.52)

En este sentido, el análisis de doblespiral desde la perspectiva del sistema, partió por identificar los subsistemas que en ella participan y cómo se interrelacionan; así como los atributos de ese sistema y su dependencia o autonomía con respecto a su medio ambiente.

Existe un conjunto de ámbitos que tienen un particular impacto en la organización, la forma en que se constituye y la forma en que genera respuestas diferenciadas a las necesidades de ese entorno. A ese conjunto se le define como el ambiente relevante para la organización. Al conjunto de transacciones que una organización realiza para funcionar, corresponden relaciones con su medio ambiente relevante. Lo relevante para una organización puede cambiar por varias condiciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, es importante definir el entorno en el que se desenvuelve una determinada organización. Este entorno puede ser dividido en un ambiente activo integrado por los estímulos primarios y un ambiente general que se forma por estímulos secundarios. (Fernández 1991, p.278),

**1. Ambiente activo: estímulos primarios:**

1. Condiciones del mercado
2. Condiciones de los proveedores
3. Condiciones laborales

**2. Ambiente general: estímulos secundarios:**

1. Legislación
2. Transporte
3. Competidores
4. Desarrollo tecnológico
5. Tendencias económicas, sociales y políticas del país.

El ambiente relevante de doble espiral está conformado por los elementos que se describen a continuación.

**1.3.1. AMBIENTE PRIMARIO**

Los estímulos primarios provienen de las condiciones del mercado y las condiciones de los proveedores.

**1.3.1.1. MERCADO**

La cobertura y el alcance de la radio y la televisión, así como el impacto que tiene en las decisiones de consumo de la población, hacen de estos medios los canales publicitarios de mayor importancia. De hecho, de acuerdo con el Informe anual de TV Azteca del 2001, tan sólo la televisión concentraba alrededor del 74% de ese presupuesto.

"De acuerdo con estudios realizados por la empresa Nielsen, los 30 principales anunciantes invirtieron en publicidad en la televisión abierta, 33 mil 341 millones de pesos durante 1996...lo anterior arroja un gasto en publicidad televisiva de 33 mil 320 millones de pesos". (González, 1998, p. 503)

De acuerdo con un análisis de la revista Adcebra, (Noviembre 2002), los principales veinte anunciantes en televisión son: Grupo Carso, Colgate -Palmolive, Pepsico, Procter & Gamble, Coca/cola, Grupo Industrial Bimbo, Bacardi-Vergel, Grupo Pulsar, Cervecería Cuauhtemoc, Nestlé/Loreal, Grupo Modelo, Domecq, Kellogg's, Kimberly Clark, Unilever, Avantel, AT&T, Banamex, Bancomer y S.C. Johnson. Estos indicadores proporcionan un panorama general positivo del mercado. Además de dominar el presupuesto publicitario, se trata de empresas que requieren otro tipo de servicios que no siempre proporcionan los medios o las agencias de publicidad directamente. Productos como videos corporativos e inductivos, espectáculos para lanzamientos de productos; además de toda una serie de materiales promocionales y de mercadotecnia.

Cada día surgen nuevas modalidades de organizaciones, como las agencias de "despliegue de productos", que se especializan en exponer y generar situaciones de uso del producto en espectáculos de televisión, en producciones comerciales en cine y en otros medios similares. La proliferación de modalidades de comunicación de marketing es ilimitada y está ejerciendo una fuerte influencia; proporciona a los clientes un mayor poder de negociación, que tiende a repercutir en un plan de medios, al generarse una contienda competitiva entre los diversos medios de comunicación alternativa.

Existen razones de peso desde el punto de vista económico y de marketing para que las empresas cada día se orienten más a buscar diversos medios promocionales. Conforme los consumidores se mueven en mercados más fraccionados, las empresas y las marcas tienen que buscar medios más eficientes y eficaces para difundir sus mensajes de marketing.

#### **1.3.1.2. PROVEEDORES**

A diferencia de otras productoras, doblespiral no cuenta en su infraestructura con todos los recursos que requiere para su operación. Por lo tanto, se apoya en proveedores externos, en especial relacionados con tecnología. Esta condición le permite operar con gastos de operación bajos, sin tener que invertir en una nómina ampliada o en tecnología propia. Sin embargo, al mismo tiempo, es una condición que la vuelve dependiente de esos proveedores.

Los insumos básicos que requiere importar de su entorno, se resumen en las siguientes áreas de proveedores

### **1. Escenografía:**

doblespiral está asociada con la empresa "Ártico, arte y construcción". Una empresa especializada en el diseño y construcción de display y escenografía, así como en los servicios de dirección de arte para la producción de videos y comerciales. Se trata de una empresa con 20 años de experiencia en el mercado, integrada por 20 carpinteros. Cuenta con dos talleres propios para la fabricación de display y escenografía y dos unidades móviles para el transporte de sus materiales.

### **2. Iluminación, Audio y Video**

Con respecto a los insumos necesarios para cubrir estos tres rubros, doblespiral está asociada con "Tecnología Avanzada para Espectáculos". Una empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado. Esta compañía cuenta con todos los recursos de audio, video e iluminación para realizar cualquier tipo de espectáculo, desde una conferencia para diez personas hasta un evento en el Estadio Azteca. Además, esta organización representa en México a varias compañías internacionales de recursos tecnológicos de audio y video, lo que la coloca a la vanguardia con respecto a varios equipos electrónicos para la realización de espectáculos.

### **3. Talento**

El Director artístico de doblespiral cuenta con una amplia experiencia en la producción de comedias musicales; en la realización de espectáculos artísticos para cantantes y programas de televisión; así como en la realización de eventos de mercadotecnia y promoción para industrias de productos de consumo. Al mismo tiempo, se desempeña como maestro en las principales escuelas de danza de México, lo que le permite acceder de manera eficaz a los recursos humanos relacionados con el rubro de talento.

#### **1.3.2. AMBIENTE SECUNDARIO**

El ambiente general de una organización está formado por los estímulos secundarios: Legislación, Transporte, Competidores, Desarrollo tecnológico y las Tendencias económicas, sociales y políticas del país.

##### **1.3.2.1. COMPETENCIA**

El mercado de las compañías productoras es de una intensa competencia, ya que los medios siguen concentrando la mayor parte de las actividades de producción y existe una amplia variedad de empresas productoras que han atomizado el mercado y que se refleja en una enorme variación de los costos que por estos servicios existe.

Además de este panorama, La aparición de Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE) ha provocado un alto impacto en el mercado de las productoras, ya que como se mencionó anteriormente, la mayoría de las productoras han preferido asociarse o se han constituido como proveedores de este corporativo. Esta corporación ha sentado las bases de un gran monopolio donde los precios se ven controlados por ella misma y los recursos disponibles en el mercado, independientes a CIE, cada vez son menores.

Finalmente, Televisa y TV Azteca han empezado a atacar el campo de la producción con la creación de empresas como En Vivo y Publishow, respectivamente. Lo que viene a influir aún más en la concentración de estos servicios. Sin embargo, las televisoras empiezan a abrirse a las productoras independientes, aunque no para la producción de programas, sí para poder cumplir sus compromisos de promoción y mercadotecnia con sus clientes.

#### **1.3.2.2. TECNOLOGÍA**

Con respecto a los estímulos secundarios, la principal interrelación de doble espiral se da en el ámbito tecnológico, ya que gran parte de sus servicios se basa en las nuevas tecnologías que le permiten mantenerse a la vanguardia y ofrecer constante innovación a sus clientes. Como doble espiral carece de esos equipos y herramientas, recurre a proveedores externos. Esta característica vuelve a doble espiral dependiente de su entorno.

Sin embargo, las alianzas y asociaciones con sus proveedores, permiten a doble espiral mantenerse a la vanguardia sin necesidad de invertir directamente.

#### **1.3.2.3. ECONOMÍA**

Este es uno de los ámbitos de mayor relevancia para doble espiral se refiere al ámbito económico, ya que de la estabilidad de éste, depende la existencia, mantenimiento o variaciones del presupuesto que medios y empresas destinan a la producción. En la historia reciente, se ha observado una relación directa entre las turbulencias económicas en México y los recortes publicitarios.

En lo particular, los recursos financieros también son una limitación para doble espiral, ya que le impiden afrontar proyectos que requieren de gran inversión. La organización no cuenta con la base económica suficiente para financiar proyectos de ese tipo y siempre depende del flujo de capital que el mismo proyecto le provee.

#### 1.3.2.4. LEGAL

doblespiral funciona bajo un marco legal relativamente simple. Está constituida como una Sociedad Anónima de capital variable, con un objeto que le permite prestar cualquier tipo de servicio o generar cualquier tipo de producto relacionado con la publicidad, la mercadotecnia y la promoción, así como las actividades relacionadas con esos ámbitos. Por este motivo, se encuentra sujeta a la legislación correspondiente en materia tributaria, estando obligada a los impuestos relacionados con el IVA y el Impuesto sobre la renta.

Los miembros de esta organización trabajan como socios y no cuentan con un salario fijo. Sus pagos se realizan en función de los proyectos en que participen, así como las utilidades que generen dichos proyectos.

Con respecto a la realización de materiales de mercadotecnia y promoción, doblespiral no se ve involucrada con los permisos correspondientes que tienen que ser solicitados en las secretarías de gobernación, hacienda o sector salud, entre otros. Estos permisos generalmente son tramitados directamente por los clientes que contratan los servicios de doblespiral. La productora se limita a la realización de los productos y servicios.

Sin embargo, en términos generales, los marcos legales que debe respetar doblespiral son diversos, en función de los productos que genera. Los más importantes están directamente relacionados con los productos que genera.

Con respecto a los materiales que genera para los medios de comunicación, radio y TV, en lo particular, se ve sujeta a las disposiciones de la Ley Federal de Radio y Televisión.

Sería demasiado extenso mencionar todas las leyes o sus reglamentos más importantes, sin embargo, los principales códigos y reglamentos que tiene que observar doblespiral son: Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal de juegos y sorteos, Reglamento de productos de perfumería y artículos de belleza, Ley Federal de derechos de autor, Reglamento de medicamentos y el Reglamento de publicidad exterior.

Además de estos reglamentos, en México existen otros sistemas normativos de tipo colegiado, de entre los que destacan los de la Asociación Nacional de Publicistas de

México, el Código de ética publicitaria y la Asociación de Productores Filmicos. Se trata de reglamentos no oficiales y de asociaciones a los que no es obligatorio estar suscrito. Aunque doblespiral no está obligada a pertenecer a esas asociaciones, respeta algunos de sus mecanismos, como lo es el de los presupuestos de la Asociación de Productores Filmicos, ya que se trata de un formato que permite definir los presupuestos para los clientes de una manera clara y es un formato ampliamente difundido y aceptado entre clientes y agencias. En general, el marco legal no es demasiado restrictivo y no impone condiciones complejas para la operación de doblespiral.

Desde la caracterización de doblespiral como un sistema abierto, es importante resaltar que esta organización tiene una interrelación continua con el medio que la rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta productos y servicios.. En general, del ambiente relevante de doblespiral, las principales influencias provienen del ámbito económico y del ámbito tecnológico, ya que impactan directamente sobre su estructura de producción como se plantea más adelante en los capítulos tres y cuatro cuando se analiza el problema de productividad de la organización y el costo de las acciones, respectivamente. La manera en que doblespiral se relaciona con su ambiente para importar y procesar los insumos se describe a continuación en el ciclo de eventos.

### 1.3.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El ciclo de eventos se refiere al proceso de transformación dentro de un sistema; es decir, "el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. (Fernández, 1991, p.15)

Cuando un sistema abierto transforma los insumos en productos genera un ciclo de eventos que consiste básicamente en un intercambio de energía con el medio ambiente, especialmente con su entorno relevante.

"El sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema seguir existiendo. Pero, para que esto suceda así, la corriente de salida necesita ser capaz de lograr producir, por lo menos, la

corriente de entrada, es decir, la energía necesaria para mantener en funcionamiento al sistema". (Johansen, 1979, p.27)

Para explicitar los pasos que integran este proceso, se parte de la definición Fernández de los conceptos de insumos, transformación y productos. (1991, pp.14-15)

**a) Insumos:**

Se refiere a los recursos que necesita la organización para funcionar:

- Recursos materiales: energía, tecnología y recursos financieros
- Recursos humanos
- Información

**b) Transformación:**

El proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos

**c) Productos:**

Resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele regresarse al medio ambiente.

El ciclo de eventos incluye la entrada de insumos a la organización, la transformación y la generación de productos.

**a) Insumos:**

doblespiral importa de su entorno dos tipos de insumos: recursos materiales y recursos humanos.

En el primer tipo se incluye: La energía que básicamente es de tipo eléctrico. La tecnología, que se refiere a la infraestructura que requiere la organización: computadoras, impresoras, equipo de producción (escenografía, video, audio e iluminación). Y, finalmente, recursos financieros que se refieren básicamente al presupuesto del cliente. Este insumo es tal vez el más importante, porque es lo que realmente posibilita la operación de la compañía. Por ejemplo, en un proyecto relativamente pequeño, doblespiral es capaz de financiar, hasta un cierto punto, el proyecto. Pero, cuando el proyecto es de grandes dimensiones, la organización tiene que esperar hasta que el cliente le entregué el porcentaje de adelanto para iniciar el proceso de producción. Esta condición es una debilidad de

la empresa, que se ve limitada a enfrentar con sus propios recursos proyectos que impliquen un gasto excesivo.

En el segundo tipo, recursos humanos, se hace referencia a los cinco elementos que integran a la organización. Por otro lado, a la información del proyecto (brief) que se forma a partir de las necesidades de los clientes.

#### **b) Transformación:**

Este proceso se da en los siguientes pasos:

##### **1. Contacto con el cliente:**

Acercamiento a clientes actuales o potenciales a través del área de Proyectos de doblespiral. Sin embargo, otras áreas también funcionan como subsistemas frontera cuando traen a la organización los contactos para posibles clientes. En el caso de un nuevo cliente, este paso consiste en la presentación de la empresa y la descripción de los servicios que ofrece. Esta tarea se realiza con el apoyo de materiales escritos de la organización y con videos con muestras de trabajos realizados.

##### **2. Elaboración de brief:**

El brief es un documento escrito que genera Proyectos como resultado de su primer contacto con el cliente. Ahí plasma la información pertinente relacionada con las necesidades del cliente.

##### **3. Propuesta creativa:**

Con base al brief se elabora una propuesta de proyecto, integrando las propuestas creativas para la realización del proyecto.

##### **4. Cotización:**

De acuerdo a la propuesta creativa, se hace un presupuesto.

##### **5. Presentación de proyecto al cliente:**

Propuesta creativa y presupuesto se presentan para su aprobación. En caso contrario, se hacen las correcciones hasta lograr la aprobación del cliente.

##### **6. Facturación:**

El proyecto aprobado es facturado al cliente. Para iniciar el proyecto se requiere generalmente del 50% de adelanto y el 50% restante al concluirlo.

#### **7. Producción:**

Una vez aprobado el proyecto, se procede a asignar las tareas a las diferentes áreas de la organización para la producción del trabajo.

En este paso del ciclo de eventos, Producción recibe el presupuesto para obtener los insumos necesarios del exterior. Al interior, esta misma área asigna las tareas al resto de los subsistemas de la organización y supervisa que las desarrollen de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

#### **8. Junta de preproducción:**

Una vez que todas las áreas han cubierto sus tareas, se hace una junta donde se revisan todas las partes del proyecto para integrarlo.

#### **9. Entrega final:**

Los productos son entregados a los cliente.

#### **10. Evaluación del proyecto:**

En una junta interna se evalúa el proyecto por parte de los subsistemas de doblespiral. Esta evaluación incluye también la información proveniente del cliente.

#### **c) Productos:**

Los productos generados por doblespiral son: espectáculos, actividades promocionales, programas de audio, video y diseño.

#### **1.3.4. FRONTERAS**

En la teoría sistémica, la frontera es uno de los aspectos básicos para entender el grado de apertura o cierre de la organización con respecto a su medio ambiente. La frontera es "un conjunto de unidades con cierto grado de estructura. Y un sistema abierto es aquel que intercambia continuamente información con su ambiente". (Huse, 1980, p.80). Entonces, se resalta la relevancia de la frontera, como el subsistema que permite la permeabilidad entre la organización y su entorno.

Es precisamente la frontera lo que permite definir el carácter de apertura del sistema: "La mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen". (Johansen,

1979, p.26)/ Para definir las fronteras de doblespiral, se puede partir de tres modelos relacionados con el tiempo, el espacio y las condiciones laborales:

### 1. Fronteras Temporales:

En el caso de las fronteras temporales, doblespiral, se define por el tiempo en que los subsistemas se interrelacionan. Esta frontera es muy significativa en doblespiral. Esta organización no requiere de un horario fijo preestablecido en términos de jornada laboral de, por ejemplo, ocho horas diarias, cinco días a la semana. El tipo de productos que genera la organización requiere de fronteras temporales más flexibles, que se definen de acuerdo a un proyecto específico. Es decir, los subsistemas se reúnen alrededor de un proyecto durante el intervalo de tiempo en que se está procesando un producto.

### 2. Fronteras Espaciales:

La segunda perspectiva permite delimitar el área espacial en que se desenvuelve la organización. Este espacio está delimitado, en una primera instancia, por las instalaciones físicas de la organización. Sin embargo, gran parte de los proyectos se realizan en territorios que se encuentran fuera de este espacio. Por lo tanto, las fronteras espaciales abarcan no sólo las instalaciones de la organización, sino también los foros de grabación, los salones de ensayo y los espacios donde se desarrollan las escenografías, coreografías y montaje o producción de eventos y comerciales.

### 3. Fronteras Laborales:

Este tercer enfoque, define los subsistemas que se interrelacionan directamente con su medio ambiente, permitiendo establecer de manera más clara los límites de la organización. En el caso de doblespiral, son cuatro las áreas que funcionan como subsistemas frontera: la dirección general, proyectos, producción e imagen gráfica.

Las interrelaciones que definen a cada área como subsistema frontera son las siguientes:

#### **1. Dirección general:**

- a) Relaciones públicas y contacto con clientes
- b) Presupuestos
- c) Facturación
- d) Contacto con proveedores

## **2. Proyectos:**

- a) Relaciones públicas y contacto con clientes
- b) Presentación y seguimiento de proyectos

## **3. Producción:**

- a) Contacto con proveedores
- b) Contacto con proveedores internos

## **4. Imagen Gráfica**

- a) Relaciones públicas y contacto con clientes
- b) Presupuestos
- c) Facturación
- d) Contacto con proveedores

## **5. Dirección Artística**

- a) Relaciones públicas y contacto con clientes
- b) Contacto con talento: vestuaristas, maquillistas, bailarines, modelos, actores y edecanes

## **6. Equipo de staff**

- a) Contacto con Producción
- b) Contacto con proyectos

Las fronteras de doblespiral implican un intercambio continuo entre los subsistemas de la organización y su entorno. Por lo tanto, es conveniente revisar ese grado de interrelación.

### **1.3.5. APERTURA E INTERRELACIÓN**

El grado de interrelación de una organización está definido por su comportamiento frente al medio: "el sistema abierto es el que tiene intercambio de energía con el medio". (Johansen, 1979, p.26). Ese intercambio de energía puede ser considerado como: "un factor esencial para la viabilidad del sistema, su habilidad reproductiva o de continuidad y su habilidad para cambiar". (Johansen, 1979, p.26). Esto se refiere al grado de relación de la organización con el entorno, o al grado de necesidad que tiene para adaptarse a los cambios que le exige el medio ambiente. Para definir este grado de interrelación, se partió de tres características de la organización: Autonomía, Complejidad y Centralización.

## 1. Autonomía:

La autonomía es un concepto relacionado con la contingencia, es decir, como una "dependencia del cumplimiento de una condición...equivale a una condicionalidad". (Johansen, 1979, p.32). Esta característica tiende a acentuarse en las empresas comerciales, donde el medio ambiente, en especial el ámbito económico, impone una serie de condiciones sobre las que tienen que operar. Por ejemplo, en el caso de una empresa productora existe una reducida autonomía del entorno, ya que depende de las fluctuaciones del mercado: tanto de los recursos financieros, como de la demanda de los clientes y las condiciones de la competencia. En este sentido, como se planteó en los antecedentes históricos de las empresas productoras, por parte de los medios, existe una tendencia al cierre a las productoras independientes. Como se mencionó al hablar de la competencia, existe una tendencia a la centralización de las productoras en los grandes corporativos como CIE y En Vivo.

El grado de autonomía puede establecerse de la siguiente manera: a mayor dependencia del entorno, una organización requiere ofrecer una mayor capacidad de respuesta. Por lo tanto, doblespiral, al tratarse de una empresa que ofrece servicios de producción tiene un alto grado de dependencia de su entorno. No sólo enfrenta las condiciones económicas que se han mencionado, sino también condiciones de tipo tecnológico que la obligan a mantenerse dinámica para ofrecer respuestas a las condiciones que le impone su medio ambiente.

## 2. Complejidad

El grado de complejidad de una organización no es un reflejo directo de su tamaño, sino a las características planteadas previamente en el surgimiento de las organizaciones y que tienen que ver con conceptos como cooperación y división del trabajo. En este sentido, la organización puede entenderse como "el instrumento para dividir el trabajo por hacer, de tal suerte que a mayor complejidad del proceso se generará una división más especializada del mismo". Méndez, 1990, p.80

La complejidad está relacionada con la diversidad y especialización de los productos que genera una organización. "Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos, pues producen varios outputs o resultados". (Fernández, 1991, p.283). Por

lo tanto, la complejidad es una relación que puede ser definida de la siguiente forma: a mayor complejidad del ambiente, la organización requiere de una mayor diversidad de respuestas.

Sobre estas bases, *doblespiral* tiene un grado de complejidad relativamente alto. Cuando esta organización surge, básicamente ofrecía un solo servicio: la producción de eventos. Pero, en poco tiempo, fue diversificando su oferta al incluir los otros servicios de producción relacionados con los espectáculos, diseño y actividades promocionales. De tal forma que ofrece una mayor diversidad de outputs o productos. Actualmente ofrece soluciones integrales para la producción de video, audio, diseño, actividades promocionales y espectáculos. El grado de especialización de la organización también está basado en el conocimiento y en la experiencia de los integrantes de los subsistemas de la organización. Dentro de la organización, la división del trabajo se aprecia de manera especial, en los equipos de staff para cada proyecto. Cada producto de la organización requiere del concurso de un grupo especializado de trabajadores para cada área. Por ejemplo, para la realización de un espectáculo, se requiere del concurso de técnicos especializados en audio, video, iluminación, bailarines, escenógrafo, efectos especiales y banquetes, entre otros servicios.

### 3. Grado de centralización:

La centralización es un concepto que está relacionado con la estructura de la organización y, de manera directa, con la toma de decisiones. Esta relación se expresa en las organizaciones de la siguiente forma: a mayor centralización, mayor dependencia del entorno.

La empresa *doblespiral* puede definirse como centralizada. Las interrelaciones de los subsistemas están estructuradas de acuerdo a una lógica donde todos reportan a la dirección general. Esta característica, impide a la organización tener respuestas rápidas y la hace más dependiente del entorno. Esta centralización se analiza más adelante, en el capítulo dos desde la estructura formal y en el capítulo tres desde el problema de productividad de la organización.

En resumen, desde el análisis sistémico, *doblespiral* se define como:

Una organización con un grado reducido de autonomía, ya que depende de un medio ambiente variable que le exige responder de manera dinámica.

Una organización compleja por su especialización, su división del trabajo y por la diversidad de productos que ofrece a su medio ambiente.

Una organización centralizada que la hace dependiente y le impide responder con rapidez al entorno.

Por la interrelación con su medio ambiente, doblespiral se identifica con el estilo orgánico de las organizaciones, ya que se enfrenta a un medio cambiante, lo que la obliga a tener una estructura flexible e informal. "Los componentes que se encuentran interrelacionados son de estructura y organización más complejos y más inestables, es decir, están más propensos a cambiar por la acción de fuerzas pequeñas. Además sufren más alteraciones por el funcionamiento del sistema del cual forman parte". (Méndez, 1990, p.76). Sin embargo, tiene un grado de centralización que lo acerca más al estilo mecánico. Es importante destacar que los conceptos abordados previamente, en especial el grado de centralización es un tema relacionado con la estructura formal de la organización que requiere de otros recursos teóricos más pertinentes, como los aportados por las teorías clásica y humanista de la organización. Pero, ese tema es abordado en el siguiente capítulo.

A continuación se aborda doblespiral a partir de la Teoría Contingente, para identificar su capacidad de adaptación y respuesta al entorno.

#### **1.4. MEDIO AMBIENTE Y CAPACIDAD DE RESPUESTA**

Ante el proceso de globalización que enfrenta el mundo entero, las organizaciones de México no pueden sustraerse de sus efectos. Los cambios del entorno son cada vez más dinámicos. Por lo tanto, no basta con estudiar lo que sucede al interior de las organizaciones. Es necesario revisar las respuestas que el entorno les exige. Y es pertinente recurrir al entorno para definir esas transformaciones. Anteriormente, las escuelas organizacionales no habían prestado tanta importancia al entorno, porque las organizaciones se desarrollaban en ambientes relativamente estables. Por lo tanto, los análisis se centraban en lo que sucedía en la estructura de las organizaciones.

La Teoría Contingente resalta la importancia del entorno y la capacidad de respuesta por parte de la organización, la forma en que una organización se estructura y funciona. Esta teoría parte de "la necesidad de identificar situaciones

concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente". (Fernández, 1991, p.57). El desarrollo tecnológico, el grado de estabilidad del medio y el grado de incertidumbre, impactan de diferente forma a cada una de las organizaciones. Y, aunque pueden haber elementos similares presentes en toda organización, su forma, sentido y profundidad delimitarán su grado de contingencia ante el tipo de demandas que el medio presenta a cada una de esas organizaciones.

Un ambiente cambiante se define, por ejemplo, a partir de un incremento significativo en la competencia, un aumento de los costos de producción, un aumento en la calidad y cantidad de los productos y servicios; y, por el consiguiente, cambio en los patrones de consumo. En ambientes complejos, aumenta grado de incertidumbre y esto afecta irremediablemente a todos sus miembros, lo que se puede traducir al interior de la organización en una baja de productividad, escasez o elevación de costos de los insumos.

La teoría Contingente también destaca el papel de la información y de la comunicación como recurso para adaptarse al medio ambiente, contrarrestar la incertidumbre y buscar la estabilidad de la empresa. La relevancia de la información se da a partir de que constituye un elemento integrador de la empresa, en un medio dinámico y cambiante. "El rol de la comunicación es más completo, dado que en ella se le reconocen repercusiones no sólo en el ámbito estructural (más sociológico), sino en el las relaciones humanas (psicología social). (Fernández, 1991, p.58)

Un concepto básico en la Teoría Contingente es el de retroalimentación negativa o neguentropía, que proviene de la Física. La segunda ley de la Termodinámica, establece que en un sistema cerrado, todo tiende al caos. Esto obedece a que la retroalimentación positiva sólo proporciona información que refuerza el comportamiento o la operación de una organización. Pero, no permite al sistema aprender ni corregir. Por el contrario, la neguentropía "actúa como un dispositivo autorregulador, que siempre está corrigiendo y ajustando los procesos internos de un sistema abierto a los cambios que ocurren en su ambiente. (Huse, 1980, p.71)

A través del análisis contingente, se plantea abordar a doblespiral a partir de caracterizar los problemas que le plantea el medio ambiente, definir las principales

fuentes de incertidumbre que enfrenta; y, finalmente, identificar los mecanismos de los que dispone la organización para obtener información del medio ambiente.

#### 1.4.1. DEFINICIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Una vez definidos los subsistemas y el grado de interrelación que guardan, se procedió a caracterizar al medio ambiente de doblespiral, definiendo al entorno como "la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema." (Huse,1980, p.66). La estructura de doblespiral depende del ambiente al que expone y que le exigen una estructura organizacional diferenciada para enfrentar las condiciones de incertidumbre.

##### 1.4.1.1. HOSTILIDAD.

La hostilidad es la cualidad del ambiente que genera sentimientos negativos, enemistad o antagonismo, generalmente relacionados con las administración de una organización. Un ambiente es hostil cuando es "dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya las nuevas acciones". (Fernández, 1991, p. 282.)

La principal hostilidad para doblespiral se manifiesta en el movimiento de monopolización en que se han visto involucradas las productoras alrededor de Grupo CIE. Esta concentración está provocando un cierre de oportunidades y un fuerte control del mercado por parte del grupo de entretenimiento y espectáculos. Además de la concentración de proveedores y de centros de espectáculos, Grupo CIE está desarrollando un fuerte control de los presupuestos de promoción por parte de los clientes y puede ofrecer una amplia variedad de calidad y costos al contar con un grupo amplio de proveedores de producción.

Por otra parte, el ambiente hostil también se refleja en las prácticas desleales que se generan por la competencia. Cuando se trata de ganar un proyecto, es una práctica muy común que otras productoras que compiten por el mismo proyecto generen un ambiente adverso a través de comentarios negativos sobre doblespiral o cualquier otro competidor. Esta prácticas llegan incluso al sabotaje, cuando dos o más productoras se ven obligadas a trabajar en el mismo proyecto. Incluso se llega a prácticas desleales que tienen que ver con la reducción drástica de los

presupuestos, poniendo en riesgo la operación de un proyecto. Este ambiente de hostilidad puede ser controlado cuando los clientes someten los proyectos a concurso abierto y se compite con reglas claras de creatividad, calidad y costos.

#### **1.4.1.2. TURBULENCIA**

La turbulencia es tal vez la principal característica de los ambientes abiertos. Se refiere al conjunto de elementos que se precipitan rápidamente en el ambiente y que exigen una adaptación rápida de la organización. La turbulencia es una falta de estabilidad en el entorno que rompe con la estabilidad, generando sucesos impredecibles. Es decir, "un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Por el contrario, un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes". (Fernández, 1991, p. 281.)

Para doblespiral, las fuentes de la turbulencia se ubican básicamente en el subsistema económico, que afectan al subsistema tecnológico y al subsistema de los proveedores. Sin embargo, como los cambios que se generan en esos ambientes afectan a todas las empresas de producción, esta variable se convierte en un aspecto relativamente fácil de controlar. La mayoría de los presupuestos que son sometidos a los clientes tienen una vigencia cerrada a periodos cortos y generalmente se indexan a eventuales cambios monetarios, es decir, se definen con respecto al dólar, por lo que los cambios no afectan el presupuesto final.

Como los procesos de producción están muy relacionados con las actividades publicitarias y, por consiguiente a las actividades industriales generadoras de productos de consumo, los movimientos en la economía afectan de manera global y los controles son aplicables a toda la estructura: tanto industria, como agencias de publicidad y productoras.

#### **1.4.1.3. DIVERSIDAD**

La diversidad en la cultura de una organización está relacionada con una multiplicidad de características. Es decir, se refiere a la constitución de unidades diferenciadas en varios aspectos. Como se mencionó previamente, este concepto está relacionado con el grado de complejidad de una organización para dar respuestas diferenciadas a demandas diversas de su medio ambiente. doblespiral

enfrenta un ambiente diverso, por lo tanto se ve obligada a dar muchas respuestas diferenciadas ante un entorno que le demanda una multiplicidad de servicios.

En el entorno existe una multiplicidad de clientes que demandan este servicio: medios de comunicación, agencias de publicidad, agencias de mercadotecnia y de promoción. Por lo tanto, doblespiral enfrenta un entorno complejo que le exige dar respuesta en campos diversos, como la sonorización, la producción, la post-producción, el diseño y la realización de un sinnúmero de actividades promocionales para los que ha tenido que ir generando una serie de respuestas diferenciadas.

#### 1.4.1.4. DESINTEGRACIÓN:

La desintegración se refiere a la falta de coordinación entre los elementos del ambiente para que funcionen como un todo. Este fenómeno impide que la combinación de los subsistemas o elementos del entorno funcionen adecuadamente y de manera armónica.

"...Si nos imaginamos un continuo de esta característica, encontraremos en un extremo un ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos. En el otro extremo del continuo, estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta." (Fernández, 1991, p.284).

El ambiente donde se desenvuelve doblespiral es integrado ya que esta sujeto a normas y reglamentos que regulan las actividades que realiza, como se mencionó en el capítulo anterior con respecto al entorno legal.

#### 1.4.1.5. ESCASEZ

La escasez se refiere a la limitación o ausencia de recursos en el medio ambiente. Esto sucede cuando una materia prima es requerida y las provisiones no son suficientes o no existen del todo. "La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema". (Fernández, 1991, p.2845)

El medio ambiente de doblespiral no enfrenta este fenómeno de escasez, ya que las materias primas, los recursos y los proveedores son amplios y diversos, por lo que puede afirmar que su abasto es suficiente para el mercado de la producción. Sin embargo, el uso de esos recursos sí tiene un costo para la organización, como se aborda en el capítulo cuatro, al analizar el costo generalizado de la acción.

#### **1.4.2. FUENTES DE INCERTIDUMBRE**

La incertidumbre es la cualidad de lo impredecible. Se trata de un concepto tomado de la física cuántica y se refiere a la imposibilidad de determinar tanto la posición como el momento de una partícula al mismo tiempo. Algunos definen a la incertidumbre como "la diferencia que existe entre la información disponible y la información que en realidad se necesita". (Fernández, 1991, p. 286.). También ha sido descrita como "el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas". (Fernández, 1991, p. 286.)

Como se observa, es la información la condición que ayuda a la organización a reducir la incertidumbre y son cinco los mecanismos utilizados por las organizaciones para lograr esa reducción y así tomar decisiones sobre bases más ciertas que aumenten las probabilidades de éxito y eficacia organizacionales. (Fernández, 1991, pp. 287-289.)

A continuación, se revisarán esas fuentes de incertidumbre y los mecanismos con los que son enfrentadas por una organización.

##### **1.4.2.1. OBSTÁCULOS**

Los obstáculos son situaciones o elementos del entorno que impiden el progreso o desarrollo de las organizaciones. Se refiere a los aspectos del medio ambiente que bloquean y limitan el funcionamiento de una organización. "Un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir". (Khandwalla, en Fernández, 1991, p. 285.)

Los principales obstáculos que tiene que enfrentar doblespiral se refieren básicamente a las condiciones del entorno de sus clientes:

Los medios son organizaciones que generalmente muestran poca apertura para la contratación de productores independientes y, generalmente, recurren a sus propios recursos para prestar el servicio de producción a sus clientes.

Por otra parte, las agencias de publicidad tienden a estar asociadas o a utilizar productoras con las que tienen una relación laboral de largo tiempo, por lo que las oportunidades para las nuevas productoras no son tan fáciles de lograr.

Finalmente, las empresas que requieren servicios de mercadotecnia y promoción, generalmente recurren a las empresas más reconocidas del mercado, por lo que también se cierran las posibilidades a nuevas experiencias.

#### 1.4.2.2. PROBLEMAS

Los problemas son situaciones particularmente difíciles que se presentan en el entorno. Son circunstancias complejas del medio ambiente con las cuales las organizaciones deben funcionar. "Un problema es simplemente aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal". (Fernández, 1991, p. 286.)

Los principales problemas que enfrenta doblespiral con respecto a su entorno se refieren a un momento perfectamente definido del año: el primer trimestre. Durante estos meses, la actividad promocional y de mercadotecnia prácticamente se paraliza, ya que las empresas industriales generalmente ocupan este período para planear los eventos que desarrollarán durante el siguiente año. En este lapso, la producción en estos rubros prácticamente se paraliza, por lo que la demanda del mercado se ve reducida significativamente.

#### 1.4.2.3. COYUNTURA:

La coyuntura representa un evento que tiene una probabilidad de ocurrir en el futuro, especialmente una emergencia o una situación que se presenta inesperadamente ante una organización y a la que ésta debe responder y, por lo tanto, debe prever. "Una contingencia es un evento probable (aunque no seguro), que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones". (Fernández, 1991, pp. 285-286.)

Una de las principales contingencias que enfrenta doblespiral se refiere a la disposición los recursos financieros. Es una costumbre casi generalizada en el subsistema de los clientes, que el presupuesto, aunque ya haya sido aprobado, no fluya de acuerdo a los requerimientos de la productora para poder funcionar de manera adecuada. Generalmente, los contratos establecidos entre doblespiral y sus clientes buscan controlar esta contingencia, estableciendo los plazos y términos de

los pagos. Por lo tanto, la productora debe estar preparada con un soporte financiero mínimo para poder operar aún cuando los recursos del cliente no fluyan de manera adecuada. Sin embargo, esta base no es lo suficientemente amplia como para poder soportar proyectos que requieren un presupuesto grande para operar, lo que pone límites al tipo de proyectos que la doblespiral puede enfrentar.

#### 1.4.2.4. OPORTUNIDAD:

La oportunidad puede ser definida como una alternativa que ofrece una ventaja especial. Se refiere a la combinación de circunstancias o situaciones favorables. "Una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización". (Fernández, 1991, p. 286.)

Las principales oportunidades que el medio ambiente ofrece a la doblespiral son los eventos y actividades de mercadotecnia y promoción que requieren los medios de comunicación. Esta condición permite fijar un calendario y una lista de clientes potenciales que la productora puede visitar cuando sus servicios son requeridos.

Se trata de las campañas temporales estacionales y de las producciones especiales, como los son la presentación de los planes anuales de marketing de las industrias, los lanzamientos de productos y las convenciones anuales, entre otras actividades.

La información no sólo es un mecanismo que ayuda a obtener datos del medio ambiente, sino que también actúa como un dispositivo autorregulador, que permite corregir y ajustar los procesos internos de un sistema abierto a los cambios que ocurren en ese ambiente. Por estas características, la información ha sido definida por Kefalas como "el antídoto de la incertidumbre". (Fernández, 1991, p.17). Constituye un recurso que permite, dentro de un rango, controlar las condiciones que impone el medio ambiente a las organizaciones. Por lo tanto, es pertinente hacer una revisión de los mecanismos con los que cuenta la doblespiral para obtener información del medio ambiente.

#### 1.4.3. INFORMACIÓN DEL AMBIENTE

La Teoría Contingente establece que la incertidumbre puede ser reducida o controlada a través de la información. Una organización debe ser capaz de obtener la información del entorno para poder enfrentar las fuentes de incertidumbre que le genera su mismo medio ambiente.

"¿Qué es decodificar?; en términos de comunicación, es traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros. Con respecto al tema del ambiente organizacional, es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización e información 'de facto' que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización." (Fernández, 1991, p. 286.)

La manera en que una organización puede decodificar su ambiente relevante es a través de mecanismos que le permitan recuperar información de su entorno.

Estos mecanismos pueden ser clasificados en los siguientes controles:

1. Retroacción
  2. Búsqueda activa de información
  3. Control directo a través de la reglamentación interna
  4. Control directo a través de la incorporación
  5. Control indirecto a través de las relaciones públicas
- (Fernández, 1991, p.287-288.)

A continuación, se exponen las características de cada mecanismo y la forma en que doblespiral recibe información del medio ambiente a través de dichos mecanismos.

#### 1.4.3.1. RETROACCIÓN DIRECTA .

La retroacción se refiere al retorno de parte de la salida de la organización, convirtiéndose de nueva cuenta en entrada, y que afecta su comportamiento o funcionamiento posterior, ya que provee a la organización de información relevante para tomar futuras decisiones y para su desarrollo en general.

"La organización recibe retroalimentación (feedback) directa del ambiente. Esto puede ser tanto positivo como negativo y se traduce en una señal fácil de decodificar. ¿Se vende el producto?, ¿hay amplia demanda por los servicios que ofrece la institución?, ¿están contentos los usuarios con esos servicios? (Fernández, 1991, p. 287.)

La información que obtiene doblespiral a través de estos mecanismos es la siguiente:

1. Demanda de servicios de sus clientes, quienes le mantienen informado de las tendencias en cuanto a servicios y productos que más se requieren en el mercado.

2. Brief de proyecto: Se trata de un documento que integra la información del cliente relacionada al proyecto a realizar y que incluye los aspectos más relevantes de la empresa, de sus marcas, productos y servicios, así como las características del proyecto.

3. Contacto: Relación que establecen las fronteras de la organización y que tiene que ver con los subsistemas del medio ambiente representados por clientes y proveedores

#### **1.4.3.2. BÚSQUEDA ACTIVA:**

La organización busca activamente información del exterior, con el objetivo de reducir la incertidumbre al respecto de aspectos que le son relevantes para su funcionamiento. "La organización no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en el entorno de la organización, sino que necesita comprender conductas de búsqueda de información. A fin de predecir posibles eventos que afecten -favorable o desfavorablemente- las metas organizacionales." (Fernández, 1991, p. 287.)

La búsqueda activa de información en doblespiral se da a través de:

1. Junta de evaluación: Los subsistemas frontera de proyectos se reúnen con los clientes una vez que se ha terminado el proyecto para evaluar el desempeño de la productora y medir los resultados obtenidos. Esto permite conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto a los objetivos de su proyecto. Para esta evaluación se utiliza un cuestionario para cubrir los aspectos más relevantes de la producción realizada por la organización.

2. Revistas especializadas: Información del medio de la producción, la publicidad y el ámbito tecnológico, que permite a doblespiral tener un conocimiento de su ambiente y prever posibles situaciones que le pudieran afectar.

#### **1.4.3.3. REGLAMENTACIÓN INTERNA:**

Este mecanismo se refiere al tipo de control que se obtiene con el ejercicio de la autoridad o de la jerarquía, con respecto a los procesos de reclutamiento del personal que ingresa a la organización.

"Ante la incertidumbre de seguir contratando personal poco apto, la organización puede sistematizar y reglamentar más sus procesos de selección de personal y someter a cada candidato a una batería de pruebas psicológicas y muestras de trabajo que midan los rasgos y habilidades que se necesitan para el desempeño de un puesto determinado". (Fernández, 1991, p. 288.)

Este mecanismo no es utilizado por doblespiral. En su estructura, los recursos humanos son una constante y no se han realizado nuevos reclutamientos. Sin embargo, este mecanismo podría ser utilizado con respecto a los proveedores. Además, sería conveniente analizar la pertinencia de fortalecer otro tipo de reglamentos de su estructura formal.

#### **1.4.3.4. INCORPORACIÓN:**

La incorporación representa la unidad o combinación de elementos o subsistemas externos con la organización. "Al hacer esta compra, la organización expande sus fronteras e integra otro subsistema como un intento de controlar su ambiente". (Fernández, 1991, p. 289.)

Actualmente, doblespiral no tiene la capacidad financiera para integrar a su organización otros subsistemas. Sin embargo, ha controlado los insumos que más problema representan a una productora, a través del establecimiento de alianzas o sociedades con los proveedores de áreas estratégicas como: escenografía, audio, video, iluminación y talento artístico. Estas alianzas han permitido a doblespiral obtener un mejor control en los costos de producción y mantener un compromiso en cuanto a calidad, vanguardia tecnológica, control de costos y tiempos de entrega hacia los clientes.

#### **1.4.3.5. RELACIONES PÚBLICAS:**

El mecanismo de control indirecto a través de las relaciones públicas se refiere a la práctica de establecer y mantener o mejorar una relación favorable entre la organización y los diferentes subsistemas del medio ambiente. "Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir por los menos indirectamente". (Fernández, 1991, p. 289.)

El contacto de relaciones públicas con sus clientes se establece en doblespiral a través de los siguientes mecanismos:

1. **Página Web:** doblespiral cuenta con una página en Internet a través del cual ofrece sus servicios a clientes potenciales y los remite a las direcciones electrónicas a las que puede acudir para solicitar información específica sobre sus necesidades concretas.
2. **Email:** doblespiral envía a sus clientes potenciales un mensaje en formato flash, a través de correo electrónico para motivarlos a contactar a la organización y, al mismo tiempo, les informa de manera general sus productos y servicios.

Sobre el tema de los mecanismos de la organización para obtener información, se regresa en el capítulo cuatro cuando se aborda el tema de la comunicación.

#### 1.4.4. TOMA DE DECISIONES Y ENTORNO

De acuerdo a la teoría de sistemas una organización puede definirse como un sistema parcialmente controlado que posee cuatro características esenciales. (Johansen, 1979, p.29)

1. Algunos de sus componentes son entes vivos, de especial interés los que son humanos
2. La responsabilidad por la selección entre el conjunto de posibles acciones
3. Los subgrupos, funcionalmente distintos, están conscientes de las conductas de los otros a través de la comunicación o de la observación; es decir, deben ser capaces de responder unos a otros en forma directa.
4. El sistema tiene alguna libertad de elección tanto de medios (cursos de acción) y fines (resultados deseados).

Este último punto se refiere al proceso de toma de decisiones, que está relacionado con el logro de los objetivos que es la tarea del sistema.

"Esto requiere fundamentalmente el cumplimiento de cuatro funciones: la toma de decisiones, la especificación o el detalle de estas decisiones, la comunicación o el establecimiento de una comprensión entre las decisiones y sus especificaciones y el control o la verificación de un cierto grado de conformidad entre la decisión y la actuación". (Johansen, 1979, p.30)

Como se ha descrito anteriormente, doblespiral se desenvuelve en un medio ambiente turbulento, lo que le obliga a mantener un carácter como organización abierta y a observar un estilo orgánico. "La apertura, el intercambio de información del sistema con su ambiente, facilita la calidad innovadora de la organización. Si el ambiente es turbulento y cambia con rapidez, es más probable que una organización sea innovadora." (Huse, 1980, p.81)

Con respecto a la toma de decisiones, doblespiral se acerca más al estilo mecánico. Dada su estructura interna, la toma de decisiones se da de una manera centralizada, lo que reduce la autonomía de la organización. El proceso de toma de decisiones tiende a limitar las respuestas de la organización a las demandas de su entorno, como se observa en el capítulo tres al analizar el problema de productividad de la organización.

En resumen, las principales fuentes de incertidumbre de doblespiral son:

**1. Cierre de medios:**

una tendencia prácticamente imposible de controlar, ya que depende de factores del medio ambiente relacionados con la tendencia histórica y la concentración económica de los medios de comunicación.

**2. Competencia:**

concentración de servicios de producción relacionados con los espectáculos, por parte de empresas como OCESA y En Vivo.

**3. Temporalidad:**

Falta de actividades que requieran los servicios de productoras durante el primer trimestre del año.

**4. Disponibilidad de recursos financieros:**

Falta de recursos para afrontar proyectos que requieran una amplia base financiera.

**5. Crecimiento de labores de promoción:**

Las actividades de promoción y mercadotecnia actualmente muestran una tendencia de crecimiento. Se requiere de mecanismos que permitan acercarse a los clientes y conocer sus necesidades.

Sin embargo, doblespiral cuenta con recursos limitados para obtener información de su entorno. Requiere de recursos que le permitan leer rápidamente el entorno y tomar las decisiones más pertinentes. Algunos mecanismos de este tipo son propuestos en la estrategia comunicativa.

### 1.5. DIAGNÓSTICO DEL MEDIO AMBIENTE

El entorno en que se desenvuelve la organización está relacionado con un mercado integrado por tres tipos de clientes: los medios de comunicación, el mercado publicitario, y las industrias que demandan las actividades de mercadotecnia y promoción. Este medio ambiente es hostil y turbulento.

El mercado de los medios se comporta cerrado ante las productoras independientes. La estructura de las organizaciones de medios, en especial del de la televisión, es centralizado y prácticamente satisfacen todas sus necesidades y las de sus clientes con los recursos internos.

En cambio, la inversión en publicidad, como se describió anteriormente, se ha orientado hacia los campos de la mercadotecnia y la promoción. Cada vez es mayor la inversión de la industria de bienes de consumo en campañas promocionales y de marketing. A pesar de la reticencia y el cierre de los medios de comunicación ante las productoras independientes, existen áreas de promoción en los medios que no cuentan con los recursos materiales para la realización de las actividades promocionales que les requieren sus clientes. Esta es una oportunidad para que una productora como doblespiral se convierta en proveedor de servicios.

Sin embargo, se ha desarrollado una concentración de la competencia en empresas grandes que han monopolizado los servicios de producción. El caso de la Corporación Interamericana de Entretenimiento ha ocasionado un fuerte desequilibrio en el mercado. La mayoría de las productoras, para sobrevivir, han optado por asociarse con esa organización, lo que está provocando un cierre y una centralización del mercado, con el consiguiente control de costos y precios. En este sentido, la amenaza más significativa es la posibilidad de un cambio drástico en el ámbito económico, que genere incertidumbre y la consiguiente reducción del presupuesto publicitario, de mercadotecnia y promoción.

La organización doblespiral es un sistema abierto con subsistemas que funcionan de manera interrelacionada y fronteras permeables que permiten el cruce activo de información e insumos. Tiene una estructura reducida en tamaño, lo que le permite mantener bajos costos de operación, que se refleja en los bajos presupuestos de sus proyectos, lo que le da un nivel de competitividad.

Es una organización dependiente de su entorno, lo que se refleja en el reducido grado de autonomía, la complejidad producto de la diversidad de respuestas ante su entorno y el grado de especialización de sus elementos. Se trata de una empresa dependiente del entorno económico, sobre todo con respecto al flujo de los insumos financieros. Esta debilidad le impide participar en proyectos que requieren una amplia base económica ya que no puede financiar proyectos grandes. También es una organización dependiente del ámbito tecnológico. Las asociaciones con proveedores es limitada y, por lo tanto, la posibilidad de oferta de alternativas es reducida en un entorno diverso

Es un sistema centralizado, donde las interrelaciones de los sistemas están estructurados de acuerdo a una lógica centralizada, lo que reduce la capacidad de la organización para responder con rapidez a su entorno.

Recapitulando, doblespiral es una organización dependiente de su entorno. Depende de la demanda de sus servicios, de sus clientes. Depende de los recursos tecnológicos del entorno. Y depende de los recursos financieros para su operación y de los recursos financieros del mercado, es decir de los recursos que permitan a los clientes demandar sus servicios. Esa dependencia hace que la organización tenga un estilo orgánico para mantener una flexibilidad y así poder adaptarse a su entorno.

La organización es compleja, tanto por la diversidad de sus productos, como por los procesos especializados y la división del trabajo en su interior. Como se estableció en este capítulo, las contingencias de su entorno han llevado a la organización a desarrollar una complejidad en cuanto a la diversidad de sus respuestas, ya que ha tenido que abrir nuevos servicios para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La organización es centralizada, ya que tiene una estructura donde los subsistemas se interrelacionan y dependen de un mando central. Esta característica reduce su capacidad de respuesta, ya que, como se ha mencionado previamente, se estableció que a mayor centralización, la organización presenta una menor capacidad de respuesta.

Mientras más capacidad de respuesta tiene una organización, mayor capacidad de adaptación y mayor viabilidad de su existencia. Por lo tanto, *doblespiral* requiere desarrollar una mayor capacidad de respuesta para responder ante las contingencias de su medio ambiente.

Dos elementos operan a favor de *doblespiral*: la dependencia del medio y la complejidad que le ayudan a responder adecuadamente ante las demandas del entorno. Pero la centralidad de decisiones se convierte en un obstáculo para responder con rapidez a dichas demandas.

Con respecto a la centralización, un factor significativo a analizar es la estructura formal de la organización. Este factor puede significar un valor para una organización, pero esa estructura se integra por un amplio número de factores que pueden afectar el funcionamiento de manera positiva o negativa. Incluso, el tipo de organización y el tipo de productos que genera pueden requerir o no de un cierto grado de formalización. Dado que la organización funciona como lo ha hecho hasta el momento, es probable que al dotarla de un carácter más formalizado, los procesos y las interacciones alteraran el funcionamiento de la organización. El diagnóstico de la estructura formal es el tema del siguiente capítulo.

# 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO DOS

## LA ORGANIZACIÓN FORMAL

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El diseño formal de una organización no siempre encuentra una exacta correspondencia en la operación real de la propia. Los miembros de las organizaciones o actores no siempre son congruentes con la norma. En la realidad, orientan sus comportamientos de acuerdo a motivaciones de tipo social, como sentimientos, normas y valores. En muchas ocasiones, modifican sus acciones dependiendo de su contexto. Los actores se ven, incluso, orientados por sus propios intereses. Forman parte de un sistema social, que los obliga a interactuar entre ellos y con su entorno sobre la base de ciertas motivaciones o gratificaciones.

En este tercer capítulo, se aborda a la organización desde el funcionamiento real y la incidencia de los actores. Se parte de la filosofía de la calidad para comprender la importancia de los procesos de producción y las implicaciones de sus desviaciones. Se utilizan recursos de la teoría de sistemas, en particular de los estudios de Manuel Martín Serrano, como un método de selección del problema a analizar. Más adelante, el flujograma del proceso ideal de producción es contrastado con el flujograma real desde la dimensión de su funcionamiento. De esta manera se detectan las desviaciones entre ambos procesos. A través de la aplicación de hojas de inspección, se hace una medición cuantitativa de dichos procesos. La incidencia de los actores en ese problema de productividad incluye una descripción de las características de los actores. Se analizan las características de su personalidad. Se analiza el nivel de desarrollo del grupo y el papel de los grupos donde participan esos actores. La manera en que la pertenencia a un determinado grupo afecta en su percepción y en su desempeño dentro de la organización. Se incluye el análisis estratégico del poder para detectar la estrategia y los recursos de los actores. Finalmente se hace una reflexión sobre los miembros de la organización y las principales causas del problema de productividad seleccionado.

## 3.1. SELECCIÓN DEL PROBLEMA

Para la selección del problema se partió de dos aspectos: las necesidades de la propia organización y la pertinencia teórica: desde la filosofía de la calidad y el enfoque de sistemas.

Como se mencionó en los capítulos anteriores; son cuatro los principales productos que genera doblespiral: programas en video, programas de audio, actividades promocionales y eventos. Los procesos para producir los tres primeros no representan problemas significativos para la organización. Se trata de procesos, que

sociedades a finales del siglo XVIII. Esta teoría partía del estudio sistemático para las organizaciones y de la definición de principios universales con respecto a la administración y los aspectos estructurales de la organización.

La Teoría Clásica encuentra sus fundamentos en Max Weber, quien en su obra "La Teoría de las organizaciones económicas y sociales" define una forma ideal de organización para responder a las complejas necesidades de la sociedad industrial: la burocracia. "Un mecanismo social que maximiza la eficiencia y también como una forma de organización social con características específicas.." (Salaman, 1984, p. 19)

Weber partía de la necesidad de ordenar a las organizaciones y de la premisa de que las metas deben cumplirse con base a planes, programas y tareas bien establecidos. Las principales propuestas de este autor con respecto a la organización giran en torno a una jerarquía de autoridad definida, normas, reglas y estándares de operación precisos, el establecimiento de los deberes y derechos de los trabajadores, el informe administrativo por escrito de actos, decisiones y reglamentos y la definición de una distancia social entre funcionarios y empleados; es decir, el trato impersonal entre el nivel administrativo y el operativo dentro de las organizaciones.

La Teoría Clásica tiene una base racional económica que considera a los miembros de una organización desde los siguientes presupuestos:

1. A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico
2. El empleado es esencialmente un agente pasivo a quien se debe manipular, motivar y controlar
3. Los sentimientos son, por definición, irracionales y por tanto hay que evitar que estos interfieran y que trabajen en beneficio de la persona: trabajar por su propio beneficio
4. Las organizaciones deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente y sus características más imprevisibles se pueden neutralizar y controlar. (Schein, 1982, pp. 49-50)

Estos principios llevan implícitos una estrategia gerencial que consiste en el siguiente fundamento: "La organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger

al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y control." (Schein, 1982, p. 50)

La Teoría Clásica se refleja en el diseño de organizaciones que requieren un estrecho control sobre sus miembros y sus actividades, generando métodos de trabajo como la administración por objetivos y la planeación, la supervisión y el control. Por consiguiente, gran número de organizaciones, aún se construyen sobre esta base. Se crea la estructura formal y después se reclutan a las personas que pueden encajar a ese plan previamente diseñado. El énfasis de esta teoría radica en los métodos eficientes y racionales para la organización del trabajo.

### 2.1.2. TEORÍA HUMANISTA

La Teoría Humanista abandona la visión de la organización como una máquina. Parte del hecho de que los trabajadores tienen una serie de necesidades sociales. Además del impacto de los elementos estructurales económicos, los miembros de la organización se ven influidos por elementos de tipo social, como sentimientos, normas y valores.

Desde esta perspectiva, cobra gran importancia el estudio de los grupos formales e informales dentro de la organización. Mientras los grupos formales tan sólo cubren las funciones organizacionales y los objetivos explícitos de la organización, los informales cubren funciones de tipo psicológico que alivian la tensión y reducen el sentimiento de enajenación. En este sentido, "en lugar de constituirse en la entidad que proporciona trabajo, que motiva y controla, la empresa debe convertirse en el facilitador del trabajo y en el que se apoya el empleado." (Schein, 1982, p. 59)

La administración participativa es planteada como la más adecuada para aprovechar el potencial de los individuos. Esta perspectiva plantea una visión de los miembros de la organización, bajo los siguientes supuestos

1. Las necesidades sociales: el principal motivador de la conducta humana; y las relaciones interpersonales dan origen al sentido de identidad.
2. Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.

3. Los empleados responden más ahora a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa
4. Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad. (Schein, 1982, p. 59):

Los principales teóricos humanistas son Elton Mayo, Rensis Likert, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Abraham Maslow y Chris Argyris. Ellos plantean una valoración de los recursos humanos sobre la base de una mayor participación y comunicación, la necesidad de desarrollar al interior de la organización estructuras más flexibles e integradas; así como replantear las necesidades organizacionales en coordinación con las individuales, una preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

### 2.1.3. TEORÍA DE SISTEMAS

Como se planteó en el capítulo uno, la teoría de sistemas permite abordar a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles a su entorno. Además permite comprender a la organización destacando la importancia de elementos como la competencia, las políticas y los reglamentos. Este enfoque rompe con el pensamiento burocrático de ver a las organizaciones y permite una mayor flexibilidad para acercarse al estudio de éstas; y, así, describir a la organización, desde la perspectiva de la propia organización, desde su lógica formal.

Este enfoque considera a la organización como un sistema; es decir, "cualquier grupo de entidades que sea funcionalmente interdependiente. Cualquier grupo de entidades que esté interrelacionado como para desempeñar alguna función, o alcanzar alguna meta. (Salaman, 1984, pp. 102-103)

El enfoque de sistemas permite estudiar a las organizaciones en un primer orden: la descripción de la organización. Por lo tanto, este enfoque tiene límites en el análisis de las organizaciones. Los modelos por sistemas son fundamentalmente descripciones de cómo funciona el sistema; pero no explican porqué la organización es cómo es, por ejemplo, en lo relacionado a los aspectos de poder.

A continuación, se plantea el significado de doble espiral, a partir de sus símbolos y metáforas

## **2.2. SIGNIFICADO DE DOBLESPIRAL**

Cuando se diseñó doblespiral, los socios fundadores consideraron algunos aspectos de mercadotecnia relacionados con el manejo de una marca y sus símbolos. Se discutieron las ventajas de usar un símbolo para representar a la productora, que, al mismo tiempo le proporcionara cohesión e identidad para hacer más fácil la tarea de obtener reconocimiento y recordación entre los clientes.

### **2.2.1. FUNDACIÓN**

Dos fueron las principales oportunidades que se detectaron al fundar doblespiral: la necesidad de los clientes de contar con soluciones originales, creativas, innovadoras, en el nivel de los conceptos; y la necesidad de operar dichos conceptos, en el nivel de la realidad. Al concebir la doble espiral como símbolo se buscó precisamente representar el equilibrio entre las ideas y la realidad, a través de dos líneas sin fin que se enlazan incesantemente. Una espiral representa las ideas y la otra la realidad. El objetivo que se intentó reflejar es la capacidad de esta casa productora para convertir las ideas en realidad. De ahí su slogan: "Hacemos ideas en realidad, en realidad hacemos ideas".

Para lograr la conjunción de las ideas y la realidad, la propuesta de la productora era manejar los proyectos básicamente en tres dimensiones: Escuchar, Desarrollar y Producir. Escuchar las necesidades de los clientes, entender el objeto de su empresa y sus características particulares. Desarrollar los conceptos e ideas que requiera un proyecto específico. Y producir esas ideas en realidad, transformandolas en proyectos y servicios tangibles, haciendo que correspondieran los conceptos y su realización práctica.

### **2.2.2. SIGNIFICADO DEL NOMBRE**

El nombre de doblespiral se definió entre los socios de la empresa. Se consideraron diferentes alternativas. Se partió del hecho de que la mayoría de las productoras tenían nombres muy similares, homogeneidad que llegaba al grado de incluir las palabras: producciones o productora.

El nombre de doblespiral fue elegido básicamente porque, aunque no tenía una relación directa con la actividad de producción, permitía desarrollar asociaciones más amplias en relación con la producción. Por ejemplo, se encontró que, en la cultura celta, la doble espiral está relacionado con un antiguo símbolo solar de tres brazos llamado triskel:

"En el triskel aparece la doble espiral involutiva/evolutiva de su famoso equivalente oriental del Yin-Yang, pero conteniendo además una tercera espiral... la cual no es otra cosa sino el símbolo del hombre que se ha trascendido a sí mismo hasta liberarse de las dos fuerzas poderosas y, equiparándose a ellas, convertirse o, mejor, integrarse en Dios". G. MAY, Pedro Pablo - Los Mitos Celtas Acento, 1997, Madrid. (Disponible en <http://www.enya.org/es/stories/story14.htm>)

Otra referencia para el nombre fue la estructura de la doble hélice de la molécula del Ácido Desoxirribonucleico (DNA), que porta la información genética, descubierta en la década de los 50 por los científicos, James Watson y Francis Crick de la Universidad de Cambridge.

Finalmente, para hacer más sencillo el manejo del nombre, las dos palabras de doble espiral se convirtieron en una sola palabra, formando así "doblespiral"

### 2.2.3. DESCRIPCIÓN DEL LOGOTIPO

El símbolo de doblespiral (Ver cuadro 1) fue creado por Linda Garcidueñas, a partir del análisis de los significados descritos previamente.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Descripción del logo:

Se compone del símbolo y la palabra doblespiral

El símbolo y la parte de la palabra "doble" aparece en tipografía MetaPlusNormal de color azul, pantone 544. La parte de la palabra "spiral, en la misma tipografía y color, pero en pantone 542.

El símbolo es una doble espiral que gira en dirección de las manecillas del reloj.

Valores de comunicación:

La palabra "doblespiral" simboliza a dos líneas que parten de un punto original, y que se mantienen en movimiento continuo y en perfecta armonía, emulando el movimiento perfecto del círculo, pero siempre ascendiendo a un nivel superior. Una línea significa las ideas y la otra la realidad. En conjunto, ambas líneas simbolizan la unión de las ideas y la realidad.

### 2.3. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Desde su estructura formal, una organización pueden ser caracterizada desde varias perspectivas. Desde su función, desde la meta, desde su base de autoridad; e incluso desde su funcionamiento como subsistema de la sociedad. A continuación se plantea una definición de doblespiral a partir de los conceptos desarrollados por algunas teorías de la organización, incluyendo el método de las metáforas propuesto por Morgan.

#### 2.3.1. META

Con respecto a su función o meta, Talcott Parsons plantea cuatro tipos de organizaciones:

1. Organización de producción: Orientada a la producción. Se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.
2. Metas Políticas: Organización cuyo objetivo es generar o distribuir poder dentro de la sociedad.
3. Organización Integrativa: Encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta
4. Organización para el mantenimiento: Trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas. (Méndez, 1990, pp. 82-83)

En este sentido, *doblespiral* es una organización de producción, ya que su meta es generar productos que son consumidos por diversos grupos sociales; industrias de bienes y servicios, agencias de publicidad y medios de comunicación.

### 2.3.2. CONTROL

Etzioni aporta otro tipo de definición de la organización, a partir del control que presenta; es decir, la distribución de sanciones y recompensas. Dentro de esta clasificación, existen tres categorías:

- a) **Coercitivas:** El control se basa en la coacción sobre los miembros inferiores de la organización.
- b) **Utilitarias:** Su medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales.
- c) **Normativas:** Su control está en sanciones normativas. (Méndez, 1990, p. 83).

Dentro de esta definición, *doblespiral* es una organización utilitaria, porque su control es de naturaleza financiera. La actuación de sus miembros está sancionada por el esquema de salarios y compensaciones, recompensas de orden material.

### 2.3.3. FUNCIÓN:

Daniel Katz y Robert Kahn definen a las organizaciones, por sus funciones.

- a) **Productivas,** que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía
- b) **De mantenimiento,** las cuales no conservan los avios de la sociedad, sino a sus miembros y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas)
- c) **De adaptación o adaptativas,** que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información a problemas existentes (institutos de investigación, universidades)
- d) **Político-administrativas,** que se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales) (Méndez, 1990, p. 84).

*doblespiral* es una organización productiva, ya que fabrica bienes (espectáculos, videos, programas de radio) y proporciona servicios (marketing y promoción). Además crear riqueza para el sector de la economía integrado por empresas

productoras de bienes y servicios de consumo, que requiere de servicios publicitarios, de marketing y promoción

#### **2.3.4. BENEFICIO**

Blau y Scott proponen una distinción del tipo de organización con base a el destinatario de sus beneficios.

- a) Asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales)
- b) Firmas comerciales, que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos, almacenes, compañías de seguros)
- c) Empresas de servicios que benefician a sus clientes (hospitales, escuelas, agencias de promoción social)
- d) Organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica). Blau y Scott, en Méndez, 1990, p.83

De acuerdo a esta clasificación, el beneficio de doblespiral lo reciben los directivos y socios de doblespiral. Por lo tanto, se trata de una firma comercial.

#### **2.3.5. METÁFORA**

Aunque la descripción basada en los autores anteriores permite una comprensión de doblespiral con base a los objetivos de la organización, es probable que tal descripción no logre una descripción de la naturaleza compleja de la organización. Como describe Morgan, es muy común que al tratar de definir a una organización, se olvide el carácter complejo de la propia organización, "asumiendo que las organizaciones son, en último caso, un fenómeno racional, que debe ser entendido con referencia a sus metas y objetivos". (Morgan, 1998, p. 310)

A través del uso de las metáforas, como un modo de pensar o un modo de ver, Morgan advierte que, al analizar las organizaciones, su uso siempre produce un discernimiento unilateral que obliga a pensar en ellas a partir de un solo enfoque. Lo que lleva a hacer de lado otras consideraciones de la organización, como podrían ser sus debilidades o sus oportunidades.

Su propuesta es que al "utilizar diferentes metáforas para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, seremos capaces de diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes". (Morgan, 1998, p. 7). En este punto, tan sólo se definirá a doblespiral a partir de la metáfora que mejor describe a la organización desde su estructura formal. Al final de esta investigación, se elabora una metáfora de la cultura organizacional de doblespiral.

De las metáfora propuestas por Morgan, la que mejor expresa a doblespiral es la de adhocracia. Como se planteó en el análisis del entorno, doblespiral se define por sus fronteras temporales, espaciales y funcionales. La articulación de los subsistemas que integran a la organización se da sobre la base de un espacio y un tiempo que condicionan la operación de sus subsistemas a partir de un número de funciones. Es decir, doblespiral existe en función de los proyectos que realiza. Se integra en grupos funcionales que se interrelacionan a partir de sus conocimientos y habilidades en un tiempo y un espacio.

La adhocracia es un término acuñado por Warren Bennis para caracterizar las organizaciones temporales mientras dura un proyecto. Es un modelo de organización construido sobre una fórmula adecuada (ad hoc) para la realización de tareas complejas e inciertas en entornos turbulentos. "La adhocracia generalmente consta de un equipo que se junta para realizar el proyecto y luego desaparece una vez acabado, con los miembros reagrupándose en otros equipos dedicados a otros proyectos" (Morgan, 1998, p.44).

La organización doblespiral reúne las características de la metáfora adhocrática.

1. Un jefe ejecutivo, a menudo un fundador o un patrocinador,
2. Un equipo de soporte (staff)
3. Un grupo de operarios que realizan el trabajo básico.
4. La organización es muy informal y flexible y aunque trabaja de un modo altamente centralizado por el jefe ejecutivo, es ideal para maniobrar y conseguir rápidos cambios. (Morgan, 1998, p.44)

Una vez caracterizada doblespiral, se plantea su filosofía.

## **2.4. FILOSOFÍA**

La filosofía de una organización se refiere al sistema de valores, ideas, conceptos e ideologías que animan al trabajo organizacional. Busca compartir valores, difundirlos entre sus miembros y lograr que sean apropiados por ellos para crear una identidad cohesionada de la organización. En este sentido, la filosofía incluye "Una proposición de valor o una relación con el cliente, credibilidad y un vehículo para esclarecer y cristalizar la cultura organizacional y los valores dentro de la empresa". (Aaker, Building Strong Brands, 1996, pp.130.131). Dentro de una organización, la filosofía se refiere a la "forma en cómo concibe a la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad".(Pérez Dávila, s/f, s/p)

La filosofía de doble espiral fue plasmada en un documento creado por sus fundadores, donde establecieron la misión y valores de la organización. Sin embargo, este documento, como se comprueba en el capítulo cuatro, es prácticamente desconocido al interior, por los miembros de la organización; y, al exterior, este documento tampoco ha sido divulgado entre los públicos externos pertinentes para la organización.

### **2.4.1. MISIÓN**

La misión de doble espiral es: Satisfacer las necesidades de producción, herramientas de mercadotecnia y promoción para artistas, agencias de publicidad y empresas, desarrollando conceptos y traduciéndolos en soluciones reales.

### **2.4.2. VALORES**

Los valores de doble espiral son los siguientes:

#### **SERVICIO**

Disposición de escuchar y atender las necesidades y expectativas del cliente para asegurar su satisfacción.

#### **RESPONSABILIDAD**

Disposición para aceptar y asumir las acciones y sus consecuencias para establecer y mantener relaciones profesionales positivas.

## **CALIDAD**

Atributos de nuestros servicios y productos que ayudan a mantener la preferencia y lealtad de los clientes

## **RENTABILIDAD**

Óptima relación costo- beneficio en el manejo de los recursos financieros y recursos de producción

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Sumar el esfuerzo de nuestros recursos humanos para multiplicar los resultados en beneficios de nuestros clientes.

Cuando se desarrolló la filosofía de doblespiral, los socios buscaron expresar los conceptos base de la organización del compromiso como productora para desarrollar ideas y conceptos y traducirlos en la realidad. Asimismo, se buscó destacar la importancia de cada una de las partes de la organización y la relevancia de su interrelación a través del trabajo en equipo para poder convertir en realidad esas ideas.

Sin embargo, la filosofía, aunque es un elemento de la estructura formal de la organización, es prácticamente desconocida y no constituye un referente para la organización o sus miembros en la operación real de doblespiral. Este tema se aborda en el siguiente capítulo de la investigación

## **2.5. OBJETIVOS**

Todas las organizaciones se plantean un propósito significativo al cual sus miembros aspiran. "Los equipos eficaces tienen un propósito común y significativo que proporciona la dirección, el impulso y el compromiso a los miembros". (Robbins, 1999, p.292). La existencia de un objetivo, implica la existencia de dos principios, la coordinación y la integración. Estos dos principios reflejan la base histórica de la organización: la cooperación y la división del trabajo. Estos principios de la sociedad industrial, planteados en el primer capítulo, son reivindicados por la teoría clásica como condición para que los miembros de una organización logren un resultado mayor al que lograría cada uno de ellos de manera aislada. El cumplimiento de los objetivos implica que la organización debe garantizar la coordinación y la integración de sus miembros.

La coordinación de los miembros dentro de una organización permite a los mismos miembros cumplir su tarea y satisfacer también sus propias necesidades: "La idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua". (Schein, 1982, p. 12). La integración permite asegurar que todos sus elementos busquen los mismos objetivos comunes. La forma más generalizada de integración es "la jerarquía de autoridad, algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes, guiando, limitando, controlando, informando y, en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes". (Schein, 1982, p. 13). Por lo tanto, la idea de coordinación descansa sobre la base de los miembros de una organización aceptan su sometimiento a algún tipo de autoridad en la búsqueda de lograr su objetivo común.

Al establecer la tipología de doble espiral, se plantearon diversos acercamientos teóricos que permitieron comprender la naturaleza de la organización. A continuación se ofrece una caracterización a partir del objetivo de la organización, desde los planteamientos teóricos de Mayntz. Se incluye otro enfoque para entender la estructura formal, a través del objetivo legal.

### 2.5.1. OBJETIVO ORGANIZACIONAL

Con el conjunto de definiciones planteadas en la tipología de doble espiral, esta organización puede ser identificada como una organización orientada hacia la producción, en las áreas de espectáculos y servicios de promoción y mercadotecnia. Se trata de un tipo de organización que busca atender las necesidades publicitarias y de mercadotecnia de las empresas productoras de bienes industrializados.

En este sentido, corresponde al tipo de organización definida por Mayntz como empresa: "nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que hicieron a ésta posible...La diferencia característica radica en la forma social de los grupos de trabajo (la cual está con frecuencia condicionada por la técnica). (1990, p.14)

Un análisis de corte sociológico, como el propuesto por Mayntz, establece que todas las organizaciones son sistemas orientados hacia tres objetivos.

1. Organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige. (Círculos de esparcimiento, clubes y otras muchas asociaciones recreativas).

2. Organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización. (Prisiones, escuelas, universidades, hospitales e iglesias).

3. Organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. (Organizaciones de la vida económica, la administración, la policía, los partidos, los consorcios de intereses, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas). (Mayntz, 1990, pp.77-78)

Desde esta perspectiva teórica, doblespiral puede ser considerada dentro de la tercera categoría, ya que es una organización relacionada con la vida económica, con un objetivo orientado hacia el logro o una acción hacia fuera: la producción. De acuerdo a sus documentos de presentación, doblespiral, tiene por objetivo: Prestar servicios de producción en lo relacionado con espectáculos, materiales de audio, video, diseño y actividades promocionales. Sin embargo, no hay que hacer de lado la característica pluridimensional que destaca Mayntz y que dificulta la clasificación de una organización a partir de sus objetivos. En este sentido, cabe mencionar que doblespiral no cubre todas las características de esta tercera categoría. Por ejemplo, sus miembros no ven en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales dignas de mención. Es importante destacar, en este sentido, que doblespiral no es una asociación de tipo benéfico, ya que el fin último de sus miembros es la utilidad económica.

Pero, doblespiral si cumple con otras características que la identifican con el tercer tipo de organizaciones. Su objetivo se identifica con el interés personal de los miembros. Como se ha mencionado en los antecedentes, los miembros de doblespiral encuentran en esta organización un ambiente propicio para independencia económica y su desarrollo profesional; y, finalmente, sus miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo. Como se ha mencionado, sus miembros no utilizan los bienes o servicios que presta doblespiral, pero es en esta organización donde ganan sus recursos financieros. Además, doblespiral presenta una estructura autoritaria jerarquizada, con poder de mando de arriba abajo. Y, finalmente, la pertenencia a esta organización es voluntaria.

Es importante mencionar que doblespiral también presenta características de los dos primeros tipos de organización. Con el primer tipo de organización propuesto por Mayntz, doblespiral coincide en las siguientes características:

1. No está necesariamente abierta a todos. No hay cabida para todas las personas que deseen entrar a esta organización. Su estructura base quedó cerrada a cuatro socios y un empleado. Algunas personas que coinciden con las propuestas de doblespiral son aceptados, pero únicamente sobre la base de trabajadores eventuales, por proyecto. Este reclutamiento es selectivo hacia las personas que tengan el conocimiento y la experiencia requeridos para los diferentes productos que genera la organización
2. No está muy burocratizada ni ordenada de una manera excesivamente racional. Esta característica se explica en parte por el grado de desarrollo de la organización, como se expone en el siguiente capítulo; y, por otra parte, por la misma complejidad de la organización. Una excesiva formalización tendería a establecer las reglas para cada proceso. Pero, para una empresa de producción, cada proyecto plantea problemas que requieren soluciones originales y creativas para enfrentar las contingencias de su ambiente, en especial las relacionadas con tiempos y costos.
3. Los papeles de sus miembros están casi siempre tan sólo bosquejados. Se sabe qué tipo de miembros se requieren para cada proyecto, pero sus funciones no están totalmente racionalizadas ni escritas en documentos. Más bien se presentan de manera implícita y se activan en el desarrollo mismo del proyecto en particular.
4. Posee muchos rasgos característicos de organización cuya estructura formal está sólo débilmente marcada, por las condiciones anteriormente señaladas

Con respecto al segundo tipo de organización, doblespiral mantiene una similitud en las siguientes características:

1. Existen dos tipos de grupos de miembros: un grupo superior, formado únicamente por los cuatro socios fundadores y un grupo inferior con los otros dos miembros proveedores que participan como asociados o comisionistas por proyecto. En este grupo inferior, también se integran en algunos proyectos, como los eventos o la producción de comerciales, equipos de trabajo que

funcionan de una manera temporal y menos articulada dentro de la organización. Se trata de un grupo, sobre el que se actúa, generalmente menos articulado en sí que el grupo actuante. Es el personal en general, también llamado staff, que se contrata para enfrentar cada proyecto.

2. Entre los grupos no existe típicamente movilidad, no hay ascenso de un grupo a otro. Los elementos contratados en el segundo grupo sólo trabajan de manera temporal, por proyecto y no existe la posibilidad que ingresen formalmente a la organización.

3. Los miembros son reclutados voluntariamente y ejercen su profesión en la organización. Los asociados por proyecto son profesionales independientes que se apoyan en la estructura que les ofrece doblespiral.

### 2.5.2 OBJETIVO LEGAL

La organización doblespiral constituida legalmente como una sociedad anónima de capital variable. Sus objetivos como productora están definidos en su acta constitutiva, lo que le permite operar con las ventajas correspondientes.

Los objetivos son:

1. Producir, diseñar, o generar cualquier tipo de material con fines promocionales o publicitarios para ser transmitido en cualquier medio físico o electrónico, radio, televisión y prensa o cualquier otro medio tecnológico existente o que sea desarrollado en el futuro.
2. Prestar servicios para el desarrollo completo de eventos sociales, políticos, cívicos, culturales y deportivos que incluye: diseño, montaje de escenarios, armado de estructura tubular, o de cualquier otro material para el entarimado, mamparas, montaje, escenografías, cicloramas y todo lo relacionado con el montaje de escenarios para cualquier tipo de espectáculos
3. Prestar servicios de producción con los recursos tecnológicos relacionados con los espectáculos: audio, video, iluminación, efectos especiales, pirotecnia y cualquier otro tipo de tecnología que exista o que se desarrolle en el futuro para la realización de cualquier tipo de espectáculos.
4. Prestar de todo tipo de servicios profesionales relacionados con las actividades promocionales, publicitarias o de mercadotecnia.

Al respetar el ordenamiento jurídico, doblespiral, disfruta de la serie de ventajas en su operación, que Maynz enlista como las siguientes: (Mayntz, 1990, p. 79)

1. Participan del tráfico jurídico
2. Reclutan públicamente a sus miembros
3. Adquieren los medios necesarios para sus actividades
4. Poseen libertad de acción, dentro del marco jurídico
5. Pueden invocar la protección del ordenamiento jurídico
6. Limitadas en las sanciones que pueden aplicarse a sus miembros
7. Estado da a muchas organizaciones medios coactivos importantes y legaliza su empleo
8. Estado les garantiza los medios financieros
9. Ganan mucho en estabilidad e incluso adquieren cierta independencia respecto de la estimativa privada de que gozan sus objetivos entre la población.

Sería difícil para doblespiral operar en México, si no estuviera constituida legalmente, ya que los clientes siempre se apegan a los reglamentos, sobre todo en lo relacionado a la responsabilidad y a los mecanismos de facturación por los requerimientos de los sistemas fiscales del país. Por ejemplo, para la realización de un comercial, el cliente siempre solicita una fianza y un seguro de producción que asegure su inversión, Por lo tanto, doblespiral debe mantener en orden sus papeles para ofrecer esa garantía. Con respecto a la facturación y a los cobros, es imposible realizar esas funciones sin estar acreditados ante la Secretaría de Hacienda. Por tanto, la formalización en el cumplimiento de los objetivos legales ofrece una amplia protección y seguridad en la operación de esta casa productora.

### 2.5.3. PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS OBJETIVOS

Como se estableció previamente, el modelo formal de las actividades y de las decisiones en una organización. Por este motivo, es muy común que surjan ciertas fricciones o contradicciones entre la organización y sus objetivos. A final de cuentas, el elemento humano de las organizaciones es el encargado de cumplir, preservar o transformar los objetivos de la organización; y, al hacerlo, se pueden generar problemas dentro de la organización. El tema de la concreción de los objetivos y su mantenimiento es abordado por Mayntz, quien afirma que el objetivo de una organización es preservado cuando "constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo". (Mayntz, 1990, p. 84) Un primer acercamiento lleva a considerar la congruencia entre filosofía y objetivos

### 2.5.3.1. FILOSOFÍA Y OBJETIVOS

La filosofía de doblespiral tiene congruencia con los objetivos. La proposición general de valor que orienta el trabajo dentro de la organización tiene correspondencia tanto con el objetivo organizacional como con el objetivo legal.

Sin embargo, al igual que la filosofía, el objetivo de doblespiral, a pesar de ser un elemento de la estructura formal de la organización, no es significativo para los miembros de la organización, como se comprueba en el siguiente capítulo. Estos elementos de la estructura formal de doblespiral están expresados en un documento escrito que los socios elaboraron al fundar doblespiral, así como en su acta constitutiva ante notario. Pero, al revisar el funcionamiento real de doblespiral se observa que no son elementos que guíen a la operación de la organización. Como se analiza en el capítulo correspondiente al funcionamiento real de la organización, existe un desconocimiento de algunos aspectos formales de la organización, en particular sobre el objetivo y filosofía de la empresa. Sin embargo, por la naturaleza de la empresa, y por los conocimientos y experiencia de los subsistemas, cada área conoce sus funciones y sabe de qué maneras debe interrelacionarse con el resto de los subsistemas y con su entorno.

Esto lleva a reflexionar sobre el concepto de formalización dentro de la organización. Ya que existen elementos de la estructura formal que, a pesar de existir, son desconocidos o son poco significativos para los miembros de la organización. Sin embargo, la organización cuenta con un grado de formalización en cuanto que su estructura formal se traduce en acciones o en algo pertinente para la realización de la tarea.

Por lo tanto, no es posible hablar de una organización totalmente formalizada y una organización no formalizada en lo absoluto. Es más pertinente hablar de un grado de formalización, que incluye el espíritu o lógica formal que rige a la organización, pero también incluye el conocimiento del grupo para afrontar problemas similares con procedimientos similares, como se observa en los capítulos siguientes. Esta doble faceta de la formalización se puede observar, no sólo en los objetivos y en la filosofía, sino en otros elementos de la estructura formal, como la constelación de valores que se define a continuación.

### 2.5.3.2. CONSTELACIÓN DE VALORES

Un elemento importante en la comprensión de la tensión entre el grado de formalización descrito en manuales y el perteneciente a las prácticas comunes de los miembros de la organización es descrito por Mayntz en la constelación de valores, que se refiere a las "actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento de la organización". (1990, P.85)

Esta constelación de valores, no determina necesariamente lo que se hace, pero el cómo se hace. Y se refiere básicamente a cinco actitudes dentro de la organización:

1. Actitud Política
2. Reclutamiento selectivo
3. Previsión empresarial
4. Proporción de empleados que participan en toma de decisiones
5. Actitud religiosa(Mayntz, 1990, P.85)

En doblespiral, existen algunos valores que nos son compartidos completamente por todos sus miembros. Por ejemplo, dos de los miembros profesan una fe católica y otros dos son cristianos. También existe una diferencia en la filiación política. Sin embargo, estos factores políticos o religiosos no son significativos, ya que no generan tensiones dentro de la organización. Algunos de los valores compartidos más fuertes se refieren a los intereses económicos y profesionales, que, como se describe en el origen de doblespiral, son los intereses que llevaron a sus socios a fundar la organización. Uno de los valores que si es significativo es la centralización que se presenta en esta organización y que no propicia una participación abierta de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones. Este es un tema que se aborda en el siguiente capítulo. Y, aunque los valores formales de la organización no son significativos, existe una serie de valores que son compartidos por sus miembros y que se describen en el capítulo cinco correspondiente a la cultura organizacional.

### 2.5.3.3. FLEXIBILIDAD Y RIGIDEZ

Las características de flexibilidad y rigidez en la estructura formal son dos condiciones que pueden ser entendidas de manera paradójica dentro de doblespiral.

La definición del objetivo en una organización puede tan sólo limitarse a dar una dirección general y tiene que ser concretado caso por caso. Siempre es conveniente un cierto grado de ambigüedad que permita a la organización ser capaz de adaptarse de manera flexible. Por lo tanto, el objetivo, sólo puede formularse en términos tales que permita integrar una variedad amplia de objetivos particulares concretos.

“Para una organización resulta perjudicial el que su objetivo deje de adaptarse a las circunstancias sociales, el que pierda en consideración social o el que no coincida ya con las actitudes valorativas de la población. Si una organización no se adapta en su objetivo a tales cambios, pierde influencia y apoyo voluntario”. (Mayntz, 1990, p.90)

En doble espiral, el objetivo está planteado de manera general en relación a su actividad de producción: Prestar servicios de producción en lo relacionado con espectáculos, materiales de audio, video, diseño y actividades promocionales. Este enunciado plantea en términos generales el objeto de la organización. Pero, de ninguna manera formaliza el total de escenarios relacionados con la producción, ya que sería una tarea prácticamente imposible dada la diversidad y complejidad de los servicios que presta la productora y la multiplicidad de características que cada uno de ellos representa. El objetivo enunciado de esta forma, permite a la productora tener una identidad con respecto a sus fines. Sin embargo, los términos en que este objetivo está planteado, permiten la flexibilidad de su operación, sobre todo con respecto a los cambios o adaptaciones que pudieran requerirse más adelante.

Aunque esta ambigüedad del objetivo proporcione flexibilidad a la organización, una falta de definición también puede conducir a una rigidez en la organización. Aunque la tarea general está definida, las tareas concretas dependen del líder, creando una estructura piramidal que puede impedir la agilidad y rapidez en la toma de decisiones.

“Por cuanto más general sea esta norma y más necesite concretarse de una manera casuística, mayor es fatalmente la influencia de la personalidad singular facultada para tomar decisiones, tanto sobre el propio comportamiento como sobre la formulación de objetivos particulares concretos de la organización”. (Mayntz, 1990, p.91)

Dada la experiencia del proceso de producción que tienen los miembros de doblespiral y su capacidad profesional, las tareas concretas que se derivan del objetivo organizacional son conocidas por los propios miembros. Sin embargo, en ciertos proyectos específicos, sobre todo en lo relacionado con el manejo de presupuestos y aspectos de la tecnología, los miembros tienden a depender del líder. Esto provoca una paradoja: la flexibilidad del objetivo permite una flexibilidad de operación. Pero, la falta de definición de las tareas concretas propicia aún más la centralización de las decisiones en la dirección. Lo que conduce a una rigidez de la propia organización. Esta paradoja se analiza más adelante en el funcionamiento real de la organización.

#### 2.5.3.4. CONFLICTO DE OBJETIVOS:

Uno de los principales problemas que surge al interior de una organización proviene de lo que Mayntz denomina conflictos de objetivos y que surgen "cuando una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la organización, no están de acuerdo en cuál es el objetivo que la organización debe perseguir". (1990, p. 96)

Mayntz distingue tres tipos de conflictos de objetivos:

1. Objetivos múltiples: La energía aplicada en uno redundando en otro: Escuelas: investigación y enseñanza
2. Objetivos orientados a prestación o a lucro: Costo-Calidad. Mercado saturado o Instituciones que reglamentan ese equilibrio
3. Objetivos que enfrentan grupos interiores de la organización: conflicto inducido para mantener equilibrio de fuerzas. (1990, pp.96-99)

El objetivo de doblespiral ha presentado conflictos como los siguientes. Esta productora tiene el objetivo de producir, pero su objetivo es múltiple: el desarrollo de artistas, marcas y productos. La organización doblespiral tiene una flexibilidad, que le permite realizar una diversidad de proyectos. Pero, en ocasiones, la realización de un determinado servicio, ha llevado a la organización a descuidar el resto de las tareas.

Por ejemplo, para la realización de un comercial, se requiere de toda la estructura de doblespiral trabajando completamente en ese proyecto. Pero, cada miembro de

la organización tiene otras tareas que debe hacer de lado para apoyar en la realización del comercial. Esto provoca un retraso en el resto de los proyectos. En términos financieros, la producción de un comercial genera la mayor utilidad con respecto a los otros campos de la producción, pero existen miembros que muestran cierta preferencia hacia los eventos o las actividades promocionales, aunque los ingresos sean menores significativamente. Este conflicto ha llevado en diversos momentos a tratar de replantear el objetivo de la organización para especializarse en un objetivo simple, dejando las otras tareas de producción por fuera de esta organización.

A tres años de distancia, doblespiral ha ido diversificando su oferta de servicios debido a las demandas del mercado. La organización no había sobrevivido ofreciendo un solo tipo de servicio.

A continuación se plantea un análisis de la estructura de doblespiral, para determinar el grado de congruencia entre su estructura y sus objetivos.

## **2.6. ESTRUCTURA FORMAL**

La expresión de la formalización de una organización también incluye el grado en que las actividades y su estructura están determinadas por reglas claramente establecidas. Puede encontrarse dentro de la estructura, que generalmente se encuentra positivada en los documentos o formalización escrita de una organización.

Una organización está tanto más formalizada cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejercen en ella mediante reglamentaciones organizativas duraderas y no por la disposición y por la improvisación. Mayntz, 1990, p.112

Sin embargo, la formalización también se encuentra en otro tipo de procedimientos, no necesariamente escritos, pero que la organización ha desarrollado para que sus miembros puedan operar de la manera en que se espera que operen. Para el diagnóstico de la estructura formal de doblespiral se recurrió a los documentos escritos de la organización. Pero, en el caso de la ausencia de estos documentos, como es el caso de la descripción de funciones, la información se construyó a partir de la observación y recuperando la experiencia del investigador dentro de la organización.

El diagnóstico de la estructura formal de doblespiral inicia con la descripción de los recursos tecnológicos y humanos con que cuenta la organización para posteriormente entender la manera en que están especializados, departamentalizados, cuál es la lógica de la cadena de mando, el tramo de control y el grado de concentración del poder en cuanto a la toma de decisiones. Por lo tanto, se inicia con el inventario de recursos de doblespiral.

### 2.6.1. RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

Los recursos humanos con los que cuenta doblespiral son cinco personas:

1. Director general
2. Proyectos
3. Imagen Gráfica
4. Producción
5. Dirección artística

Como se explicó en el capítulo anterior, dentro de los recursos humanos existe el equipo de staff, integrado por los trabajadores que se contratan para realizar un determinado proyecto y que varía dependiendo del producto que esté realizando la organización.

Recursos tecnológicos:

1. Oficina
2. PC's (2)
3. Laptops (2)
4. Fax (1)
5. Líneas telefónicas (2)
6. DVD (1)
7. Videocasetera (1)
8. Página Web
9. Correos electrónicos (7)

A este inventario se suman los recursos tecnológicos de los dos proveedores que funcionan como miembros asociados por proyecto y que proporcionan a doblespiral de una base de recursos más amplia:

### 1. Escenografía:

Arquitecto

25 Carpinteros

Dos talleres

Herramientas para construcción de escenografías y material de display  
Unidad Móvil (2)

### 2. Audio y Video

Director técnico

Operadores (6)

Equipo de audio y video para realizar desde una conferencia en un salón para dos personas, hasta un concierto en un estadio de fútbol

Bodega

Estudio de audio

Suite de edición y post-producción de video: sistema Media 100

Una vez definidos los recursos humanos y tecnológicos de doblespiral, se analiza la estructura formal a partir de los puestos y las funciones de los integrantes de la organización.

#### 2.6.2. ESPECIALIZACIÓN

El grado de especialización de una organización es una expresión de la cooperación y división del trabajo que han sido descritos en el primer capítulo de esta investigación. La especialización permite dividir el proceso de producción en varios pasos, en lugar de que un solo individuo realice todo el proceso. Este modelo propicia que cada elemento coopere y trabaje de manera coordinada, aunque realice una de las etapas por separado. Es decir, cada trabajador se especializa en hacer parte de una actividad en lugar de ser responsable de la línea completa de producción.

Dependiendo del tipo de organización, se requiere de una fuerza de trabajo con habilidades más o menos desarrolladas, dependiendo del grado de calificación intelectual o profesional que sea exigido. Si no existiera la especialización, entonces todos los trabajadores tendrían que contar con las habilidades y las calificaciones profesionales para realizar tanto las tareas más calificadas como las menos calificadas. Esta condición provocaría un resultado paradójico. Por una

parte, sólo cuando se realizarán las tareas más complejas, los trabajadores utilizarían el máximo de su capacidad; al realizar el resto de las actividades, estarían subexplotando su potencial. Por otra parte, como los salarios tienden a manejarse en una escala móvil, los trabajadores más especializados se ubican en la parte más alta de retribución económica, que reflejan el valor de su especialidad, por lo tanto, el utilizar a este tipo de recursos humanos para realizar tareas sencillas, tendría un costo muy elevado para la organización.

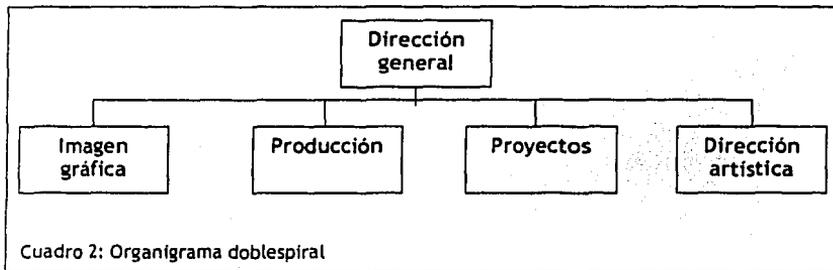
El concepto de especialización, dentro de la organización, está vinculado con la existencia de grupos formales, con metas y tareas específicas. Por grupo formal, se debe entender "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad". (Schein, 1982, p. 14). El grupo formal de doblespiral se integra por las cinco áreas que integran a la empresa, mismas que se estructuran de acuerdo a la departamentalización por funciones que se explica a continuación.

### **2.6.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Una vez que se han dividido los puestos de una organización a través de la especialización, se requiere agruparlos para facilitar la coordinación de las tareas. Robbins propone seis tipos diferentes de departamentalización:

1. Por funciones realizadas: también llamada departamentalización funcional, permite la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área.
2. Por tipo de producto: garantiza la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un producto están bajo la dirección de un solo gerente.
3. Por territorio: los departamentos se organizan desde la lógica de su área geográfica y a las necesidades similares basadas en la ubicación del producto o de su distribución.
4. Por procesos: cada departamento se especializa en una fase específica de la producción o de la prestación del servicio.
5. Por cliente: las actividades se agrupan dependiendo del consumidor final o del cliente. (1998, pp.480-482)

La estructura formal de doblespiral está orientada a una departamentalización por funciones, ya que cada especialista se encarga de un conjunto de funciones relativas a sus habilidades y conocimiento. Esta departamentalización se puede apreciar en el organigrama de la empresa que se presenta a continuación. (Ver cuadro 2)



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El organigrama de doblespiral se despliega en dos niveles jerárquicos, con un mando centralizado, lo que expresa una organización de estructura simple. Sin embargo, también refleja un grado de complejidad de la empresa, en relación a la diversidad de respuestas de la organización, planteado en el capítulo uno.

La formalización de doblespiral no es totalmente rígida, ya que, los equipos de esta organización cruzan las líneas departamentales tradicionales. Este grado de flexibilidad de doblespiral, le permite operar con un número reducido de áreas o departamentos que cubren sus propias funciones y se entrecruzan para responder a los requerimientos de su mercado. Esta condición, como se explicó en el capítulo anterior, se traduce también en la diversidad de sus productos y servicios.

#### 2.6.4. FUNCIONES

A continuación, se presentan las funciones de los departamentos de doblespiral, incluyendo las dos áreas de proveedores externos que funcionan como asociadas y que se refieren a los recursos escenográficos y de audio y video. Como la organización no contaba con esta descripción de funciones, éstas se infirieron a partir de la experiencia y de la observación.

### Dirección general

La dirección general de doblespiral es la instancia máxima en la estructura de la organización y su objetivo básico es la planeación, dirección y control de la operación general de la empresa.

#### Funciones:

1. Establecer las políticas generales de la empresa
2. Definir los lineamientos para la evaluación y control de la operación de la empresa.
3. Coordinar de las diferentes áreas de la empresa
4. Supervisión de los proyectos
5. Controlar y administrar los recursos financieros
6. Facturación de los proyectos
7. Pago a empleados y proveedores

### Proyectos

Es el área responsable de coordinar cada proyecto específico. En general se encarga de dos funciones, una al exterior y otra al interior de la organización: al interior, se encarga de contactar, coordinar y supervisar a todos los elementos involucrados en el desarrollo de un proyecto, desde los aspectos financieros, hasta los creativos y los de realización; al exterior, se encarga de establecer y mantener el contacto con el cliente o el responsable del proyecto del lado del cliente.

#### Funciones:

1. Establecer y coordinar la comercialización de la empresa.
2. Coordinación del proyecto en relación con el cliente,
3. Elaboración del brief que establezca las necesidades del cliente con las responsabilidades a desarrollar en la productora
4. Comunicación de las necesidades del cliente a los miembros pertinentes de la empresa.
5. Supervisión de la producción del proyecto al interior de la empresa
6. Entrega y evaluación del proyecto
7. Solicitar cobros y entregar facturas al cliente

### Producción

Producción es el área responsable de tener todos los recursos necesarios para la realización de un proyecto en tiempo y forma. Su labor es administrar los recursos, contactar los proveedores y planear los pagos a éstos últimos.

#### Funciones:

1. Conseguir los recursos materiales y humanos necesarios para la realización de un proyecto
2. Administrar los recursos financieros durante el desarrollo de un proyecto.
3. Administrar los recursos humanos durante la realización del proyecto
4. Planificar los pagos a proveedores
5. Cerrar los proyectos desde el punto de vista financiero y enviar reporte a dirección general

### Imagen gráfica

Es la responsable del diseño y de la generación de los recursos gráficos para la producción de los proyectos.

#### Funciones:

1. Desarrollo de los elementos gráficos necesarios para el proyecto particular.
2. Contacto de proveedores para la post-producción, impresión o cualquier otro tipo de reproducción de los materiales gráficos.
3. Supervisión de la aplicación de los elementos gráficos durante el proceso de producción.

### Dirección artística:

Esta área tiene como función primordial el desarrollo de los espectáculos artísticos de la empresa.

#### Funciones:

1. Diseño creativo de los espectáculos, performances y coreografías
2. Selección de los recursos humanos necesarios para el proyecto.
3. Montaje de los espectáculos, desde la perspectiva de los recursos humanos y tecnológicos.
4. Dirección del talento y de los recursos tecnológicos durante el evento

#### Asociado: Escenografía

Es el responsable de los recursos humanos y materiales para la realización de los recursos escenográficos, de dirección de arte y materiales de exhibición que requiera el proyecto.

#### **Funciones:**

1. Diseño de los materiales escenográficos que requiera el proyecto
2. Administración de los recursos financieros y humanos para la producción de los materiales aprobados para el proyecto
3. Montaje, desmontaje y almacenamiento de los recursos materiales

#### Asociado: Audio y Video:

Es el responsable de los recursos humanos y materiales relacionados con los servicios de audio y video para la realización de un proyecto.

#### **Funciones:**

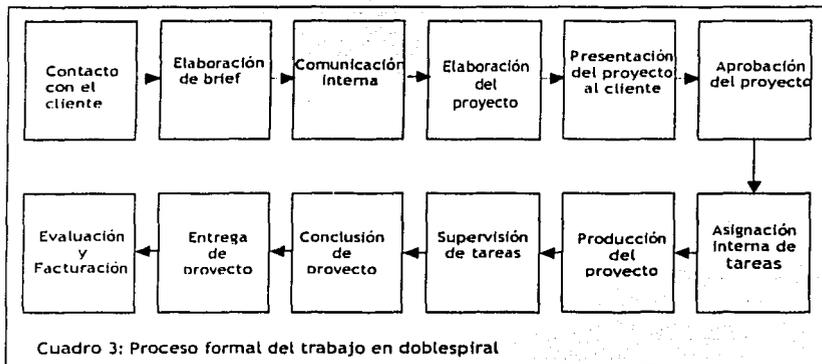
1. Contacto con el área de proyectos para conocer las necesidades del cliente.
2. Proveer los materiales y recursos humanos relacionados con audio y video para la producción del proyecto.
3. Operación del equipo durante la realización del equipo
4. Dirección técnica de los proyectos de la empresa.

Como se puede apreciar, la especialización en doblespiral se basa en siete áreas, donde cada área realiza una parte específica del proceso de producción. Sin embargo, como se mencionó al hacer la tipología de doblespiral desde la perspectiva de la metáforas de Morgan, los equipos se construyen y funcionan para atender las exigencias de cada proyecto. Como doblespiral no cuenta con una gran cantidad de departamentos, la especialización, experiencia y conocimiento de sus miembros les permiten realizar las funciones de su área, adaptándose a los requerimientos de cada tipo de producto de la organización.

#### **2.6.5. PROCESO DEL TRABAJO:**

En términos generales, el proceso formal de trabajo define los pasos y las órdenes dentro del flujo de la realización de un determinado proceso. Este proceso no existe de manera explícita en un documento. Por lo tanto, a partir de la experiencia se desarrolló el proceso ideal. (Ver cuadro 3)

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN



A continuación, se describe el proceso en detalle.

### 1. Contacto con el cliente

Los clientes son contactados por la dirección general o por el área de proyectos. Eventualmente, esta función es cubierta por cualquier área de la empresa, dependiendo del proyecto y de la especialidad. De esta manera, en un proyecto de diseño la función de contacto con el cliente puede ser realizada por Imagen gráfica; o en el caso de un espectáculo, el contacto se realiza a través de la Dirección artística.

1. Durante el contacto se cubre varias funciones adicionales como: Presentación de doble espiral, en caso de tratarse de un cliente nuevo. Para esta presentación se emplean los materiales de presentación de la empresa: cd, impresos y videos
2. Aplicación del cuestionario del proyecto: para recabar toda la información pertinente para la realización del proyecto requerido por el cliente.

### 2. Elaboración de brief

El área de Proyectos organiza toda la información del proyecto y lo vacía en un documento que, como se explicó en el capítulo anterior, es conocido como "brief" e incluye la información necesaria para enfrentar un proyecto: Nombre del cliente, nombre del contacto por parte del cliente, fecha de contacto, nombre del proyecto,

fecha de realización o entrega final, público objetivo, marca, producto o servicio, personalidad de la marca, producto o servicio, logo y slogan.

### **3. Comunicación interna**

Proyectos reporta el brief en una junta de preproducción que involucra a todas las áreas pertinentes para el desarrollo del proyecto. Se define la estrategia creativa del proyecto y cada área prepara su propuesta para integrar el proyecto que será presentado al cliente.

### **4. Elaboración de proyecto**

Dirección general integra las propuestas de todas las áreas en el documento que será presentado al cliente. El área de producción, apoyado por las áreas involucradas en el proyecto contacta proveedores para cotizar el proyecto para integrar el presupuesto al documento de presentación. Los proyectos deben integrar los siguientes puntos: Estrategia creativa, concepto creativo, descripción del proyecto, bocetos: vestuario (materiales y diseño), escenografía (maquetas o modelos), audio y vídeo (diseño y equipo sugerido), casting, cronograma y presupuesto.

### **5. Presentación del proyecto al cliente**

El área de proyectos vuelve a contactar al cliente para presentar el proyecto y buscar su aprobación. En caso de requerir ajustes en cuanto a estrategia creativa o a presupuesto, el documento regresa a doblespiral por la misma vía hasta lograr la aprobación final.

### **6. Aprobación del proyecto**

Una vez aprobado el proyecto, el área de proyectos informa a la dirección general para: obtener la firma del contrato entre el cliente y doblespiral; facturar el adelanto de producción, de acuerdo al porcentaje pactado; e, iniciar la producción del proyecto.

### **7. Asignación interna de tareas**

La propuesta ya aprobada regresa por la vía de Proyectos y es presentada en una junta de producción a las áreas pertinentes de doblespiral para que cada una de ellas reciba las instrucciones sobre su participación en el proyecto.

### **8. Producción del proyecto**

El área de producción controla el presupuesto e indica las fechas de realización y entrega. En este punto del proceso, cada área se aboca a la realización de la sección

del trabajo que le corresponde, trabajando de manera coordinada con el resto de las áreas de doblespiral.

#### **9. Supervisión de tareas**

El área de proyectos supervisa la realización del proyecto y mantiene la comunicación con el cliente, informándole de los avances y trayendo la información de regreso a la empresa para ir ajustando cualquier ajuste sobre el proceso.

#### **10. Conclusión de proyecto**

Dirección general es responsable de la junta donde todas las áreas involucradas en el proyecto entregan la parte que les corresponde, ya integrada con el trabajo realizado por el resto de las áreas de la empresa. El proyecto se da por terminado y es entregado al área de proyectos para que sea entregado al cliente.

#### **11. Entrega de proyecto**

Proyectos entrega el producto final al cliente. En caso de que se trate de un espectáculo o una convención, la entrega se refiere a la realización de éstos. En este caso, la dirección general o cualquiera de las otras áreas funciona como director del proyecto y se encarga de dirigir la presentación del espectáculo, coordinando a todas las áreas y proveedores de la empresa.

#### **12. Evaluación y Facturación**

Una vez terminado el proyecto, Producción procede a cerrar el proyecto, ajustando los costos y gastos contra el presupuesto aprobado. Con esa información, la dirección general factura el finiquito del proyecto. Finalmente el área de proyectos se reúne con el cliente para hacer una evaluación final de proyecto o servicio proporcionado por doblespiral.

A partir de los elementos de la estructura formal descritos, a continuación se plantea la congruencia entre éstos y los objetivos de la organización.

#### **2.6.6. ESTRUCTURA Y OBJETIVOS**

El objetivo de una organización es la definición de lo que ésta se plantea formalmente como su ser. Sin embargo, no establece de manera precisa las actividades que la organización debe llevar a cabo para cumplimentar dicho objetivo. En este sentido, el objetivo "tiene que ser desmembrado primero en

cometidos parciales, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias". (Mayntz, 1990, p.100)

En este sentido, se puede afirmar que los objetivos de doblespiral tienen congruencia con la estructura de la organización. Como se ha expuesto, esta formalización se articula a través de la departamentalización de la organización, los puestos, funciones y proceso de producción. De ahí la importancia de la estructura de la organización, donde el objetivo se traduce en estructuras y procesos, tareas y cometidos. Esto permite que la organización pueda ordenarse conceptualmente y forme una cadena hasta llegar a las actividades que sirven directamente a la realización del objetivo.

La congruencia entre los objetivos y la estructura dota a la organización de movilidad y le permite definir formalmente un puente entre su filosofía y sus tareas.

"La conexión entre objetivo y estructura de una organización no es pues inamovible; no está dada de una vez para siempre, sino que está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores. Entre esos factores se encuentran los presupuestos sociales, legales y tecnológicos de la realización de un determinado objetivo y, por tanto, la coyuntura histórica concreta. Pero entre esos factores se encuentra, ante todo, la especie de los miembros: su actitud frente a los objetivos, su predisposición para la colaboración, sus aptitudes". (Mayntz, 1990, p.102)

Sin embargo, es conveniente reiterar un aspecto de la formalización de doblespiral. Se trata de la relación entre la formalización explícita en documentos, pero desconocida por los miembros de la organización y la formalización no explícita, pero conocida por los miembros a partir de su conocimiento y experiencia.

Como se planteó previamente, existe congruencia entre la filosofía y los objetivos de la organización. Sin embargo, estos elementos de la estructura formal de doblespiral, a pesar de existir de manera explícita en un documento, no son conocidos por los elementos de la organización.

Por el contrario, el organigrama, los puestos, las funciones y el proceso formal de trabajo no existen de manera explícita a través de documentos o manuales. Sin

embargo, son elementos de la estructura formal que son conocidos por los miembros de la organización. La experiencia y el conocimiento de cada uno de los miembros les permite conocer su puesto y saber cómo realizarlo al insertarse en el proceso de producción.

En este punto, se puede afirmar que si hay congruencia entre la estructura formal y los objetivos de la organización, pero esta estructura tiene algunos elementos formalizados de manera explícita, otros sin expresión explícita y, algunos otros que, incluso, son desconocidos por los miembros de la organización. La pertinencia de formalizar, explicitar o difundir es un tema de la cultura organizacional que es abordado en el capítulo cinco.

A continuación, se analizan aspectos de la organización relacionados con el poder y la comunicación.

## 2.7. PODER FORMAL

La organización requiere de la coordinación de sus miembros para acometer un determinado objetivo. Por tanto, la interrelación entre los hombres genera la necesidad de una autoridad en dos vías: un grupo de mando y otro grupo que acata los mandatos. Esta relación está definida por las reglas del poder, que se basan en los conceptos de autoridad y unidad de mando: "La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan...El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una líneas continuas de autoridad." (Robbins, 1999, p.482).

La estructura de autoridad en doblespiral tampoco existe de manera explícita en documentos. Pero, la autoridad es reflejo de su organigrama: de acuerdo a una estructura piramidal, las cinco áreas reportan directamente a la dirección general. En este sentido, la unidad de mando de doblespiral, está concentrada en una estructura de poder de tipo autoritario, alrededor de la dirección general.

Otro de los conceptos relacionados con el poder se refiere a la dominación, un concepto desarrollado por Weber y que se refiere a "la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas...relación entre puestos o funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera. (Mayntz, 1990, p.134)

La dominación, al igual que la autoridad, también requiere un mínimo grado de aceptación por parte de los subordinados y, siguiendo a Weber, existen tres tipos de dominación:

1. Dominación legal: Se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido, en virtud del cual los titulares de determinados puestos tienen un poder de mando establecido por este ordenamiento.
2. Dominación tradicional: Se apoya en las tradiciones vigentes, en virtud de las cuales determinadas personas son llamadas a ejercer la dominación.
3. Dominación carismática: Se basa en la pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias. (Mayntz, 1990, p.135)

La estructura de dominación en doblespiral corresponde al primer tipo, de dominación legal, ya que procede de un orden establecido en su organigrama, que se traduce en un conjunto mínimo de reglas generales aceptadas por los miembros de la organización. Estas reglas fueron diseñadas por la dirección de doblespiral, sin la consideración ni la participación de los miembros de la organización e incluyen un mínimo de derechos y obligaciones. Esto lleva a considerar que, además de las reglas formales, existe otro conjunto de elementos del poder que derivan de la interrelación de los propios miembros de la organización y que se expresan en la motivación.

### 2.7.1. MOTIVACIÓN

Como se expuso al plantear los principios de las teorías de la organización, la visión clásica considera que a los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico. Desde esa perspectiva, las organizaciones deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente y sus características más imprevisibles se pueden neutralizar y controlar. Por tanto, las motivaciones válidas estarían relacionadas con la normatividad, la supervisión y el control, que encontrarían como único reflejo la recompensa económica que el trabajador obtiene por su trabajo. Esta base de racionalidad llega incluso a considerar que la "organización compra los servicios y la obediencia del empleado con estímulos económicos y asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y control". (Schein, 1982, p. 50)

Por el contrario, la teoría humanista parte de las necesidades sociales de los trabajadores. Por ejemplo, la teoría Y, establece que "todo ser humano tiene potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo". (Fernández, 1991, p.47). Por lo tanto, sus motivaciones estarían definidas a partir de otra serie de elementos, que buscan el convencimiento y la cooperación de los miembros de la organización mediante la aplicación de incentivos que les permitan identificarse con la organización, estimulando su participación. La teoría humanista considera a las necesidades sociales el principal motivador y a las relaciones interpersonales como las generadoras del sentido de identidad.

En este sentido, los trabajadores responden más a sus necesidades sociales y a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa. En doblespiral, la motivación formal se ubica dentro de la línea de la teoría clásica, ya que consiste básicamente en la participación de la utilidad por proyecto. No existe una política con respecto a sueldos y salarios ni prestaciones de otro tipo. Cada uno de los socios recibe únicamente una recompensa económica por cada proyecto en que participe.

Esto lleva a definir a doblespiral como una organización con una estructura formal clásica, donde no se consideran las necesidades sociales de los trabajadores.

Aparte de la motivación formal, los miembros de doblespiral, tienen otras motivaciones. Como se mencionó en el capítulo anterior en la historia de la organización, las principales motivaciones que llevaron a los socios de doblespiral a reunirse fueron la libertad, la calidad de vida y el desarrollo profesional. Este tipo de motivaciones se ubican más en el terreno informal y son analizadas en los siguientes capítulos, al abordar el funcionamiento real, la comunicación y la cultura de la organización. Sin embargo, algunas de estas motivaciones se abordan en el contrato psicológico.

### **2.7.2. CONTRATO PSICOLÓGICO**

El contrato psicológico se refiere a las normas que reglamentan a la organización, desde la perspectiva de los grupos que la integran. "El sentido básico de identidad de una persona emana esencialmente del contacto personal con otros miembros del subgrupo y menos de lo reglamentado formalmente por las organizaciones". (Schein, 1982, p. 30)

Las relaciones informales generan una serie de tensiones y conflictos dentro de la organización, ya que puede surgir una falta de coincidencia entre los objetivos de la empresa y sus objetivos individuales. Incluso puede presentarse el caso en que uno de esos grupos informales sólo se ocupe de cubrir las responsabilidades de su área y llegue a mostrar una falta de cooperación con otras áreas de la organización. Esta tensión debe ser contemplada por la organización formal, que debe intervenir, permitiendo incluso la aparición de estos grupos informales; fomentando la competencia entre ellos y estimulando el sentido de pertenencia de cada miembro a cada uno de esos grupos.

El tema de los grupos informales es abordado en el siguiente capítulo. Sin embargo, desde este diagnóstico formal se pueden adelantar que los grupos informales que se pueden detectar dentro de la organización son producto de las relaciones familiares, de amistad y del trato cotidiano durante el proceso del trabajo

### **2.7.3. CONFLICTO DE PODER**

Los conflictos representan un concepto paradójico para las organizaciones. Por un lado, representan problemas u obstáculos para la operación de una organización. Por otro lado, retomando el concepto de neguentropía, constituyen una fuente de información para que la organización aprenda y tenga la oportunidad de corregir para desarrollarse. Por lo tanto, una organización debe estar preparada para los conflictos. Debe entenderlos, fomentarlos, enfrentarlos y convertirlos en un factor de desarrollo para ella misma.

Aunque el conflicto del poder es un tema que se aborda en el siguiente capítulo, se plantean algunos de los principales conflictos, desde la estructura formal, sobre la clasificación propuesta por Mayntz. (1990, pp.108-111)

#### **Líder único**

Este tipo de conflictos surge cuando las expectativas provienen de un solo superior, por lo tanto está relacionado con el estilo de liderazgo. A pesar de que este tema es abordado en el capítulo tres, desde la estructura formal y desde el análisis del entorno de doblespiral, se ha detectado que en esta organización existe un liderazgo de tipo autoritario. Esto impone una estructura de poder centralizada, jerárquica y autoritaria que impide la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. Condición que genera una rigidez y una dependencia de la organización hacia el líder.

### **Interpretación**

Los conflictos derivados de la interpretación se relacionan con la regla y su cumplimiento. Cuando el miembro de la organización no tiene claro el conjunto de sus obligaciones y sus derechos, tiende a interpretarlos de manera distinta a lo que la propia organización espera. Como se ha descrito en este capítulo, varios de los elementos de la estructura formal no existen en documentos, por lo tanto no constituyen una regla clara para la negociación. Esto ha dado pie para que la negociación se de sobre la base de acuerdos verbales o producto de la costumbre en los procesos de trabajo, como se analiza en el siguiente capítulo.

### **Sobrecarga de papeles**

Este tipo de conflicto se presenta cuando el miembro se ve obligado a establecer prioridades y descuida algún aspecto del resto de sus obligaciones. La organización doblespiral cuenta con un personal reducido y ofrece una relativa diversidad de servicios. Por tanto, cuando se enfrentan varios proyectos simultáneamente, ciertas áreas llegan a sobrecargarse. Esta tensión ha provocado un conflicto de intereses, ya que algunas áreas muestran cierta preferencia a enfrentar unas tareas y posponer otras. En estos casos, la dirección general tiene la última palabra y establece una lista de prioridades para atacar los proyectos, generalmente sobre la base de dos criterios: por fecha de entrega o por la importancia de su impacto financiero en la organización.

### **Elevado rango en la organización**

Este conflicto se refiere a la situación que enfrentan algunos miembros de la organización para coordinar diferentes, concertando con personas ajenas a la organización, ocupando posiciones de frontera y sus decisiones dependen de los rasgos de su personalidad.

Los conflictos derivados por el elevado rango de los miembros se han expresado en doblespiral cuando algunos de sus miembros operan como frontera. Las cinco áreas que integran a la organización cuentan con una amplia experiencia y capacitación profesional, sin embargo sus actitudes son muy diversas. El responsable de Proyectos tiene una mejor actitud para enfrentar al cliente con una posición más conciliadora, comunicando al cliente que está preocupado por representar sus intereses ante doblespiral. Por el contrario, el responsable de Producción tiende a mostrar una actitud más agresiva ante el cliente, mostrando una preocupación por imponer los conceptos de la organización ante el cliente.

Por lo tanto, es más útil para la organización dejar el papel de contacto y relaciones públicas al responsable de Proyectos. Pero, la situación también se presenta a la inversa: cuando Proyectos supervisa y coordina las actividades al interior de la productora, el resto de las áreas se genera fricción porque los miembros de la empresa sienten que sólo se preocupa por entregar resultados al cliente. En cambio, producción es mejor aceptado al interior de la organización cuando es el responsable de supervisar y controlar a todas las áreas porque refleja una actitud más conciliadora al interior de la empresa. Es por ello, que la dirección general debe elegir en muchas ocasiones a la persona que mejor se adecue a determinado cliente o proyecto, para evitar conflictos entre la empresa y las empresas que contratan sus servicios. Esta selección, en ocasiones, no se basa en la calificación de experiencia o capacidad, sino en la actitud ante el cliente o ante el resto de los miembros de la organización.

### Tensiones

La tensión reduce en el miembro de la organización la satisfacción por su propia actividad, menoscaba su confianza en sí mismo y perjudica sus relaciones con los demás miembros de la organización. Los conflictos derivados del stress, son una constante en todas las actividades relacionadas con el ramo de esta empresa. La producción implica una serie de trabajos que requieren de la creatividad y de la innovación. Por un lado, siempre hay una exigencia hacia la búsqueda de soluciones diferente. Por otro lado, prácticamente todos los proyectos plantean problemas únicos. Esto propicia que cada área trate de imponer su visión en la resolución del proyecto o que surjan fricciones cuando un miembro trata de imponer su punto de vista. Además, los proyectos siempre tienen límites definidos de tiempo y recursos financieros. Estos tiempos siempre demandan la resolución de las tareas en cortos períodos.

La labor de la dirección general es conciliar entre las diferentes áreas para seguir propiciando la cooperación y un buen ambiente de trabajo. Por otra parte, tiene que mantener la coordinación para que los proyectos se realicen en los tiempos pactados con los clientes, pero sin agotar a los recursos humanos de la empresa. Este tipo de conflictos está relacionado con el problema de productividad que se aborda en el siguiente capítulo y cuyos costos para la organización se detallan en el capítulo cuatro, en el costo generalizado de la acción.

#### 2.7.4. CURVA DE CONTROL

La curva de control es la comprensión empírica de la estructura de autoridad: "Expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización". (Mayntz, 1990, p.129). consiste en la aplicación de una encuesta para determinar el grado de concentración del poder en un determinado grupo de la organización."De la suma de datos obtenidos resulta una cantidad de control para el grupo de cada rango, cantidades que se llevan luego a un sistema de coordenadas. Conectando los puntos, se obtiene la curva de control". (Mayntz, 1990, pp.130-131). Existen cuatro modelos de curvas de control:

1. Curva democrática
2. Curva autoritaria
3. Curva laissez faire
4. Curva poliárquica:

Aunque esta herramienta no se aplicó en este capítulo por tratarse de un diagnóstico s formal de la organización, proporciona elementos para entender a la organización desde la perspectiva de la concentración del poder. De esta manera, partiendo de la base de la estructura formal, se puede ubicar a doblespiral dentro de la curva de control autoritaria, ya que es una organización donde la dirección general tiene una base de dominación legal emanada del organigrama, concentrando el mando y las decisiones. Otra característica de la curva de control se refiere a la actitud los miembros de la organización. En el análisis del entorno realizado en el capítulo anterior, se observó que la centralización de doblespiral provoca una actitud dependiente de los miembros. De igual forma, una curva de control autoritaria puede propiciar que la actividad de los miembros de una organización sea menor.

Sin embargo, la actitud de los miembros de la organización puede expresarse de manera paradójica dentro de la organización. Como afirma Mayntz, "La actividad voluntaria se ve favorecida no sólo por una participación democrática de los miembros, sino también por un nivel elevado del control ejercido".(Mayntz, 1990, p.132). Mientras el control autoritario puede inhibir la participación abierta de los miembros del grupo superior, socios de la organización; este control propicia una participación activa del equipo de staff. Sin embargo, mientras esta concentración y control ocasionan retrasos cuando un proyecto están en las fases iniciales del proceso de producción, en especial en el diseño creativo y en el presupuesto. El

control propicia una operación más eficiente una vez que el proceso de producción ya se encuentra en el proceso de realización. Sobre este particular se abunda en el siguiente capítulo al abordar el funcionamiento real de la organización.

### 2.7.5. AUTORIDAD

Sobre la base de los conceptos abordados anteriormente, se puede definir el carácter de la estructura de autoridad de una organización. Mayntz propone tres alternativas para definir la estructura de las organizaciones: (1990, p.125)

1. Organizaciones estructuradas jerárquicamente
2. Organización democrática
3. Organización de coerción interna.

La coordinación de las actividades en doblespiral está estructurada jerárquicamente, con una cadena de mando está estructurada de arriba abajo. La dirección general tiene la posición de ordenar y el resto de la estructura tiene que obedecer. La dominación que ejerce la dirección de doblespiral está basada en la legalidad. Y la curva de autoridad de esta organización es de tipo autoritario. Mientras más se desciende en la organización, por ejemplo, en el grupo inferior de doblespiral, más predomina el obedecer sobre el mandar.

Esta característica representa otra condición paradójica que se presenta en doblespiral. De nueva cuenta, se puede hablar de doblespiral a partir de su estructura en dos grupos: superior e inferior. Mientras en el superior, la estructura de autoridad jerárquica puede representar conflictos e incluso retrasos en la productividad, como se aprecia en el siguiente capítulo; en el grupo inferior se requiere de instrucciones precisas y procesos definidos para que los productos de la organización sea generados de acuerdo a las demandas del entorno. Esta condición la señala Mayntz, cuando explica que cuando se necesita que la organización reaccione rápidamente, de manera coordinadas, entonces es conveniente una estructura jerárquica que "garantice que las decisiones tomadas por un puesto central sean transmitidas inmediatamente a los ejecutantes y sean puestas en práctica por éstas sin resistencia, sin discusión y sin larga reflexión". (Mayntz, 1990, p.127)

La estructura formal también tiene una expresión en la comunicación que se produce en la organización. Y aunque este es un tema que se aborda en el capítulo cuatro, se adelantan algunos aspectos de la comunicación en relación a la estructura formal.

## 2.8. COMUNICACIÓN FORMAL

Las comunicaciones pueden definirse a partir de aspectos que reflejen su naturaleza, como los siguientes aspectos:

1. Sentido: horizontal o vertical, de arriba abajo o bien de abajo arriba.
2. Transmisión: Oral, por escrito o por teléfono.
3. Contenidos: Órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendientes a convencer,
4. Propósitos perseguidos por la comunicación
5. Directa o indirecta, a través de un tercero. (Mayntz, 1990, p.116)

En *doblespiral*, el sentido de la comunicación está determinado por la estructura jerárquica del organigrama y aunque la organización sólo tiene dos niveles estructurales, se impone un modelo de comunicación vertical descendente.

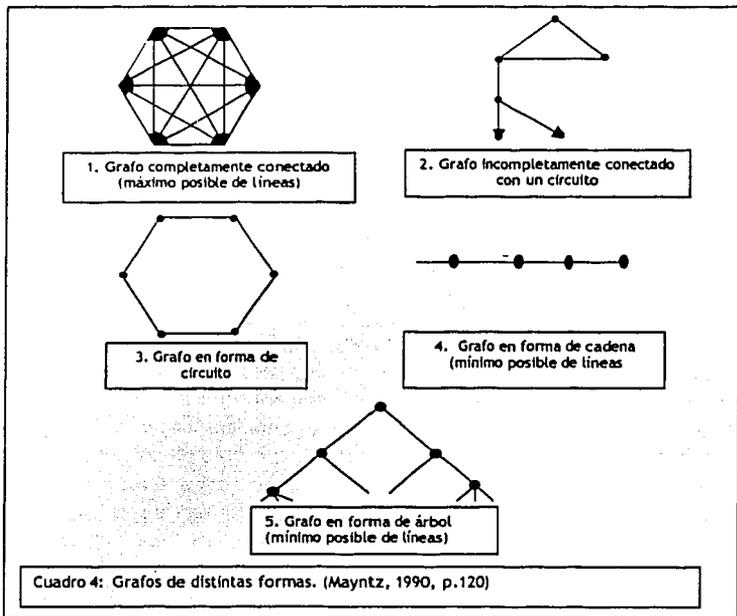
La transmisión se da de manera oral, escrita y telefónica. Sin embargo, hay un uso más intensivo de la transmisión oral. Una organización como *doblespiral* requiere de un uso mayor de la transmisión escrita, por el grado de complejidad de los proyectos y para asegurar el compromiso de las partes en la organización y la responsabilidad entre la organización y los clientes. Por ejemplo, el *brief* que trae la información del cliente a la organización siempre se refleja en un documento escrito que sirve de base para la operación de todas las áreas. De igual forma, la presentación del proyecto y el presupuesto siempre se hace por escrito para asegurar y tener constancia de que el proyecto y el presupuesto coinciden entre lo ofrecido y lo aprobado. También se hace uso de la transmisión vía correo electrónico.

Con respecto a los contenidos, la comunicación en *doblespiral* es de *briefs*, proyectos, diseños de escenografías y plantas de distribución de servicios de audio y video. También se incluyen los reportes que comunican los avances de los proyectos a los clientes y los documentos de cobranza y facturación.

Los propósitos de las comunicaciones son de tipo informativo y de control, ya que se refieren a presentaciones de proyectos e informes de avances. Finalmente, la comunicación dentro de esta organización generalmente se da de manera directa, tanto en dirección vertical como horizontal. Para entender la descripción que recién se ha hecho, se puede recurrir a la teoría matemática de los grafos permite a las comunicaciones ser expresadas de manera simbólica.

"Las líneas son trazos que une directamente dos puntos; la senda, una unión entre dos puntos que pasa por varios lugares intermedios; la distancia, la senda más corta entre dos puntos; el grado, en relación con un punto, es el número de líneas que desembocan o comienzan en él; los puntos pueden ser interiores, exteriores y centrales, punto de intersección o punto de articulación". (Mayntz, 1990, p.129)

Los modelos más comunes del proceso formal de comunicación dentro de una organización, de acuerdo a Mayntz, están expresados en el siguiente cuadro:

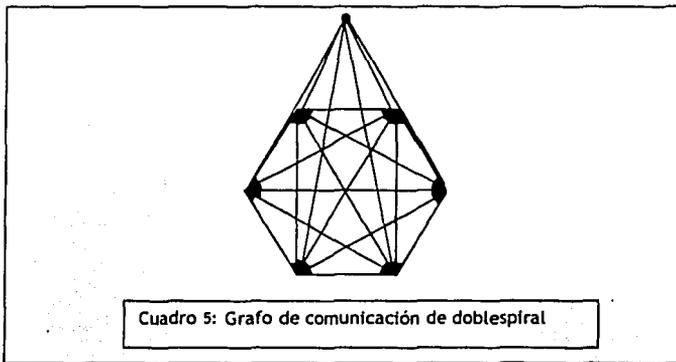


El grafo que mejor define la estructura de las comunicaciones en doble espiral es el de grafo totalmente interconectado, pero con las siguientes consideraciones:

1. La organización de doble espiral es un modelo completamente conectado: Cada subsistema recibe del resto comunicación directa: informes y órdenes que se tiene que contestar y a los que se tiene que someter.

2. Aunque todos los puntos de la estructura de la organización están interconectados, la estructura de comunicaciones en doblespiral es jerárquica: la dirección general es la instancia superior con respecto a la toma de decisiones.
3. El tamaño de la organización facilita que la información fluya entre todos los de manera vertical y de manera horizontal, lo que se traduce en la rapidez para la toma de decisiones y para enfrentar las tareas que se requieren.
4. Al estar interconectados todos los puntos, se generan cuellos de botella que tratan de ser eliminados con información selectiva: cada área recibe la información necesaria y pertinente para cada proyecto.
5. Los puntos de enlace también generan trastornos motivados por la sobrecarga de trabajo. Esta situación se trata de resolver mediante la jerarquización de la información y la priorización de las tareas desde el mando central jerárquico.
6. Por su reducido tamaño, doblespiral incluye distancias cortas entre los puntos, lo que propicia rapidez en la toma de decisiones.
7. La transmisión de la información se da de manera directa, a través de los diversos medios y mecanismos con los que cuenta la organización.
8. doblespiral cuenta con equipos que cumplen las funciones de su propia área, pero que operan de manera interfuncionales. Esto los dota de un carácter que trasciende a la jerarquía formal, lo propicia flujos informales de información.

Por todo lo anterior, un modelo de grafo que expresara estas condiciones queda expresado en el cuadro 5.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En resumen, el modelo formal de comunicación de doble espiral corresponde a un modelo jerárquico de tipo autoritario, reflejo de su organigrama y de su estructura formal de poder. Incluye un flujo de comunicaciones en todos sentidos, pero con predominio del flujo vertical. En ocasiones, genera un exceso de información; y, en otras, genera cuellos de botella o escasez. Por lo que la organización requiere de una evaluación para priorizar su comunicación. Se establecen jerarquías y prioridades para atender todas las comunicaciones pertinentes a cada proyecto de producción. La dirección general establece esas prioridades, concentrando el poder y centralizando las decisiones.

Sin embargo, la comunicación es un fenómeno más complejo que no sólo puede ser comprendido desde la estructura formal de la organización, como se plantea en el capítulo cuatro de esta investigación.

## **2.9. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL**

La formalización de una organización se refiere básicamente al grado en que la organización está estructurada y a la existencia de normas y regulaciones que dirijan a todos los miembros de dicha organización. Desde esta perspectiva, la formalización se define por los siguientes elementos:

1. Grado de en que están estandarizados los puestos dentro de la organización.
2. Descripciones explícitas del puesto
3. Existencia de reglas organizacionales
4. Procedimientos claramente definidos del proceso del trabajo. (Robbins, 1999, p.487)

Sobre esta base, doble espiral podría ser definida como una organización con un reducido grado de formalización. Sin embargo, como se describió a lo largo de este capítulo, la estructura de doble espiral presenta dos características con respecto a su formalización:

La primera se relaciona con los elementos de la estructura formal de la organización que existen, explícitamente, en documentos escritos, pero que son prácticamente desconocidos por los miembros de la organización y no están presentes durante la operación.

La segunda se refiere a elementos de la estructura formal que no están escritos, pero que existen de manera relativamente estandarizada por el conocimiento y experiencia de los miembros de la organización.

Como se ha descrito anteriormente, doblespiral cuenta con una filosofía, organigrama y objetivos explícitos, de manera escrita. Sin embargo, estos elementos de su estructura formal no son significativos para los miembros de la organización y son prácticamente desconocidos.

Por otra parte, doblespiral tienen un grado de formalización sin reflejo en documentos escritos. Por ejemplo, los puestos y las funciones de las áreas que integran a la organización están estandarizados pero sus descripciones no están expresadas de manera explícita. De hecho, como se explicó en su momento, las funciones formales que se presentan en este capítulo han sido inferidas a partir de la observación y la experiencia dentro de la organización. Las reglas organizacionales y los procesos de trabajo tampoco aparecen formalizados de manera escrita dentro de doblespiral. Sin embargo, los miembros tienen conocimiento de las reglas mínimas de operación que regulan el funcionamiento durante el proceso del trabajo. Saben cómo operar de acuerdo a los objetivos de la organización.

A continuación, se hace un diagnóstico sobre el análisis realizado en este capítulo.

### Historia

La fundación de la organización es reciente y sus miembros fundadores aún forman parte de la organización. Sin embargo, los valores simbólicos sobre su origen no son significativos para los miembros de la organización. Es necesario revisar la pertinencia de explicitarlos y difundirlos buscando fortalecer la cultura de la organización. Sobre este tema se regresa en el capítulo cinco de esta investigación

### Tipología

La tipología permitió comprender la estructura formal de doblespiral desde diversas perspectivas teóricas. Como se ha mencionado anteriormente, doblespiral es una empresa joven, que tan sólo cuenta con tres años de existencia. Por las condiciones y la naturaleza de sus productos y servicios, requiere de una estructura formal

flexible donde las decisiones sean tomadas rápidamente. La metáfora adhocrática permite entender La organización como una estructura centralizada en la dirección general, un equipo de staff y un grupo que opera el trabajo básico.

La estructura adhocrática es útil para respuestas rápidas en ambientes turbulentos: Informal y flexible, trabajo centralizado en un jefe ejecutivo, ideal para maniobrar y conseguir rápidos cambios. No está muy burocratizada o racionalizada en exceso. Sin embargo, esta metáfora revela que la organización sólo existe cuando se afronta un proyecto. Las fronteras espacio temporales son marcadas. Lo que puede llevar a no consolidar una organización más allá de sus objetivos materiales. La organización requiere desarrollar una cultura que vaya más allá de las fronteras espacio temporales de la organización. Tema que es abordado en el capítulo cinco de la organización.

#### **Filosofía**

La organización cuenta con una filosofía que marca un camino para la organización. Aunque estos elementos existen de manera explícita, no han sido difundidos de manera pertinente entre los miembros de la organización y su entorno. Por lo tanto, son elementos de formalización no significativos, ya que no orientan el trabajo. Sin embargo, se observa que este grado de formalización, que actualice la filosofía hasta el nivel de los manuales de operación, no ha impedido el funcionamiento de la propia organización. Sin embargo, más adelante se analiza la pertinencia de revisar la filosofía de la organización y comunicarla a los miembros para que les sea significativa

#### **Objetivos**

El objetivo organizacional de doblespiral plantea en términos generales la orientación de la empresa. Y su objetivo legal posibilita a la organización operar con las garantías para su giro y ramo dentro de la normatividad que una empresa de este tipo requiere en México. Al igual que la filosofía, los objetivos existen de manera explícita en un documento, pero son prácticamente desconocidos por los miembros de doblespiral. Es conveniente revisar la pertinencia de su difusión. así como la pertinencia definir los objetivos para orientar a la organización sobre una base cultural más amplia que su objetivo pragmático. Este tema se aborda en el capítulo cinco.

### **Estructura formal:**

La estructura formal de una organización es la definición de lo que ésta se plantea como su deber ser. Las instancias formales de doblespiral, tales como filosofía, objetivo, puestos y funciones, guardan un grado de correspondencia entre sí. Sin embargo, surgen tensiones en el funcionamiento real, producto de la naturaleza misma de los recursos humanos que tienen que activar a la estructura formal.

La formalización en doblespiral no se traduce completamente en documentos explícitos que regulen los procedimientos o reglamentos de la empresa. Por una parte, esto es reflejo del tamaño reducido y la historia reciente de la empresa; un tema relacionado con el desarrollo del grupo que se plantea en el siguiente capítulo. Por otra parte, aunque esos procesos no están racionalizados en manuales, si son conocidos por los miembros de la organización. Por lo tanto, el proceso formal está establecido, aunque no esté explícito. Los miembros de la organización, basados en su experiencia y conocimientos profesionales, saben como enfrentar cada tarea, a pesar que tengan una descripción precisa de las funciones de su puesto, o manuales que les indiquen paso a paso qué hacer en cada momento del proyecto a producir.

La tarea es buscar un equilibrio en la estructura formal de la organización:

Por una parte, aprovechar las ventajas que a la organización proporciona el contar con elementos con conocimiento y experiencia. Y por otra, desarrollar un grado de formalidad explícita y difundida que permita tener guías ante los procesos.

### **Poder**

La estructura de poder en doblespiral corresponde a la estructura jerárquica, autoritaria, una autoridad basada en dominación legal. Esto se expresa en una curva de control autoritaria. Los principales conflictos derivados por esta estructura son que la toma de decisiones centralizada inhibe la participación del resto de los miembros de la organización.

### **Motivación**

En doblespiral, la motivación formal se centra en la recompensa de tipo económico. Las necesidades sociales de los trabajadores no son consideradas.

## **Grupos**

La organización doblespiral se encuentra en su tercer año de operaciones. La importancia del desarrollo de la organización se plantea en el capítulo tres. Sin embargo, se puede adelantar que se trata de un grupo formal entre su formación y la consolidación.

La tarea sería desarrollar y consolidar una estructura formal que establezca los lineamientos racionales para que sus miembros desarrollen nuevos procesos y productos; y, al mismo tiempo, dotar a esa estructura de los márgenes suficientes que garanticen un ambiente de flexibilidad, que permita explotar al máximo las características que potencien la innovación y la creatividad.

Desarrollar una estructura que fortalezca al grupo y permita la coexistencia de grupos diversos.

## **Comunicación:**

De acuerdo al grafo de comunicación, se puede inferir que el tipo de comunicación refleja el carácter centralizado y autoritario de la estructura formal de doblespiral. Se puede adelantar que la comunicación en doblespiral es predominantemente vertical, directa, oral, de contenido de control y supervisión, a través de órdenes.. El modelo autoritario puede llegar a trabar el funcionamiento de la organización: Primero, inhibiendo la coordinación y la integración. Después, imposibilitando que la organización enfrente los conflictos, aprenda y se desarrolle, a través de reglas claras para todos los miembros de la organización. Sin embargo, esto se analiza en el capítulo 4.

Recapitulando, doblespiral la estructura formal de doblespiral, en ocasiones, no es explícita, o no está pertinentemente difundida. La necesidad de una mayor racionalización en la estructura de doblespiral no puede hacer de lado las características particulares de operación de una organización del tipo que se busca en el diseño de doblespiral. Tampoco se puede pasar por alto que el proceso de formalización también refleja la edad, el tamaño y el tiempo de vida de la empresa. En este sentido, la formalización de doblespiral es una tendencia de crecimiento que está relacionada directamente con la magnitud y edad de la organización y que requiere tomar en cuenta los diversos factores que, de acuerdo a Mayntz, inciden en dicha tendencia.

1. Tamaño: Cuando el número de personas con participación activa haya sobrepasado una magnitud en la que ya no basten las instrucciones dadas personalmente.
2. División de cometidos: Actividades especializadas que requieren ser coordinadas.
3. Tiempo: Se necesita un cierto tiempo para que se desarrollen hábitos y para que estos hábitos puedan convertirse en reglas.
4. Equilibrio: La organización requiere haber alcanzado un cierto equilibrio, que falta por completo al principio y tiene que ser creado con el tiempo. (Mayntz1990, p.61)

El tamaño de doblespiral todavía no rebasa la dimensión espacial donde las órdenes ya no pueden darse personalmente, de manera directa, interpersonal, por vía oral. Todavía, la supervisión puede darse de manera inmediata y constante las actividades de todos los miembros.

La división de cometidos de doblespiral está basada en áreas especializadas, donde se cuenta con recursos humanos con el conocimiento y la experiencia para coordinarse y realizar sus tareas.

El tiempo es una variable que incide en el nivel de desarrollo de doblespiral para consolidar la estructura formal. La normatividad de una organización requiere de un equilibrio para convertirse en hábitos requiere de un determinado crecimiento del grupo formal que aún no se ha dado en la organización.

Todas estas son las características deseables para la estructura formal de doblespiral. Sin embargo, no se debe perder de vista que el diseño racional siempre significa una representación que busca poner en común significados dentro de los miembros de la organización. La estructura formal forma parte de una cultura que no puede ser comprendida en su totalidad, sin tomar en cuenta a los recursos humanos.

Por lo tanto, una vez estudiada la estructura y operación formal de doblespiral, se vuelve necesario hacer una revisión de su funcionamiento real y desde la perspectiva de sus miembros.

A continuación, doblespiral es analizada desde una perspectiva real y desde el enfoque de los seres humanos, ya que ellos son los actores que habitan a la organización, aportando a la empresa las características que les son propias en cuanto a seres humanos: la imprevisibilidad y la adaptabilidad de los miembros a las organizaciones.

# 3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO TRES

## LA ORGANIZACIÓN REAL

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En este capítulo se aborda el papel de la comunicación en la organización. Este tema es de tal importancia que, incluso, la organización misma ha sido definida como una conversación.

"La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de la comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia afuera. La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental". (Martin Serrano, et.al., 2001, p.58)

En un primer acercamiento a la comunicación en las organizaciones, en el capítulo dos, se observó que la comunicación está relacionada con el diseño formal: "En una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence". (Martin Serrano, et.al., 2001, p.58). Pero, la comunicación también se encuentra en el funcionamiento real de la organización, donde los actores establecen otro tipo de relaciones: "por la trama de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y con-vence". (Martin Serrano, et.al., 2001, p.58)

En el presente capítulo, se plantea un examen de la comunicación al interior de la organización. Se analiza el problema de productividad analizado en el capítulo 4, pero ahora desde la perspectiva de la cibernética y de la acción comunicativa de Moles. El grado de eficiencia y eficacia de la organización son definidos a través del costo generalizado de la acción. Desde la teoría de la acción comunicativa, se hace un planteamiento de los problemas informativos y comunicativos. A través de la aplicación de una metodología cualitativa y la aplicación de la herramienta de la entrevista abierta semidirigida, se estudian a los actores para hacer un diagnóstico de los problemas de tipo comunicativo: las percepciones y las representaciones de los actores relacionados con los conflictos comunicativos. Finalmente, se hace un diagnóstico sobre los problemas comunicativos de la organización.

### 4.1 COMUNICACION

Este análisis parte del planteamiento de algunos de los recursos teóricos de la cibernética y la teoría de la acción comunicativa para comprender el concepto de costo generalizado de la acción.

aunque no están formalizados de manera explícita, se producen de manera relativamente estable por el conocimiento y la experiencia de los miembros de la organización. Por el contrario, la producción de eventos es un proceso que se genera en un entorno sumamente turbulento que requiere de respuestas diversas de los elementos del sistema. Es aquí donde se percibe una mayor incidencia de los actores en los procesos de producción de los eventos. El diseño formal de la organización presenta cambios o rompimientos significativos en la operación real de los eventos en doblespiral. Por lo tanto, un primer factor para la selección del problema a estudiar parte de las propias necesidades de la organización: los problemas que se generan en los procesos de la producción de eventos.

Sobre la base de la pertinencia teórica, se partió en una primera instancia de la filosofía de la calidad para comprender el impacto en la productividad de las desviaciones en los procesos de producción. En una segunda instancia, se partió de la teoría de sistemas para describir los elementos del sistema y detectar las áreas problemáticas de mayor incidencia.

### **3.1.1. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD**

El problema de la productividad dentro de una organización está relacionado con los conceptos de variabilidad y calidad. En este sentido, las variaciones detectadas en los procesos de producción no sólo muestran los cambios o rompimientos en relación al diseño formal de la organización, también proporcionan datos sobre la calidad y los costos de los procesos. Pero no sólo se trata de producir al menor costo, sino de ofrecer una adecuada relación entre costo y calidad de los productos, desde una perspectiva de responsabilidad financiera y de compromiso con los productos que genera la organización.

La calidad, en este sentido, implica el mejoramiento de todos los procesos de la organización. Tendencias como la administración de la calidad total señalan cinco factores que se deben considerar para lograr este objetivo: (Robbins, 1999, p.15)

1. Enfoque intenso en el cliente. El cliente incluye no solamente a los externos que compran los productos o servicios de la organización, sino a los internos, que interactúan y sirven a otros en la organización.
2. Interés por la mejora continua. La búsqueda de la calidad total es un compromiso permanente ya que la calidad siempre puede mejorarse.

3. Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace. Se requiere de una definición amplia de la calidad, que incluye no sólo el producto final, sino la distribución, la velocidad de respuesta, la cortesía al responder las llamadas y cualquier otro aspecto relacionado con los procesos de producción.
4. Medición precisa. El uso de técnicas estadísticas para medir cada variable crítica en el desempeño en las operaciones de la organización. Estas variables de rendimiento son entonces comparadas contra los estándares para identificar problemas, los problemas son trazados hasta sus raíces y las causas eliminadas.
5. Facultación de empleados. La calidad involucra a la gente de línea en el proceso de mejoramiento. Se requiere trabajar en equipo para encontrar y resolver los problemas.

Por lo tanto, la productividad debe implicar el concepto de calidad. Pero, en relación a los costos de producción, se deben revisar otros aspectos relacionados con el equilibrio de los costos, ya que "una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia". (Robbins, 1999, p.23)

La eficacia puede ser considerada como el logro de las metas, mientras la eficiencia es la relación entre el resultado y el insumo requerido para lograrlo. La productividad, en estos términos, es un concepto que lleva a la organización a considerar dos consecuencias para su operación: los costos en función de la economía y la calidad, es decir, los costos materiales de sus insumos y los procesos de producción; y los costos relacionados con el factor humano, que se traduce en implicaciones psicológicas.

El primer tipo de costos es relativamente fácil de detectar, ya que implica considerar los costos de operación de la organización, el costo de sus insumos y el costo de un determinado proceso, todo ello en términos financieros.

Por el otro lado, los costos humanos o psicológicos, se refieren a factores de satisfacción o insatisfacción de las necesidades emocionales individuales. Implica elementos como la inversión del tiempo, esfuerzo, preparación o emoción.

Durante el proceso de producción, se generan desviaciones ocasionales o constantes que se traducen en el tipo de costos mencionados. Las desviaciones ocasionales generalmente no tienen un costo significativo. Sin embargo, las desviaciones constantes tienen un costo que puede afectar de manera significativa a la organización, tanto en los costos materiales, como en los humanos. Por lo tanto, la filosofía de la calidad pone un especial énfasis en la necesidad de las organizaciones de detectar esas desviaciones para tomar las medidas necesarias para corregirlas y, de esa manera, reducir los costos para la organización. La calidad, por lo tanto, no es un fenómeno que se aborda tan sólo desde el diseño formal de la organización, sino que pasa por el análisis del papel de los actores y su incidencia en el funcionamiento de la propia organización.

### **3.1.2. EL ENFOQUE DE SISTEMAS**

El enfoque de sistemas, como se mencionó en los capítulos previos, permite abordar el estudio de las organizaciones en un primer orden: en el nivel descriptivo. En este acercamiento, los modelos por sistemas son fundamentalmente descripciones de cómo funciona el sistema; pero no explican por qué la organización es cómo es. La teoría de sistemas permite describir sus elementos y detectar las áreas problemáticas de mayor incidencia. Al describir a los elementos del sistema, esta teoría proporciona los recursos teóricos para ubicar el problema.

De acuerdo a Manuel Martín Serrano, un objeto de estudio está organizado y, por tanto, puede ser analizado, cuando sus componentes presentan las siguientes características: (1981, p.96)

1. Han sido seleccionados;
2. Se distinguen entre sí;
3. Se relacionan entre sí;

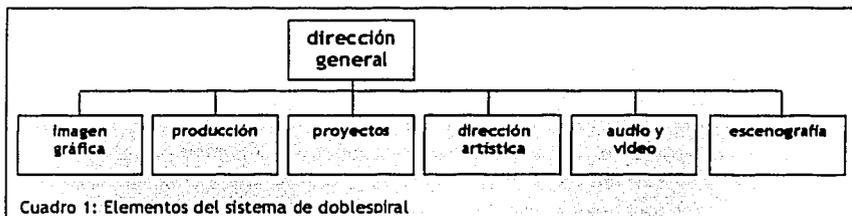
La definición de doble espiral, partiendo de la teoría de sistemas, inicia con la selección de los elementos que integran a esta organización: la determinación, la clase de implicación que generan y los indicadores de la flexibilidad del sistema.

#### **3.1.2.1. DETERMINACIÓN DE COMPONENTES**

De acuerdo a Manuel Martín Serrano, los criterios para determinar a los componentes dentro de un sistema implican la comprensión de que "un componente

pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema...diciendo que el primero está implicado en el funcionamiento y/o reproducción del sistema". (1978 p.96)

La determinación de los elementos de doblespiral no sólo considera a los elementos de la estructura formal básica, sino que además incluye a dos proveedores, audio y video y escenografía, que participan como empresas asociadas y que están implicadas en el funcionamiento y reproducción de esta organización. Estos elementos se observan en el cuadro 1:



Por sus características con respecto a los recursos humanos y tecnológicos, las áreas de audio y video y escenografía representan elementos del sistema de doblespiral, sin los cuales, esta organización no podría mantenerse como un sistema. Todos los servicios y productos de doblespiral requieren de la participación de estas dos áreas. Por lo tanto, los elementos determinados de esta organización se refieren a estos siete componentes del sistema.

### 3.1.2.2. IMPLICACIÓN

La estructura base de doblespiral es de siete elementos. Dado el tamaño de esta organización y la especialización de sus elementos, la implicación de éstos últimos es de tipo obligatoria. Una relación obligatoria surge entre los elementos del sistema "cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la

desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como sistema". (Martin Serrano, 1878, p.97)

Sin embargo, es importante destacar que por el tipo de productos y servicios que genera doblespiral, su estructura base crece para atender las necesidades de cada proceso en particular. Por ejemplo, para producir un video, se requiere de la contratación de staff de iluminación o modelos y actores, que sólo son necesarios para la realización de ese proyecto específico. No siempre se requiere de un staff o de un modelo o actor específico, su contratación depende de las exigencias del proyecto en cuanto a características físicas, experiencia, conocimiento o habilidad profesional.

Para comprender la relación de los elementos del sistema en doblespiral, es conveniente observar la especialización funcional de los elementos del sistema de doblespiral y el proceso formal de trabajo dentro de la organización, descrito en el capítulo 2 de esta investigación. Al describir el objetivo organizacional, el primer grupo fue definido como grupo superior y el staff o equipo por proyecto se definió como grupo inferior.

Por lo tanto, se puede establecer que, dentro de doblespiral, existen elementos que se integran a la organización, pero sobre la base de trabajo por proyecto. Se trata de elementos que pueden ser definidos como optativos: "cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, substituyendo ese componente por otro". (Martin Serrano, 1878, p.97)

### 3.1.2.3. FLEXIBILIDAD

La flexibilidad de un sistema radica en la implicación de sus componentes: "un sistema en el que todos sus componentes sean obligatorios sería completamente rígido; un sistema en el que todos sus componentes fuesen optativos sería completamente elástico". (Martin Serrano, 1878, p.97). La organización doblespiral incluye elementos obligatorios en su estructura básica, pero integra a elementos implicados de manera optativa para desarrollar proyectos específicos. Aunque el número de este tipo de elementos optativos es elevado y la estructura base de elementos implicados de manera obligatoria es reducido, se puede definir a doblespiral como un sistema flexible que no enfrenta problemas derivados de un exceso de rigidez o de elasticidad, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

1. El número reducido de elementos implicados obligatoriamente se ubica en las áreas clave o estratégicas de la organización, donde se toman las decisiones. Estos elementos aportan un grado de rigidez mínimo para controlar a la organización.
2. El número elevado de elementos optativos, se refiere a niveles operativos o de staff dentro de la organización. Aportan la flexibilidad para enfrentar las demandas del entorno y responder a las necesidades de los clientes con eficiencia en costos y operación, pero siempre bajo el mando central de la dirección de la organización.

#### **3.1.2.4. DISTINCIÓN DE LOS ELEMENTOS**

La distinción entre los componentes de un sistema se refiere a las diferencias que existen entre ellos y que son necesarias para la existencia o reproducción del sistema.

##### **3.1.2.4.1. VALOR ESTRUCTURAL**

El valor estructural está definido por las posiciones únicas de cada uno de los elementos dentro de la estructura. Se requiere de todas las piezas para integrar estructuralmente al sistema.

"Existe al menos una configuración o estado del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tal/es posición/es pueda/n ser ocupada/s por otros componentes". (Martin Serrano, 1878, p.99)

La estructura formal de doblespiral está diseñada sobre la base de que los elementos de la organización están especializados y cuentan con la experiencia necesaria para cubrir una posición en la estructura organizacional. En la operación real, a nivel estructural, existen cinco áreas que no pueden ser sustituidas completamente: dirección general, Imagen gráfica, dirección artística, audio y video y escenografía. Las dos únicas áreas que sí pueden ser sustituidas completamente por cualquier elemento del sistema son producción y proyectos, cuya posición estructural puede ser cubierta por otro de los elementos de la organización.

### 3.1.2.4.2. VALOR FUNCIONAL

El valor funcional en el sistema está dado por las funciones que cubre de manera exclusiva cada miembro de dicho sistema.

"Existe al menos una configuración o estado del sistema, en el cual la existencia de ese componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tal/es función/es pueda/n ser asumida/s por otros componentes". (Martin Serrano, 1878, p.99)

En doblespirar, los siete elementos del sistema son necesarios funcionalmente para su existencia y reproducción. Es decir, el conjunto de funciones es necesario para la operación de la organización. Estos siete sistemas integran la totalidad del sistema. Como se mencionó anteriormente, al enfrentar ciertos proyectos, doblespirar llega a crecer en el número de sus elementos. Pero esos elementos tienen una implicación optativa y no reúnen el carácter de diferenciación que ayuda para definir el tamaño de un sistema, ya que como afirma Martin Serrano, "en un sistema, el número de componentes viene definido por el repertorio de elementos diferenciados, y no por el número total de elementos". (1878, p.99)

### 3.1.2.5. INTERRELACIÓN

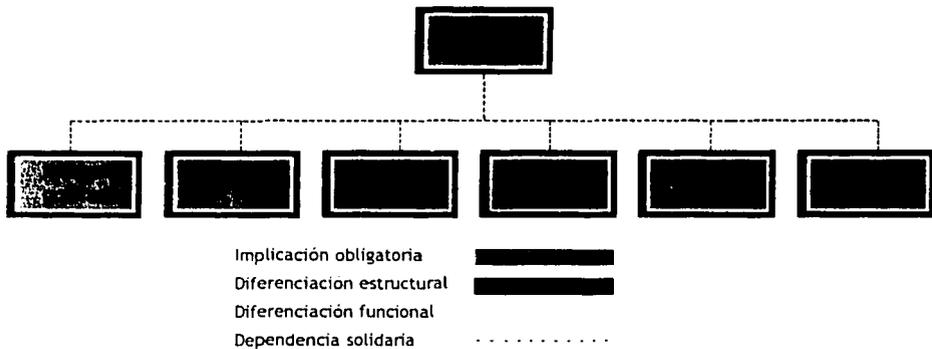
De acuerdo a la Teoría de sistemas, una de las principales características del sistema es el concepto de la interrelación; es decir, las relaciones que se establecen entre sus elementos y entre éstos y su entorno.

"Los sistemas contienen subsistemas que trabajan de una manera ideal independientemente hacia la meta final del sistema principal...Al estudiar las interrelaciones entre subsistemas podemos aprender algo de la naturaleza del sistema, podemos identificar los componentes del sistema o subsistema y podemos estudiar la interacción entre éstos". (Elliot, en Salaman, 1984, p. 103)

Por las características de sus componentes, que reúnen un carácter obligatorio y una diferenciación básicamente estructural, en doblespirar esta interrelación se da sobre la base de una dependencia solidaria, que se refiere a la dependencia que surge "cuando el cambio del componente significa necesariamente que le antecede, acompaña o sucede el cambio de otro u otros componentes (y viceversa). (Martin Serrano, 1878, p.101).

**3.1.3. SISTEMA DE DOBLESPIRAL**

En un primer acercamiento desde la perspectiva de sistemas, doblespiral puede ser considerada como una organización que tiene una estructura formal rígida, con elementos implicados de manera obligatoria que reflejan esa rigidez, pero con elementos optativos que aportan flexibilidad. Los elementos de la estructura base de doblespiral tienen una diferenciación estructural y funcional. La relación entre estos elementos es de tipo solidaria. (Cuadro 2)



Cuadro 2: Sistema de doblespiral

**3.1.4. PROBLEMA DEL SISTEMA**

La estructura formal de doblespiral a través de la departamentalización busca aprovechar la especialización y la experiencia de sus actores. Sin embargo, en su funcionamiento real se observa una centralización en la estructura de poder por parte de la dirección general, que se refleja principalmente en un grado de dependencia del resto de los elementos de la organización tanto a nivel estructural como funcional.

Se observa que este problema es el de mayor incidencia dentro de la organización. Aunque se presenta en todos los productos y servicios que genera doblespiral, su incidencia es más clara durante el proceso de producción de eventos y convenciones. Y es más significativa en términos de tiempo e impacto financiero para la organización por los altos presupuestos que se requieren para la producción de eventos.

Este problema impide que la operación fluya de la manera eficiente que se requiere para una organización especializada en la producción. Se genera un problema de productividad que se refleja en el funcionamiento, a través del retraso en la toma de decisiones y la duplicidad de funciones.

Este problema de productividad se observa principalmente en las áreas de producción y proyectos en relación con la dirección general, por lo que estos serán los elementos básicos del sistema que serán considerados en el análisis del funcionamiento real de doblespiral. Estas tres áreas del sistema son elementos obligatorios, están diferenciados a nivel estructural y funcional. Tienen una relación de tipo solidaria y son elementos representativos del sistema y del problema que se seleccionó dentro de doblespiral.

A continuación, se revisa el funcionamiento de este proceso de producción para detectar las diferencias entre el diseño formal y la operación real de doblespiral. Posteriormente, se elaboran las hojas de inspección para detectar la incidencia de los problemas. Finalmente, se establecen los costos de las desviaciones para la organización

### **3.2. ESTRUCTURA FORMAL Y OPERACIÓN REAL**

El problema de productividad seleccionado fue estudiado a través del diseño formal y el funcionamiento real de la organización. Este análisis se basó en dos herramientas: el flujograma y la hoja de inspección, que se explican a continuación.

#### **3.2.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN**

La elaboración de los flujogramas reales y formales del proceso a medir permitió la construcción de herramientas útiles para observar los diferentes pasos de los procesos, tanto en su dimensión formal como en su funcionamiento real.

“El diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso”. (Martínez, 1995, p.9)

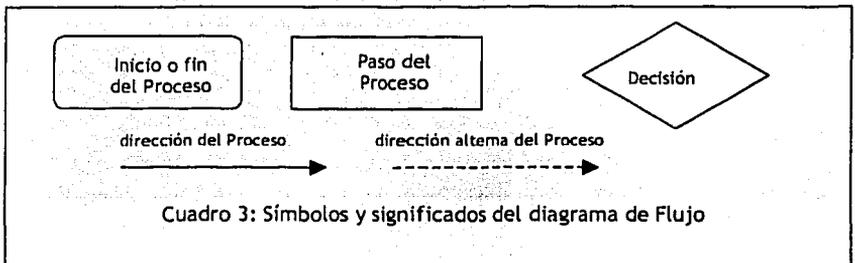
Los pasos para la elaboración de un diagrama de flujo son los siguientes:

1. Trazar un diagrama de Flujo del proceso, indicando los pasos que éste sigue actualmente.
2. Trazar un diagrama de Flujo del proceso, indicando los pasos que el mismo debería seguir si todo trabajara correctamente.
3. Comparar los diagramas para encontrar las diferencias, ya que es ahí donde radica el problema. (Martínez, 1995, pp.9-10)

Finalmente, Martínez advierte que se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones al elaborar un diagrama de flujo:

1. Definir claramente los límites del proceso
2. Utilizar los símbolos más sencillos posibles
3. Asegurarse de que cada paso tenga una salida
4. Por lo general solamente sale una flecha de los bloques de proceso; de no ser así, podría requerirse el uso de un bloque de decisión. (1995, p.10)

Los símbolos que se usarán para el diseño de los flujogramas de doblespiral y sus significados se encuentran en el cuadro número 3.

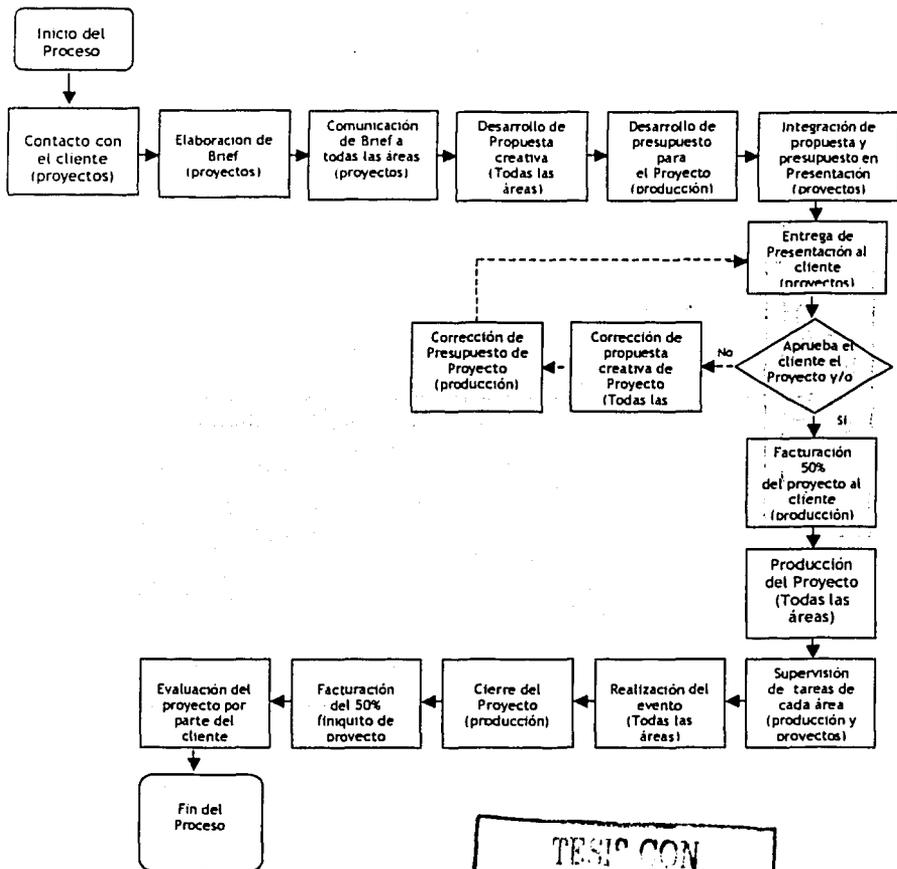


Cuadro 3: Símbolos y significados del diagrama de Flujo

### 3.2.1.1. FLUJOGRAMA IDEAL:

El Flujograma Ideal se refiere a los procesos ideales para la producción de Eventos en doblespiral. Inicia desde el contacto con el cliente y cierra con la evaluación de los servicios de la casa productora por parte del cliente.

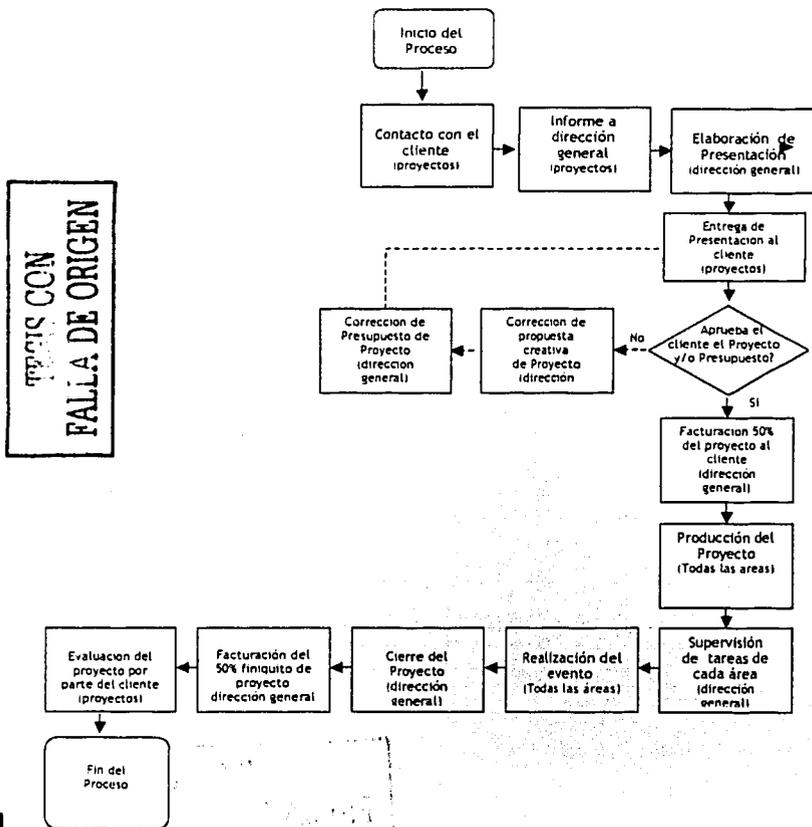
En este flujograma se incluyen las áreas responsables de cada paso del proceso. Ya que no existe un flujograma formal de este proceso, se infirió el ideal con base a las áreas y funciones correspondientes que fueron definidas previamente en el Capítulo 2.



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

### 3.2.1.2. FLUJOGRAMA REAL:

El Flujoograma Real se refiere a los procesos reales para la producción de Eventos en doublespiral. Al igual que el flujoograma ideal inicia con el contacto con el cliente y cierra con la evaluación de los servicios de la casa productora por parte del mismo. En este flujoograma también se incluyen las áreas responsables de cada paso del proceso. En este flujoograma se observan algunos de los rompimientos y quiebres en relación al flujoograma ideal. De igual forma, se observan ya algunos de los problemas que se presentan entre la dirección general y las áreas de producción y de proyectos.



### 3.2.1.3. DESVIACIONES

El proceso a analizar se refiere a la producción de eventos en doblespiral. En este proceso, existe una fuerte centralización de las funciones de producción y proyectos por parte de la dirección general. Por lo tanto, hay una dependencia y falta de autonomía de esas dos áreas en la operación real.

Los principales conflictos se detectan en los siguientes tramos o funciones.

1. Proyectos, en lugar de elaborar un brief con las necesidades del cliente y reportar a todas las áreas de doblespiral, reporta de manera oral directamente a la dirección general.
2. La propuesta creativa no es elaborada por todas las áreas de doblespiral, sino por la dirección general.
3. El presupuesto del proyecto no es generado por el área de producción, sino por la dirección general.
4. La corrección de la propuesta creativa del proyecto no es realizada por todas las áreas, sino por la dirección general.
5. La corrección del presupuesto no es realizada por producción, sino por la dirección general.
6. La facturación no es realizada por producción, sino por dirección general.
7. La supervisión de tareas no es realizada por proyectos y/o producción, sino por la dirección general.

Los brincos o desviaciones entre el diseño formal y el funcionamiento real se reflejan de la siguiente manera:

1. El diseño formal contempla una serie de áreas, puestos y funciones que no son respetados en la operación real.
2. Las funciones formales de las áreas de proyectos y producción son realizadas en el funcionamiento real por la dirección general.
3. Las funciones estratégicas, relacionadas con el contacto con el cliente, propuesta creativa y presupuestos, son ejercidas por la dirección general.
4. Existe una continua supervisión y control de la dirección general a todas las áreas: todos los pasos formales regresan en el flujograma real a la dirección general para obtener una aprobación.

Como se observa en los dos diagramas, se genera una centralización de las funciones y decisiones durante el proceso, generando una dependencia de las áreas de producción y proyectos con respecto a la dirección general.

Para detectar la incidencia de los actores en estos procesos y para poder medir la frecuencia de los problemas que se presentan, se construyó una hoja de inspección que permitió medir esos procesos.

### 3.2.2. MEDICIÓN

Para detectar la frecuencia con que se presentan los problemas relacionados con la producción de eventos en doblespiral, se utilizó la hoja de inspección. Una herramienta de investigación que permite "reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias". (Martínez, 1995, p.10). A través de esta herramienta se midió el problema de producción que se deriva de la centralización de autoridad en la dirección general de esta organización.

Para la elaboración de una hoja de inspección, se deben considerar los siguientes pasos:

1. Estar de acuerdo sobre qué evento está exactamente siendo observado. Todos deben enfocar lo mismo
2. Decidir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas
3. Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar; Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.
4. Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que se ha dedicado el tiempo necesario para esta labor. (Martínez, 1995, p.11)

El formato de la hoja de inspección que se utilizó para medir el problema de productividad en doblespiral fue la siguiente:

### Hoja de Inspección

Proyecto:

Período: Semana 1 (Fecha)

PROBLEMAS: Responsabilidad de funciones	Lun	Mar	Miér	Jue	Vie	Sáb	Dom	Total
1. Contacto con cliente								
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Desarrollo creativo								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración de presentación								
7. Presentación a cliente								
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta								
10. Corrección de presupuesto								
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								
OBSERVACIONES:								
RESPONSABLE								
1	dirección general							
2	producción							
3	proyectos							
4	diseño							
5	dirección artística							
6	escenografía							
7	audio y video							

**TRES CON FALLA DE ORIGEN**

Se seleccionaron tres eventos para tratar de ubicar los problemas que se presentan con mayor frecuencia y los que tienen una afectación más significativa en la productividad: De la Calle al Super, Campo de Golf Montebello y Equipo Santos. Las características de estos tres eventos se detallan a continuación.

Nombre	De la Calle al Super	Campo de Golf Montebello	Equipo Santos
Descripción	Fiesta de aniversario de la empresa especializada en publicidad indirecta	Inauguración del campo de golf	Espectáculo previo al partido
Fecha	Octubre 17, 2002	Noviembre 16, 2002	Enero 12, 2003
Hora	7:00 p.m. - 12:00 a.m.	2:00 p.m. - 4:00 a.m.	2:00 p.m. - 4:00 a.m.
Lugar	rg Principal (Palmas D.F)	Campo de Golf Montebello, Torreón, Coahuila	Estadio Corona, Torreón, Coahuila
Público objetivo	Clientes y socios comerciales	Clientes e invitados especiales	Aficionados del Santos
Número de invitados	300	2,000 personas	16,000 personas
Tareas	video, audio, iluminación, casino, banquete, edecanes, valet parking	escenografía, Bailarines, Vestuario, audio, video, Pirotecnia y Mudanza	escenografía, Bailarines, Acróbatas, Gimnastas, Props (Banderas, aros, balones), Pirotecnia, Sky Dancers, Mudanza

El registro de la hoja de inspección se hizo con base a las siguientes consideraciones:

1. El período de tiempo en que fueron recolectados los datos incluyó desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre del proyecto específico.
2. La forma de recolección de datos incluye cada uno de los pasos de los procesos indicados previamente en los flujogramas. Se registró el número del área responsable en cada actividad y entre paréntesis se indicó el número de días de retraso ocasionados por esa área específica.
3. Se incluyen tres cronogramas (Ver Cuadros 4,5 y 6) con tiempos ideales de acuerdo al flujograma ideal para la realización de cada uno de los tres eventos a analizar. Estos cronogramas sirvieron como base para medir las

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

desviaciones en tiempos, funciones y costos, de acuerdo a los datos obtenidos en las hojas de inspección. La fecha de realización del evento se indica en color azul.

4. En las hojas de inspección, se registran en color azul los tiempos ideales en que debieron ser realizados los procesos y los responsables. En rojo, se indican los retrasos, la duplicidad de funciones y la concentración de poder que genera problemas de productividad por parte de la dirección general.

5. La recolección de los datos y su registro se basó en documentos internos de doblespiral, donde se registran las fechas reales en que fueron realizados dichos procesos.

6. Al final de la hoja de inspección, se plantean las observaciones correspondientes a cada semana de registro.

7. Las hojas de inspección de cada evento pueden ser consultados en el Anexo 1 (p. ?)

8. El cronograma se basa en los 16 puntos del proceso de trabajo que a continuación se detallan y que serán utilizados en los siguientes cuadros:

Contacto con cliente:	1
Elaboración de Brief:	2
Propuesta Creativa:	4
Presupuesto:	5
Presentación:	6
Presentación a cliente:	7
Aprobación del cliente:	8
Corrección Creativa:	9
Corrección Presupuesto:	10
Producción del proyecto:	11
Supervisión de producción:	12
Realización de evento:	13
Cierre de proyecto:	14
Facturación:	15
Evaluación cliente:	16

**TEMA  
FALLA DE ORDEN**

CRONOGRAMA			PROYECTO: Aniversario rg Principa			
30 de Septiembre 22 de Octubre del 2002						
Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Sáb	Dom
(30) 1/2/3 4/5	((1) 1 6	(2) 1 7	(3) 1 8/9/10	(4) 1 7/8	(5)	(6)
(7) 1 11/12	(8) 1 11/12	(9) 1 11/12	(10) 1 11/12	(11) 1 11/12	(12)	(13)
(14) 1 11/12	(15) 1 11/12	(16) 1 11/12	(17) 13	(18) 14	(19)	(20)
(21) 15	(22) 16	(23)	(24)	(25)	(26)	

Cuadro 4: Cronograma formal para la producción de eventos en doblespiral

CRONOGRAMA			PROYECTO: Inaguración Campo de Golf Montebello			
28 de Octubre 22 de Octubre del 2002						
Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Sáb	Dom
(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
(28) 1/2/3 4/5	(29) 1 6	(30) 1 7	(31) 1 8/9/10	(1) 1 7/8	(2)	(3)
(4) 1 11/12	(5) 1 11/12	(6) 1 11/12	(7) 1 11/12	(8) 1 11/12	(9)	(10)
(11) 1 11/12	(12) 1 11/12	(13) 1 11/12	(14) 1 11/12	(15) 1 11/12	(16) 13	(17)
(18) 14	(19) 15	(20) 16	(21)	(22)	(23)	

Cuadro 5: Cronograma formal para la producción de eventos en doblespiral

CRONOGRAMA		PROYECTO: Inauguración Torneo de Clausura 16 de Diciembre del 2002 al 15 de Enero del 2003				
Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Sáb	Dom
(16) 1/2/3 4/5	(17) 1 6	(18) 1 7	(19) 1 8/9/10	(20) 1 7/8	(21)	(22)
(23) 1 11/12	(24) 1 11/12	(25) 1 11/12	26) 1 11/12	(27) 1 11/12	(28)	(29)
(30) 1 11/12	(31) 1 11/12	(1) 1 11/12	(2) 1 11/12	(3) 1 11/12	(4)	(5)
(6) 1 11/12	(7) 1 11/12	(8) 1 11/12	(9) 1 11/12	(10) 1 11/12	(11) 1 11/12	(12) 13
(13) 14	(14) 15	(15) 16	(16)	17	(18)	

Cuadro 6: Cronograma formal para la producción de eventos en doblespiral

### 3.2.3. PRODUCTIVIDAD EN DOBLESPIRAL

A continuación, se reportan los resultados de las hojas de inspección aplicados al proceso de producción de Eventos en doblespiral. A partir de estos documentos se analizan más adelante los conceptos de variabilidad y calidad.

En el cuadro 7 se reporta un concentrado de las hojas de inspección aplicadas a los tres eventos definidos previamente. Se enumeran los diferentes pasos del proceso de producción y se reportan las horas de retraso ocasionadas por la dirección general, así como las horas en que esa dirección genera duplicidad de funciones.

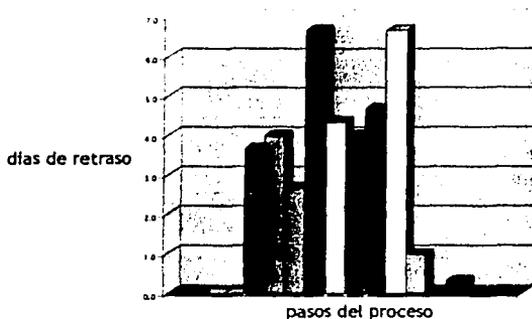
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>HOJA DE INSPECCIÓN</b> <b>proyectos: Aniversario de rg Principal, Inauguración</b> <b>de Club de Golf Montebello</b> <b>e Inauguración de Torneo de Clausura</b>		
	<b>PASO DEL PROCESO</b>	<b>HORAS</b>
1	Contacto con cliente	0.0
2	Elaboración de Brief	0.0
3	Comunicación de Brief	0.0
4	Propuesta creativa	3.7
5	Elaboración de Presupuesto	4.0
6	Elaboración de Presentación	2.7
7	Presentación a cliente	6.7
8	Aprobación del cliente	4.3
9	Corrección de propuesta	4.0
10	Corrección de presupuesto	4.7
11	producción	6.7
12	Supervisión de la producción	1.0
13	Realización	0.0
14	Facturación	0.3
15	Cierre del proyecto	0.0
16	Evaluación del proyecto	0.0
	<b>TOTAL RETRASO</b>	<b>38.1</b>
17	Duplicidad de funciones: producción	4.3
18	Duplicidad de funciones: proyectos	2.3
	<b>TOTAL DUPLICIDAD</b>	<b>6.6</b>
<b>Cuadro 7: Concentrado Promedio en horas</b> <b>de los resultados de las hojas de inspección</b>		

Como se observa, el retraso alcanzado en horas promedio durante los tres eventos inspeccionados fue de 38.1 horas. Y el total de horas en duplicidad de funciones por parte de la dirección general con respecto a las áreas de producción y proyectos es de 4.3 y 2.3 horas respectivamente, sumando hasta un total de 6.6 horas promedio durante los tres eventos analizados.

En el cuadro 8, se presenta la gráfica de las hojas de inspección. Los retrasos más significativos se generan en los pasos 7 y 11 del proceso de producción, correspondientes a la presentación al cliente y a la producción. El primero es una función del área de proyectos y el segundo de producción.

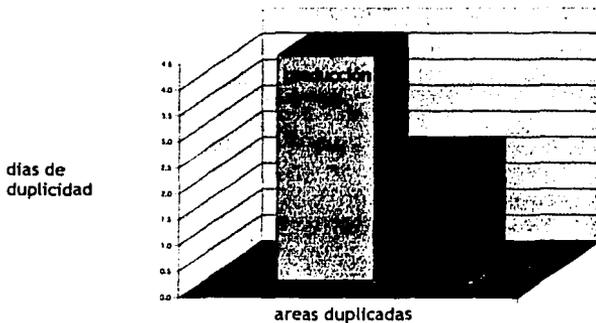
Hojas de inspección. Promedio de retraso (tres eventos)



Cuadro 8: Gráfica del concentrado promedio de los días de retraso en las hojas de inspección

En el cuadro 9, se presenta una gráfica de la duplicidad de funciones ocasionada por la dirección general con respecto a las áreas de proyectos y producción.

Hojas de inspección. Promedio de duplicidad de funciones (tres eventos)



Cuadro 9: Gráfica del concentrado promedio en horas de la duplicidad de funciones en las hojas de inspección

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.4. VARIACIONES EN LA CALIDAD

Los problemas de productividad que afectan la calidad y que fueron detectados a través de las hojas de inspección permiten observar los siguientes aspectos:

1. Se presentan brincos o rompimientos entre la definición ideal y el funcionamiento real, sobre todo en los procesos que involucra la participación de la dirección general, el área de proyectos y el área de producción.
2. Se presentan retrasos que impactan principalmente en la entrega de la propuesta de proyecto al cliente y en el área de producción a todos los elementos del sistema que participan directamente en estos procesos.
3. Los retrasos en la presentación del proyecto al cliente varía de 5 días en el primero y en el segundo evento hasta de 9 días en el tercer evento, es decir un promedio de 6.7 días
4. Los retrasos en producción varían de 5 días en los dos primeros casos y llegan a ser hasta de 9 días en el tercero: un promedio de 6.7 días
5. Es importante aclarar que el retraso se refiere a los procesos de los clientes internos de doble espiral. Este retraso no afecta las fechas finales de los eventos. Esto se debe a que las fechas de realización de los eventos una vez establecidas ya no se mueven, al menos en los tres casos presentados en el análisis. Por lo tanto, el principal impacto se da en términos de costo psicológico, ya que los miembros de la organización se ven obligados a ajustar sus procesos a períodos menores para cumplir con las fechas..
6. Estos retrasos de los clientes internos se refieren por una parte, básicamente a la tardanza de la dirección general para responder de manera más eficaz con información dentro de los tiempos establecidos para atender cada proyecto. De tal forma, que una vez que el cliente aprueba el proyecto, ya se ha consumido hasta el 60 % del tiempo total del que se podría disponer para producir los recursos necesarios para la realización del evento.
7. Por otra parte, los retrasos se reflejan en la concentración de la autoridad, que impide que los procesos fluyan más ágilmente si se realizarán por los responsables formales de proyectos o producción específicamente.

8. Finalmente, los retrasos son producto de la duplicidad de funciones que convierten en cuello de botella la toma de decisiones, con respecto a producción y proyectos en lo particular, como se observa en la gráfica 10. La responsabilidad formal de esas áreas se ve alterada en la realidad. Muchas de esas funciones son ejercidas directamente por la dirección. Este traslape de funciones provoca una duplicidad de funciones, que es más evidente en los días previos al evento, durante el montaje, donde funciones como supervisión de producción y contacto con el cliente son asumidas por la dirección general de doblespiral. Tanto el área de producción como la de proyectos tienen que recurrir reiteradamente a esa dirección para verificar sus desempeños y obtener la aprobación de su trabajo. Este proceso repercute en los retrasos en la toma de decisiones.

9. Los retrasos pueden observarse en el cuadro 8 y en la gráfica 9, donde destacan los retrasos relativos a la presentación del proyecto al cliente y los retrasos en producción: un promedio de 6.7 días en cada proceso.

Las consecuencias de estos retrasos con respecto a los aspectos que definen a la calidad se resumen en los siguientes puntos:

#### 1. Satisfacción de los clientes internos y externos:

Los clientes internos, al ver reducido el tiempo de producción, se han visto en la necesidad de ajustar el tiempo destinado a sus procesos de producción. Este ajuste crea un estrés adicional a sus labores. Se han visto obligados a trabajar jornadas de más de 12 horas continuas o incluso han tenido que laborar en fines de semana.

Los clientes externos son afectados por la velocidad de respuesta de doblespiral, que llega a retrasos promedio de 6.7 días

Estas condiciones generan una insatisfacción de los clientes que debe ser atendida por los costos emocionales que está generando en los clientes internos y por la falta de respuesta de la empresa con respecto a los tiempos de los clientes externos.

#### 2. Interés por la mejora continua.

En la producción de eventos todas las áreas de doblespiral guardan una relación de tipo solidaria. Por lo tanto, un retraso en uno de los pasos del proceso afecta al resto de los elementos del sistema.

Hace falta establecer un sistema de evaluación que permita detectar las fallas en el proceso, dotando a cada elemento del sistema de las herramientas para evaluar la calidad que recibe y la calidad que entrega durante el proceso de producción

### 3. Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace.

Como se mencionó anteriormente, al interior de doblespiral, las áreas de producción y de proyectos no han logrado un desarrollo más amplio por el bloqueo funcional que genera la dirección general. Esta es un área de calidad que ofrece una oportunidad para desarrollar dentro de doblespiral.

### 4. Facultad de empleados.

El liderazgo en doblespiral por parte de la dirección general produce dos efectos: Por un lado, no ha propiciado el desarrollo profesional o creativo de áreas como producción y proyectos. Al concentrar esas funciones o duplicarlas, no fortalece esas áreas. Por el contrario, generalmente provoca retrasos. Por otra parte, ese liderazgo es funcional porque refleja el compromiso de la dirección y su liderazgo activo. Esto permite respuestas y decisiones rápidas, que ha tenido que tomar, sobre todo cuando el tiempo prácticamente se ha reducido de manera significativa. Este aspecto es significativo sobre todo con respecto al equipo de staff que puede dar respuestas rápidas a órdenes concretas.

#### **3.2.5. COSTOS EN LA CALIDAD**

El problema de los costos derivados de las desviaciones o quiebres en los procesos de producción es un tema que se aborda en el capítulo cuatro en el costo generalizado de la acción. Ahí se plantea el costo para la organización en términos de precio, energía, tiempo y el costo psicológico. Este último está relacionado con el estrés generado por el desgaste del elemento humano en relación a la productividad.

A continuación se presenta un análisis de los actores para conocer sus motivaciones y aspectos relacionados con su personalidad.

#### **3.3. LOS ACTORES**

Dentro de una organización, el papel de los actores está vinculado con las características de su personalidad, el conocimiento y la experiencia para cumplir los objetivos de la organización. Una manera de definir esas habilidades se refiere al comportamiento organizacional, el estudio de lo que la gente hace dentro de una

organización y la manera en que ese comportamiento particular afecta el rendimiento de la propia organización.

"Un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización" (Robbins, 1999, p.7)

El comportamiento organizacional es una materia que implica conceptos como la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura del grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. Por lo tanto, desde la perspectiva del funcionamiento real de una organización, la base fundamental radica en los actores y su personalidad.

El complejo campo que aporta el elemento humano al sistema organizacional depende de una serie de variables. Las variables dependientes son "los factores clave que se quiere cambiar, explicar o predecir y que son afectados por otros factores de la organización". (Robbins, 1998, p. 23-27). Entre las variables dependientes, se encuentran la productividad, el ausentismo, la rotación del personal y la satisfacción en el trabajo. A través del análisis de flujos y de la hoja de inspección se analizó una variable de tipo dependiente: un problema de productividad en doblespiral.

Las variables independientes son "la causa que se presume incide en algún cambio en la variable dependiente. Estas variables pueden ser analizadas a nivel individual, a nivel del grupo o a nivel de los sistemas de la organización". (Robbins, 1998, p. 23-27).

Las variables del nivel individual son las "características con las que la gente entra a las organizaciones y que influyen en su comportamiento en el trabajo, aunque el gerente poco puede hacer para modificarlas". (Robbins, 1998, p. 23-27). Estas variables pueden clasificarse en tres diferentes tipos:

- a) Características personales o biográficas: edad, género, estado civil
- b) Características de personalidad: Valores y actitudes y niveles básicos de habilidad.
- c) Percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación

Las variables a nivel grupal, de acuerdo a Robbins, son las características del grupo que influyen en el comportamiento de los individuos: "patrones que se espera que muestren los individuos por lo que el grupo considera como estándares aceptables del comportamiento y por el grado en el cual los miembros del grupo están unidos entre ellos". (Robbins, 1998, p. 23-27).

Analizando estas variables, se puede tratar de comprender a los actores y su incidencia en el funcionamiento real de una organización. A continuación, se analizan las dos variables relacionadas con los datos base y la personalidad de los actores. Estas dos variables se consideran independientes porque son de tipo explicativo. La información de la variable independiente de base fue obtenida a través de un cuestionario aplicado directamente a los actores de la organización. Con respecto a la variable independiente de personalidad, la herramienta utilizada fue un test psicológico diseñado por Adriana Ulloa y que se explica más adelante. Ambas herramientas fueron aplicadas en el período del 27 al 31 de Enero del 2003. En el análisis de doblespiral se consideraron las variables independientes a nivel individual referidas a las características personales y las características de personalidad de los actores involucrados en el problema de productividad analizado. A continuación se reportan los datos obtenidos.

### 3.3.1. VARIABLE DE BASE

En el Cuadro 9, se registran los datos de la variable independiente de base, que incluye las siguientes características de los actores: edad, sexo, escolaridad, antigüedad y puesto dentro de la organización.

Como se puede apreciar, el promedio de edad de los siete actores es de 39 años, siendo la de menor edad la responsable de proyectos (29) y el de mayor el responsable de audio y video (47). Existen cuatro hombres y tres mujeres. La escolaridad de todos es profesional y el campo de estudio está relacionado con su especialidad dentro de la organización, con excepción de proyectos, que es egresada de Derecho y producción que es cantante y coreógrafa. La antigüedad de todos los miembros es de tres años.

Una de las principales características de todos los miembros de doblespiral, con excepción de proyectos y producción, es la de tener experiencia profesional previa relacionada con el giro de doblespiral, ocupando cargos directivos en empresas de su especialidad.

Actor	Nombre	Edad	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Antigüedad	Puesto en la organización
1	Jorge García Negreta	43	H	Casado	Profesional Periodismo y Com. Col.	3 años	dirección general
2	Linda Garcidueñas	32	M	Casada	Profesional Diseño Gráfico	3 años	imagen gráfica
3	Joel García Negreta	39	H	Casado	Profesional Coreógrafo	3 años	dirección artística
4	Isis Soto	39	M	Casada	Profesional Coreógrafa	3 años	producción
5	Karla Sevilla	29	M	Casada	Profesional Derecho	3 años	proyectos
6	Samuel Gorodzinsky	47	H	Casado	Profesional Ingeniero electrónico	3 años	audio y video
7	Jorge Martínez	45	H	Casado	Profesional Arquitecto	3 años	escenografía

Cuadro 10: Variable independiente de base:

Características personales de los actores de doblespiral

### 3.3.2. VARIABLE DE PERSONALIDAD:

La personalidad es un concepto generalmente asociado a las teorías psicológicas, que se refiere precisamente al crecimiento y el desarrollo del sistema psicológico de una persona. El estudio de la personalidad dentro de la psicología es amplio y parece no haber un acuerdo generalizado hacia una definición única de la personalidad. Una definición básica de la personalidad se refiere a "los patrones de pensamiento característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra". (Morris, 1992 p. 478).

Para obtener información sobre la personalidad de los actores de doblespiral se utilizó el test diseñado por Adriana Ulloa para estudiar las habilidades de relación de los actores dentro de la organización, publicado en el artículo "La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo", de los cuadernos del colegio de educación y comunicación, en Octubre de 1997.

Ulloa se basa en Jung para definir a la personalidad como "un par de oposiciones (extroversión/introversión), entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades". (1997, p. 34). De esta manera, se establece una primera clasificación ubicando las personalidades analíticas, organizadoras, persuasivas y controladoras. Más adelante, asocia estas cuatro categorías con cuatro habilidades que constituyen la propuesta de un grupo de psicólogos sociales de Chicago, que definen a la personalidad "a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y/o la organización en la personalidad de cada uno". (Ulloa, 1997, p. 35). Estas habilidades se refieren a la capacidad de los actores para tomar decisiones, para plantearse objetivos, para comunicarse y para controlar sus emociones. (Ver Cuadro 11).

Personalidad Habilidad	Organizador Sensible ¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?	Controlador Lider ¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?	Analitico Visionario ¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?	Persuasivo Clown Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿Lo reconoce?
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo Autodisciplinado Toma las responsabilidades a su cargo	Cauto Quiere conocer los hechos y detalles necesarios Busca precisión y corrección	Toma decisiones rápidas
Para plantearse metas	El proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados	Obtener resultados y logros. Obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos	Sistemático. El proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes	Obtener ventajas, utilidad u oportunidades 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 tranquilo Calculador en sus opiniones. Impersonal	Informal. Habla tranquilo 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. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros

Cuadro 11: Estilos de Comportamiento y habilidades según el tipo de Personalidad (Ulloa, 1997, p. 35)

Sobre esta base, el test diseñado por Adriana Ulloa está estructurado en 24 estilos de vida, con cuatro items cada uno, de acuerdo a las cuatro clasificaciones del cuadro 18. Esto permite entender los roles característicos de los actores, a partir de sus disposiciones, actitudes y preferencias. A continuación se presenta el formato del test. Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

Tranquilo	O	Obediente	O
Metiouloso, detallista,	A	Caprichoso	A
De opiniones fuertes	C	Testarudo, reacio a conceder	C
Sociable, amigable	P	Juguetón	P
Estable, templado	O	Convincente	P
Preciso	A	Gentil	O
Nervioso	C	Humilde, modesto	A
Espontáneo	P	Original	C
Valiente	C	Seguro de mí mismo	P
Creativo, con inventiva	P	Simpático	O
Entregado	O	Asertivo para tomar decisiones	C
Introverso	A	Abierto a aceptar opiniones	A
Competitivo	C	De trato fácil	O
Jovial, Gozoso	P	Organizador, metódico	A
Considerado	O	Enérgico	C
Conciliador	A	"Campechano", sobrellevo las cosas	P
Respetuoso	A	Disciplinado	A
Emprendedor	C	Generoso	O
Optimista	P	Vivaz, llamativo	P
Servicial	O	Persistente, no me rindo	C
Arriesgado, temerario	C	Cauteloso	A
Dispuesto a ayudar	O	Determinado	C
Cálido y sincero	P	Elocuente	P
Centrado, no extremo	A	Bondadoso	O
Agresivo	C	Inquieto popular	C
Influenciable	O	Compartido	P
Indeciso	P	Colaborador	O
Impulsivo	A	Regido por principios deter.	A

Comunicativo	P	Diplomático	A
Controlado	O	Atrevido, audaz	C
Decisivo, firme	C	Satisfecho	O
Sistemático	A	Expresivo	P
Contenido	O	Ansioso	C
Confiado	P	Impaciente	O
Pacífico	A	Dispuesto	P
Positivo	C	Consecuente, flexible	A
Apegado a propias decisiones	C	Adaptable	A
A favor de nuevas ideas	P	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	C
Listo para hacer favores	A	Preocupado, interesado por los otros	O
Sociable, amigable	O	Emotivo, impresionable	P
Análítico	A	Gusto por el esparcimiento	P
Llano, directo	C	Paciente	O
Encantador	P	Facilidad para hablar	A
Leal	O	Independiente	C
Determinación para apoyar a los otros	O	Carismático, admirado	P
Moralmente evito la confrontación	A	Amable, tratable	O
Obstinado, necio	C	Vulnerable, sensible	A
Sociable, amigable	P	Seguro y fuerte	C

El test fue aplicado del 27 al 31 de Enero del 2003 a los siete actores del sistema de doblespiral. En el cuadro 11 se presentan los tipos de personalidad que corresponden a los actores de acuerdo a los resultados. El orden en que se presentan los actores es una simple referencia para referirse a ellos de manera abreviada en lo subsecuente.

En la primera categoría se incluye el tipo o tipos de personalidad que alcanzaron el más alto porcentaje en las respuestas. En la segunda categoría se incluye el tipo que corresponde al segundo tipo de personalidad.

Número de Actor	Nombre	Tipo de Personalidad	
		Categoría 1	Categoría 2
1	Jorge García Negrete	Controlador	Persuasivo
2	Linda Garcidueñas	Organizador	Analítico
3	Joel García Negrete	Organizador = Analítico	Persuasivo
4	Isis Soto	Organizador	Controlador Analítico
5	Karla Sevilla	Persuasivo = Organizadora	Analítica = Controladora
6	Samuel Gorodzinsky	Controlador	Persuasivo
7	Jorge Martínez	Analítico	Organizador

Cuadro 12: Resultados del Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

### 3.3. RELACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo al análisis del problemas de productividad (variable dependiente), se han podido detectar a los actores involucrados directamente con el problema de productividad medido en doblespiral. De igual forma, se han establecido sus características de base y sus características de personalidad. (Cuadro 13).

Actor	Comportamiento organizacional (Variable dependiente)	Base (Variable independiente)						Personalidad (Variable independiente)
		ED	SE	EC	NA	A	PO	
1	I	43	H	C	Profesional R	3	Director general	C / P
2	NI	32	M	C	Profesional R	3	Imagen gráfica	O / A
3	NI	39	H	C	Profesional R	3	Director artístico	O / A
4	I	39	M	C	Profesional NR	3	producción	O / C
5	I	29	M	C	Profesional NR	3	proyectos	P / O
6	NI	47	H	C	Profesional R	3	audio y video	C / P
7	NI	45	H	C	Profesional R	3	escenografía	A / O
I = Involucrado directo		ED= Edad					A= Analítico	
		SE = Sexo					C= Controlador	
NI= No involucrado		EC = Estado Civil						
		NA = Nivel académico (R= Relacionado con área profesional NR= No relacionado con área profesional)					O= Organizador	
		AO= Antigüedad en organización						
		PO = Puesto en organización						

Cuadro 13: Relación de variables en doble espiral

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Sobre los datos obtenidos de la medición del problema de productividad y su relación con los actores, características de base y de personalidad, se establece la siguiente descripción de los tres actores involucrados directamente con el problema de productividad: dirección general (Actor 1), producción (Actor 4) y proyectos (Actor 5).

#### Actor 1:

##### **Toma de decisiones:**

Es el actor de mayor jerarquía y autoridad formal dentro del sistema. Es el fundador de la organización. Es quien controla la organización y quien toma las decisiones. Tiene el poder formal y tiende a ejercerlo de manera autoritaria, centralizando la toma de decisiones. Sin embargo, la relación emocional con los miembros de la organización le permite ser persuasivo o ser percibido como persuasivo para convencer sobre sus decisiones.

Tiende a brincar los pasos formales del proceso para tomar decisiones rápidamente, sin considerar al resto de los miembros de la organización, en particular a los responsables de las áreas de producción y de proyectos. Toma las decisiones de manera independiente. No confía en los demás y prefiere hacer las cosas a su manera. Esta relativa autonomía lo lleva a decidir sin enriquecer los proyectos con la participación de los demás.

##### **Para plantearse metas:**

Orientado a resultados, buscando las ventajas o conveniencias que le permitan los procesos. Si es necesario, evita los procesos formales con tal de obtener resultados. Es analítico, pero prefiere el camino más corto para obtener logros, aunque eso signifique no tomar en consideración a otros elementos del sistema. Esto ha llevado a la organización a esperar la señal de "salida" para iniciar el proyecto, aunque esto signifique apretar los tiempos de los procesos para cumplir con los compromisos del cliente.

##### **Para comunicarse:**

Tiende a centralizar la información y tarda en compartirla con los demás. Esto provoca retrasos en los procesos de producción. Una vez iniciados los procesos de producción, cuando se requiere que la información fluya, se comunica de manera rápida y directa, generalmente a través de órdenes verbales, obviando los canales

escritos formales. Esta comunicación se da incluso a través de canales informales como cuando supervisa directamente los equipos de trabajo.

**Para manejar sus emociones:**

Permite la negociación, pero siempre desde las ventajas que le proporciona su posición dentro de la estructura formal y con las ventajas que le proporciona la relación informal que guarda con los otros elementos del sistema.

No controla sus emociones. Es demandante. No le gusta negociar, prefiere ordenar e imponer decisiones

**Actor 4:**

**Toma de decisiones:**

Le cuesta trabajo tomar decisiones. Se siente más cómodo al aplicar instrucciones precisas. Evita la confrontación. Tiene fuertes habilidades para trabajar con la gente y para organizar equipos. Es muy disciplinado. Le gusta tomar la responsabilidad de un proyecto, pero una vez que éste se encuentra perfectamente definido.

**Para plantearse metas:**

Poco propositivo. No le agrada participar en el diseño creativo del proyecto ni de su parte administrativa. Sin embargo, tiene habilidades para hacerse responsable del proceso y de la supervisión del mismo. Es muy capaz para entregar resultados, siempre y cuando el proyecto esté perfectamente delimitado y explicitado.

**Para comunicarse:**

Prefiere información formal escrita. Tiene una personalidad amable, aunque tiende a mostrarse frío y distante con el resto de los integrantes de la organización. Esta actitud varía cuando se encuentra en medio del proceso de producción y tiene que tratar con proveedores o equipos de trabajo. En ese momento, refleja un carácter más proactivo y más cercanía con la gente.

**Para manejar sus emociones:**

Muestra amabilidad, aunque a veces es frío y distante. Durante el proceso de trabajo interno le gusta ser formal. Fuera de la oficina es más cercana.

### **Actor 5:**

#### **Toma de decisiones:**

Es ágil para tomar decisiones. Pero, su falta de experiencia, tiende a ocasionar problemas a otros miembros de la organización. Sobre todo cuando se compromete a tareas complejas cuyo procedimiento desconoce. Esto le ha llevado a perder autoridad frente al equipo, ya que tienden a no aceptar sus decisiones si no van avaladas por la dirección general.

#### **Para plantearse metas:**

Le gusta ofrecer resultados a los clientes. Por lo tanto, trata de acelerar los procesos para cumplir los compromisos. Se muestra impaciente ante los retrasos ocasionados por la dirección general, pero prefiere esperar antes que urgir el cumplimiento. Aunque es muy extrovertido, se muestra inseguro ante la autoridad.

#### **Para comunicarse:**

Es muy extrovertido, aunque en ocasiones demasiado informal. Prefiere la comunicación verbal y tiene dificultad para seguir los procesos a través de documentos escritos. Es muy inquieto, le gusta fomentar las relaciones con todos los miembros de la organización.

#### **Para manejar sus emociones:**

Muy abierto, gran disposición hacia el trabajo. Extrovertido. Informal en ocasiones. A veces muestra una gran sensibilidad y no le agrada el rechazo que a veces muestran algunos integrantes de la organización ante sus propuestas. A veces se siente inseguro y fuera de lugar por su falta de experiencia. Sin embargo, siempre demuestra entusiasmo.

### **Incidencia de los actores en el problema de productividad**

De los tres actores involucrados directamente en el problema de productividad de doblespiral, el análisis hasta ahora realizado permite resumir las siguientes observaciones:

1. Los actores 4 y 5 son los únicos actores del sistema que no tienen una formación o experiencia profesional directamente relacionadas con su cargo
2. El actor 5 es el de menor edad, 29 años.

3. Los actores 4 y 5 muestran una actitud pasiva ante la autoridad, aunque ésta última retrase o interfiera en las funciones de su área.
4. El actor 4 no tiene las habilidades ni la experiencia para realizar las funciones administrativas de producción. Tampoco muestra interés por realizarlas.
5. El actor 5 tiene autoridad formal pero carece del reconocimiento del resto de los miembros para hacer cumplir sus decisiones.
6. Los actores 4 y 5 continuamente buscan la validación de la dirección general.
7. Los actores 4 y 5 no han logrado establecer una estrecha relación interpersonal con el resto de los miembros de la organización. Tampoco han mostrado mayor interés por hacerlo.
8. La personalidad del actor 5 la ha llevado a aislarse del resto de los integrantes del equipo.
9. La personalidad del actor 4 le ha permitido buscar maneras de acercarse al equipo, pero no ha sido aceptada completamente.
10. El actor 1 por su posición de autoridad formal y en la aplicación de decisiones rápidas, tiende a hacer a un lado a los actores 4 y 5 en varios pasos del proceso. Esto ha debilitado su autoridad, ha duplicado sus funciones y no ha propiciado la integración de esos elementos dentro del sistema.

Las variables de base, relacionadas con la edad, la formación académica y la experiencia profesional y la variable de personalidad influyen directamente en el comportamiento organizacional. Por lo tanto, la relación de las variables consideradas permiten deducir que se trata de un modelo de tipo psico-sociológico, ya que la variable del comportamiento organizacional está influida por las variables de base y de personalidad.

Aunque estas relaciones permiten generar algunas explicaciones al problema de productividad de doblespiral. Es importante recordar la naturaleza de los actores que inciden en la organización es un fenómeno más complejo.

Por ejemplo, la posición de esos actores en relación al poder y su pertenencia a los grupos dentro de la organización son elementos que pueden enriquecer el conocimiento de la incidencia de los actores.

No hay que pasar por alto que los actores siempre tienen objetivos diversos y hasta contradictorios con respecto a los objetivos de una organización. La organización siempre espera que el actor aporte mucha ganancia con bajo costo de inversión. Se espera que los actores contribuyan con más de lo que ella les brinda. Por el contrario, los actores tienden a obtener más beneficios emocionales o materiales invirtiendo el menor tiempo, esfuerzo, preparación, o emoción; es decir, aportar menor esfuerzo y obtener mayor ganancia.

Para detectar estos elementos se recurrirá al análisis estratégico del actor y de la organización que permitirá analizar aspectos relacionados con los grupos y el poder dentro de un sistema.

### 3.4. GRUPOS

Los grupos son el conjunto de dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares.

Uno de los primeros acercamientos para entender al grupo es la definición de grupos formales e informales: "Formal es un grupo de trabajo definido por la estructura de la organización...El grupo informal es un grupo que no está estructurado formalmente ni está determinado por la organización, aparece en respuesta a la necesidad de contacto social". (Robbins, 1999, p.240).

Por su parte, Olmstead propone una definición de grupo, de acuerdo a una cierta conciencia explícita de la presencia de ciertas cualidades de relación entre los miembros de los grupos. "Un grupo será definido como la pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (1966, p.17). De acuerdo a esta definición, Olmstead divide en dos los tipos de grupos: (1966, pp.11-13)

**Grupo Primario:** Integrado por miembros relacionados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. Su solidaridad está basada en los sentimientos. Son grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, orientados, a fines comunes.

**Grupo Secundario:** Relaciones frías entre los miembros, impersonales, contractuales y formales. Los individuos no participan de manera integral, sólo aportan las

capacidades especiales requeridas por el grupo. No consideran al grupo un fin, sino un medio para otros fines. Son numerosos y el contacto interpersonal es ocasional, generalmente por medios escritos.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que *doblespiral* puede ser definido como un grupo formal, ya que tiene una estructura organizacional formal. Además, *doblespiral* cuenta con grupos tipo primario. En esta organización, existen lazos emocionales. Incluso hay relaciones de tipo familiar o afectivo entre algunos de sus miembros. El contacto entre los miembros es interpersonal, cara a cara. Representa un tipo de vida y un objetivo en común para sus miembros, permitiéndoles satisfacer necesidades en común. Sin embargo, existen diferencias entre los actores, que les permiten sentimientos de autoafirmación y pasiones propias. Pero, estas pasiones, como lo define Olmstead "se hallan socializadas por la simpatía y se subordinan o tienden a subordinarse a un espíritu común", (Olmstead, 1966, p.12)

Desde esta definición, se puede establecer que en *doblespiral* existen los siguientes grupos primarios de tipo informal:

1. Familiar: De tipo fraternal, entre la dirección general y la dirección artística
2. Familiar: De tipo matrimonial, entre la dirección general y la dirección de imagen gráfica; y, entre la dirección artística y la responsable de producción.
3. Amistad: Entre la dirección general ,escenografía y audio y video.
4. Laboral: La dirección artística cuenta con fuertes lazos informales con la gente de talento: bailarines, actores y modelos
5. Laboral: Lo mismo sucede con los proveedores que trabajan como asociados de *doblespiral*. escenografía cuenta con un staff de carpinteros con fuertes relaciones que han permitido a la organización enfrentar proyectos donde se han tenido que enfrentar largas jornadas de trabajo..
6. Laboral: Finalmente, en el caso del área de audio y video, los operadores también han generado una relación estrecha como grupo informal, que puede ser aprovechado por la organización para obtener mejores y mayores resultados en cierto tipo de proyectos, donde han tenido que aportar más que el trabajo mínimo requerido.

### 3.4.1. COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

El comportamiento del grupo se refiere a la forma en que los miembros se adhieren a la organización social informal, respetan el código interno, cómo ponen a disposición del grupo sus capacidades y status y al grado de movilidad individual que gozan dentro del grupo. Olmstead describe cinco características del comportamiento del grupo. (1966, pp.27-28)

#### 1. Organización social informal:

El contacto entre las personas crea una identidad y cohesión diferente a las reglas de la organización formal. Esto se traduce en una combinación de lenguaje, gestos, sentimientos e ideas para identificar a los miembros del grupo.

En doblespiral, el contacto entre los miembros tiene una estrecha carga emocional debido a las relaciones familiares y afectivas entre algunos de sus miembros. Esta característica se refleja en una convivencia que va más allá del ámbito formal y que se traduce en un lenguaje informal. Por lo tanto, la comunicación tiende a ser informal y las relaciones son más estrechas.

#### 2. Código de grupo:

Reglas no escritas que establecen la lealtad y la pertenencia al grupo.

A pesar de que en doblespiral no hay una restricción fuerte de la conducta de los miembros del grupo, hay un fuerte sentido del compromiso con respecto a algunas reglas no escritas que se refieren al comportamiento, los horarios y las fechas de cumplimiento de las tareas.

Por ejemplo, en el trabajo regular día a día, los miembros tienen flexibilidad con respecto a la hora de entrada y salida. Sin embargo, saben que deben cumplir con los compromisos de horarios. Uno de los más importantes se refiere al "llamado", que se refiere a la hora en que todo mundo debe estar preparado para iniciar una tarea o para entregar su producto al cliente interno. Este "llamado" es considerado un momento inamovible que tiene que ser cumplido por todos los miembros de la organización, sin importar su jerarquía.

También existen reglas con respecto a la hora de los alimentos y a la hora del fin de la tarea. Todos los miembros acatan estas reglas sin discusión. Pero, los miembros saben que habrá interrupciones en el proceso de producción para los alimentos. Si esta regla se rompe, surgen un fuerte malestar entre los miembros.

Por otra parte, durante los eventos hay unas reglas que van incluso relacionadas con la forma de vestir. Aunque, se permite un estilo informal durante el montaje, todos saben que no está permitido usar pantalones cortos durante el evento.

Además, durante todo un evento, nadie puede ingerir bebidas alcohólicas ni "escaparse" por la noche a divertirse.

Estos aspectos se abordan en el capítulo cinco relacionado con la cultura organizacional.

### **3. Diferenciación de roles:**

Comportamiento heterogéneo de los miembros. Cada miembro asume una conducta en relación con los demás.

Los papeles que cubren los miembros de la organización están definidos no sólo por el diseño formal, sino por su personalidad y con el puesto que cubren.. Los resultados del test han proporcionado algunas características de los actores y de sus habilidades para relacionarse con el grupo.

### **4. Estructuración interna**

Manera en que los individuos de distintas capacidades y status se vinculan entre sí en un todo común.

De acuerdo a sus roles, los miembros del grupo se relacionan de una manera jerárquica. No sólo se realizan las tareas en función del líder, sino que cada miembro refleja en su comportamiento su posición dentro del grupo.

En la estructura formal, todos los miembros se encuentran en el mismo nivel jerárquico inferior a la dirección general. Sin embargo, los roles y los status de cada miembro hacen que la estructuración del grupo se presente de acuerdo a otra lógica. Por ejemplo, los actores 2 y 3 hacen valer el status que les proporciona su relación familiar con el actor 1 para negociar en condiciones más favorables que el resto de los miembros.

El actor 4 negocia con el resto de los miembros desde la posición de poder que le da el manejo de los recursos económicos y de operación. Su personalidad fría e impersonal le dificulta negociar en términos de mayor reciprocidad.

El actor 5 negocia desde la posición privilegiada que le da la relación estrecha que tiene con los clientes. Sin embargo, por su edad y por su adscripción reciente al grupo, su autoridad no es reconocida por los otros miembros del grupo

Finalmente, tanto el actor 6 como el 7 negocian en condiciones de mayor reciprocidad con el actor 1, producto de la relación informal que mantienen incluso previo a la fundación de la organización. Esta condición les permite negociar incluso en condiciones de dominación con el resto de los miembros.

### **5. Movilidad individual**

Capacidad del individuo para movilizarse dentro del sistema de estratificación de la comunidad.

La movilidad está caracterizada por tres factores: la relación de la posición del individuo en el grupo, la posición que tiene en la comunidad y por la naturaleza del grupo y las normas que tiene.

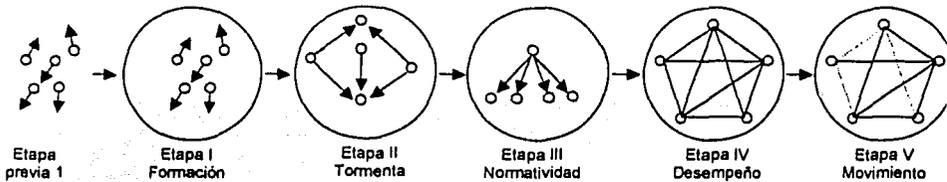
En este sentido, se puede afirmar que el actor 1 por su posición de liderazgo es el que tiene mayor movilidad. Todos los actores cuenta con un equipo externo de trabajo, lo que también les da un alto nivel de movilidad, sobre todo en los campos relacionados con sus especialidades. Por ejemplo, el actor 2 tiene un alto grado de movilidad en equipos de arte e impresión. El actor 3 en los campos relacionados con el talento. El actor 4 en los relacionados con proveedores. El actor 5 con los clientes. Y, finalmente, los actores 6 y 7, con respecto al medio de audio y video, y escenografía, respectivamente.

Como se ha observado, el comportamiento del grupo involucra código, roles, estructuración interna, movilidad individual. Sin embargo, también involucra aspectos relacionados con el liderazgo y el poder. Estos dos temas están estrechamente relacionados con el grado actual del grupo. Por lo tanto, es pertinente revisar las condiciones en que se desarrolla el grupo.

### **3.4.2. DESARROLLO DEL GRUPO**

En el capítulo anterior se plantearon algunas características de doble espiral a partir del concepto de grupo. Se planteó, por ejemplo la flexibilidad en el manejo de la comunicación, ya que el tamaño permite todavía mantener contacto interpersonal.

Sin embargo, esta característica está limitada al desarrollo del grupo en el tiempo. Es probable que estas condiciones cambien cuando el grupo se desarrolle y crezca. Durante muchos años se pensó que los grupos se desarrollaban de una manera lineal, lo que implicaba una fase inicial y una fase terminal. Sin embargo, no se puede afirmar que esta teoría sea válida, ya que los grupos dependen de la naturaleza de su conformación, de las personalidades de los miembros y de otros factores que provocan variaciones importantes en su desarrollo. Sin embargo, para propósitos de análisis, se recurrirá al modelo de Tuckman que propone un modelo de desarrollo grupal de cinco etapas, que se ilustra en el cuadro 14.



Cuadro 14: Etapas de desarrollo del grupo (Robbins, 1999, pp.241)

En este modelo cada etapa se refiere al desarrollo alcanzado por el grupo relacionando factores como la personalidad de los miembros, el liderazgo y el grado de madurez. Cada etapa reúne una serie de características. (Robbins, 1999, pp.241-243)

**1. Formación**

Primera etapa, caracterizada por una gran incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros prueban qué tipo de comportamiento es aceptable dentro del grupo. Este período termina cuando los miembros se ven como miembros de un grupo.

**2. Tormenta**

Fase de conflicto dentro del grupo. Aunque los miembros se aceptan como parte de un grupo, hay conflicto por las restricciones que se imponen a su individualidad. Surge el conflicto por el liderazgo. Esta etapa termina cuando aparece una jerarquía de liderazgo.

**TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 3. Normatividad

Surge una relación estrecha entre los miembros del grupo y un sentimiento de cohesión. Termina cuando el grupo se consolida y aceptan las reglas que definen el comportamiento del grupo.

### 4. Desempeño

La estructura del grupo es totalmente aceptada y se vuelve funcional. La energía del grupo se ocupa en desempeñar la tarea principal del grupo. Se considera la etapa final de los grupos permanentes.

### 5. Movimiento

Etapa final del desarrollo de los grupos temporales. El grupo se prepara para su separación y está más interesado en el fin de la tarea que en la tarea misma.

De acuerdo al modelo de Tuckman, doblespirar puede ser ubicada en una fase de transición entre la etapa II conocida como Tormenta y la etapa III de Normatividad. Aunque ya hay una estructura formal definida y el liderazgo está identificado, todavía no se ha logrado que el grupo se consolide y que asimile el conjunto común de expectativas que se refieren al comportamiento adecuado de cada miembro.

Con respecto a esta consolidación, existe una relación directa entre la edad de los miembros, su especialidad en cuanto a conocimientos y habilidades y su adscripción al grupo. Los miembros de mayor edad, especialidad, experiencia y antigüedad dentro del grupo se identifican más con el comportamiento del mismo. Los actores 4 y 5 son los dos miembros de menor edad y menor relación informal con el resto del grupo. Además, sus conocimientos profesionales no están relacionados directamente con su puesto.

Este tipo de diversidad dentro del grupo puede parecer una constante con respecto a las organizaciones. Ya que no parece común que todos los miembros de los grupos coincidan plenamente con respecto a sus características individuales. Esta variación es lo que hace necesaria la participación del líder que sepa analizar la configuración del grupo y, por tanto, actuar para generar lo que el grupo requiere. Una de las tareas del liderazgo es equilibrar y compensar para lograr que el equipo produzca lo que la organización le requiere.

### **3.5. LIDERAZGO**

En este punto, se analizarán las características del líder desde la perspectiva del grupo. Olmstead presenta tres tipos de líder: (1966, pp.41-42)

#### **1. Autoritario**

Fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo. Dirige sobre la marcha antes que planear por anticipado todo el plan. Premia y rechaza arbitrariamente. Permanece alejado del grupo. Sus críticas no tienen fundamentos objetivos. Demuestra antes que participar. Da ordenes e instrucciones constantemente.

#### **2. Democrático**

Favorece las discusiones. Orienta en la toma de decisiones. Esboza los pasos para alcanzar el objetivo del grupo y sugiere vías alternas. Fomenta un ambiente agradable. Sus críticas están fundamentadas en los hechos. Propicia convivencia informal y participa con alta movilidad dentro del grupo.

#### **3. Laissez-faire**

Desempeña un rol pasivo. Deja al grupo en completa libertad de acción. Proporciona ayuda cuando se le requiere, pero interviniendo lo menos posible. No formula críticas y actúa de manera amistosa.

Se ha encontrado que cada tipo de liderazgo genera un determinado comportamiento del grupo. Por lo tanto, a cada tipo de líder planteado anteriormente, corresponde un tipo de grupo. (Olmstead, 1966, pp.42-43)

#### **1. Grupo bajo líder autoritario**

Grupo donde el líder provoca dos tipos de reacciones: una agresiva y otra apática. La reacción agresiva implica un deseo de rebeldía y de llamar la atención, fomentando al mismo tiempo una solidaridad entre los miembros, que no aparece en la reacción apática, donde más bien se genera un sentimiento de víctima entre los miembros del grupo.

#### **2. Grupo bajo líder democrático**

El líder genera entre los miembros relaciones personales y amistosas. Aparecen mayores diferencias individuales y los miembros se orientan a los intereses del grupo, requiriendo su mutua validación. Se presenta menos la agresión hacia uno de

los miembros del grupo. También se genera una estabilidad mayor en la tarea aún cuando el líder se ausenta.

### 3. Grupo bajo líder *laissez-faire*

Grupo con notable falta de motivación en el trabajo. Presenta dificultad para llegar a una decisión de grupo y a un planteamiento cooperativo.

Los grupos tienen ciclos de vida y eso se refleja en el tipo de su configuración y el tipo de liderazgo que requieren. El grado de desarrollo del grupo en doblespiral lo ubica en transición entre la fase 2 (Tormenta) y la fase 3 (Normatividad). (Ver Cuadro 14) Esto requiere de un liderazgo autoritario.

Un liderazgo de este tipo es pertinente para organizaciones de tipo contingente, como lo es doblespiral, que tiene que dar respuestas diversificadas y variadas a las demandas de un entorno que presenta alto grado de incertidumbre.

El líder de doblespiral es autoritario y reúne el poder formal. Sus características de personalidad lo ubican dentro de la categoría autoritaria. Tiende a centralizar las decisiones y la información; además de dar instrucciones constantemente.

Sin embargo, el liderazgo también tiene que ser entendido como el cruce de dos variables: la orientación del líder a la tarea y a la relación con los miembros del grupo. Por el desarrollo del grupo, doblespiral requiere todavía de un líder que en una primera instancia, afine las tareas y los procesos. Posteriormente, tendría que ocuparse de afinar las relaciones entre los miembros del grupo, propiciando la cooperación y la integración. El líder del grupo tiene estrechas relaciones con los miembros del grupo, pero todavía no ha logrado consolidar la estructura del grupo y las normas de su comportamiento.

Por estas condiciones, el grupo bajo ese liderazgo se comporta como un grupo autoritario y efectivamente se ha generado una reacción agresiva y otra apática. El actor 4 muestra apatía cuando en lugar de negociar para acelerar los procesos y evitar los retrasos en el proceso de producción, prefiere adoptar una actitud pasiva, hasta que "la dirección general decida". El actor 5 tiende a reflejar esa agresividad cuando sus negociaciones se dan sobre una base de dominación, porque intenta imponer su voluntad utilizando la validación del líder y la necesidad de cumplir a "sus clientes".

Sin embargo, las características de personalidad del resto de los miembros del grupo y los perfiles ocupacionales requieren un liderazgo más democrático, ya que no requieren de una supervisión autoritaria ni de controles tan fuertes. Pero, el líder tiende a mostrar una actitud autoritaria de manera uniforme sobre todo el grupo, sin considerar las diferencias individuales de cada miembro.

Organizaciones como doblespiral requieren un tipo de liderazgo como el modelo situacional. Sin embargo, sobre este tema se abunda en el capítulo cinco al plantear la estrategia comunicativa para la organización.

La personalidad de los actores, su pertenencia a un determinado grupo y la relación que establecen entre sí y con el líder implica una serie de negociaciones que son analizadas a continuación bajo la perspectiva del análisis estratégico del poder.

### 3.6. PODER

El análisis estratégico del poder propuesto por Crozier y Friedberg define a la organización como:

"La forma más visible y más formalizada ...que puede proporcionarnos un modelo, hasta cierto punto experimental, del efecto sistema en un marco ciertamente más artificial, pero en el cual evidentemente el problema es el mismo: el de la cooperación y la interdependencia de los actores que persiguen intereses, si no contradictorios, por lo menos divergentes". (1990, p18)

Los autores, al definir a la organización como un problema de acción colectiva, presentan una serie de problemas que debe ser analizados:

1. Cooperación: Mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, que persiguen objetivos divergentes, incluso contradictorios
2. Restricción: Sumisión impuesta o consentida de las voluntades parciales de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto.
3. Manipulación afectiva o ideológica: Contrato, negociación y regateo que puede desarrollarse tanto explícita como implícitamente.

4. Negociación: Reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia con las consecuentes restricciones.

5. Incertidumbre: Indeterminación en un problema de acción colectiva que constituye el recurso fundamental de toda negociación. (Crozier y Friedberg 1990, pp.18-20)

En la estrategia de la negociación, los actores no actúan de manera aislada. Están determinados por relaciones solidarias que los llevan a establecer alianzas y construir relaciones con los demás actores a través de los grupos.

“En una organización el hombre no puede considerarse solamente como una mano, lo cual suponía implícitamente el esquema tayloriano de organización, ni tampoco con una mano y un corazón únicamente, como proclaman los que abogan por el movimiento de las relaciones humanas...el hombre antes que nada es una cabeza, es decir una libertad, o, dicho en términos más concretos, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados”. (Crozier y Friedberg 1990, p.38)

Por tanto, buscar explicaciones a los problemas de la organización únicamente en la estructura formal de la misma es muy limitado. De ahí la necesidad de conocer el planteamiento estratégico que permita abordar de otra los conceptos de poder y estrategia.

El poder está relacionado con la incertidumbre y la capacidad de los actores para manejarla en su beneficio, sin perder de vista los objetivos de la organización. “Es el resultado siempre contingente, de la movilización, por los actores de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego”.(Crozier y Friedberg 1990, p.26).

Por lo tanto, se deben identificar relaciones de negociación como el compromiso afectivo o psicológico de los actores, los sentimientos de aprehensión o respeto por su función en la organización y aquellas relaciones que evitan o provocan las tensiones y los conflictos. Es decir, la estructuración del poder entre los actores que se caracteriza por la situación privilegiada y la superioridad de unos sobre otros. El poder es una relación que se da entre actores de acuerdo a tres características:

1. Es una relación instrumental: Siempre implica un ajuste de recursos por parte de los actores. Siempre se busca un beneficio.
2. Es una relación no transitiva: La relación que cada actor establece con otro es diferente, dependiendo del contexto y del constructo.
3. Es una relación desequilibrada: En el intercambio, uno de los actores recibe más que el otro. (Crozier y Friedberg 1990, p.29).

Los recursos del poder son los elementos de los que puede disponer un actor por su situación social global y que definen el marco temporal espacial y social en el cual debe definir su estrategia

### 3.6.1. FUENTES Y RECURSOS

Dentro de la organización, existen cuatro fuentes de poder que representan cuatro fuentes de incertidumbre que los actores pueden utilizar para su beneficio en la negociación del poder.

1. **Especialización:** Se refiere a la especialización funcional de un determinado actor y que está basada en la experiencia y capacitación del mismo.
2. **Relaciones con el entorno:** Está relacionado con los entornos que rodean a la organización.
3. **Control de la comunicación y de los flujos de información:** Se refiere a la centralización y el manejo de información con respecto a la toma de decisiones
4. **Reglas organizativas:** La regla sirve como control para el superior, pero también permite al subordinado evitar la sanción. Por lo tanto, es una restricción y un medio de protección para los subordinados.

El carácter paradójico en el uso de estas fuentes de poder e incertidumbre se aprecia más en el uso de estas reglas, ya que permite observar como la negociación dentro de una organización es un proceso continuo, donde una restricción puede generar varias salidas durante el proceso mismo de la negociación.

"Las reglas están definidas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo las eliminan completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladores del comportamiento". (Crozier y Friedberg 1990, p.74).

Desde esta perspectiva del análisis estratégico del poder, a continuación se hace una caracterización de los actores involucrados con el problema de productividad medido.

### 3.6.2. ACTORES Y PODER

Esta caracterización se hace considerando los recursos de los actores a partir del control que ejercen sobre determinadas fuentes de poder. Esta caracterización se limita tan sólo a los tres actores que intervienen directamente con el problema de productividad analizado: 1,4 y 5.

#### ACTOR 1

##### FUENTES DE PODER

1. Especialización Su conocimiento y experiencia profesional le permiten conocer todos los pasos del proceso de producción
2. Relaciones con el entorno. Cuenta con redes externas a la organización que le permite tener acceso a proveedores que brinden a la organización bajos costos y soporte tecnológico para desarrollar los proyectos. Además, cuenta con redes externas que le permiten acceder a clientes y cuentas a través de contactos en empresas que requieren servicios de producción.
3. Control de la comunicación Usa la información como fuente de poder. Concentra la información e impide que fluya eficazmente, provocando retrasos en los procesos de producción. Posteriormente, presiona y provoca sobrecargas de información para ajustar los tiempos en los procesos de producción, ocasionando un fuerte desgaste emocional de los actores involucrados directamente con la organización.
4. Reglas organizativas Utiliza las reglas de manera paradójica: ejerce el control, pero genera nuevas incertidumbres. Al concentrar la información, hace uso de su posición jerárquica, pero provoca que el resto de los actores se protejan con las reglas: tienen que esperar a que fluya la información para poder iniciar sus actividades. Mientras no provea de información, los actores no pueden trabajar.

#### ACTOR 4

##### FUENTES DE PODER

1. Especialización Su conocimiento y experiencia están orientados a la producción de campo. Conoce el proceso de producción en los pasos relacionados con manejo de talento y montaje de espectáculos. Le falta conocimiento del resto del proceso. No muestra interés por la parte administrativa de la producción, sus habilidades son más limitadas.
2. Relaciones con el entorno Cuando trabaja como frontera en proyectos tiene muy buena relación con los proveedores. Esta relación está validada porque los proveedores tienen una relación informal con el director general.
3. Control de la comunicación Usa la información como fuente de poder. Muestra una actitud pasiva ante la concentración de información del actor 1. Mientras no reciba la información, no puede iniciar sus pasos dentro del proceso de producción y juega a esperar, sin presionar, aunque eso ponga en riesgo el desarrollo del proyecto.
4. Reglas organizativas Utiliza las reglas para protegerse. Si la dirección general decide el retraso, este actor simplemente espera. Cuando los procesos se ajustan y tiene que negociar con los otros actores y con los proveedores, se atiene a las decisiones de la dirección general en cuanto a tiempos y precios.

#### ACTOR 5

##### FUENTES DE PODER

1. Especialización Su conocimiento y experiencia no están relacionados con el trato con clientes. Desconoce el proceso de producción en general lo que le ha llevado a crear conflictos con el resto de las áreas al comprometer a la empresa frente al cliente en proyectos que no conoce en profundidad. Tiene habilidades para las relaciones públicas, pero ha tenido problemas para integrarse a la organización. Es visto como un elemento que exige como cliente y no defiende a la empresa ante el exterior.
2. Relaciones con el entorno Cuenta con una extensa red de contactos personales en empresas, lo que le ha permitido traer nuevos clientes y cuentas a la empresa.
3. Control de la comunicación Usa la información como fuente de poder. Sus redes de contactos con clientes le da una posición privilegiada en la organización, ya que le da fortaleza para negociar. Tiene la información de los requerimientos del cliente y presiona en el interior de la organización desde la perspectiva del cliente. Sabe que tiene validación por parte del actor 1 y ejerce este poder sobre el resto de los elementos de la organización.

4. Reglas organizativas Tiende a saltarse las reglas formales, apoyada en la fortaleza que le proporciona la información y los contactos que tiene con clientes y empresas externas.

Esta caracterización permite observar las principales fuentes de incertidumbre de las que echan mano los actores para definir su estrategia de poder en los conflictos o negociaciones en los que se ven enfrentados durante el proceso de producción.

### 3.7. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN REAL

En este capítulo se analizó un problema de productividad que se presenta durante la producción de eventos de doblespiral. Este problema ocasiona en términos materiales un retraso de hasta 38.1 días acumulados en promedio por evento. El gasto generado por ese problema en términos del costo generalizado es un tema que se presenta en el capítulo siguiente.

Por el momento, se puede inferir que existen otro tipo de gastos, derivados de los ajustes que obligan los retrasos para cumplir con la fecha del evento. Estos ajustes han llevado al equipo de producción a realizar el proceso de producción hasta en un 30% del tiempo proyectado originalmente para realizarlo. Por lo que los miembros de la organización han tenido que trabajar jornadas prolongadas y fines de semana.

Para comprender las causas que inciden en este problema, se hace un recuento de los datos obtenidos a lo largo del capítulo, a partir de las características de base de los actores que inciden directamente en el problema. También se hace un recuento de las características de personalidad, del liderazgo y de la estrategia de poder de dichos actores.

En el problema de productividad participan de manera directa los actores 1, 3 y 5. Los actores 3 y 5 ocupan posiciones en el sistema con una implicación de tipo obligatoria, están diferenciados a nivel estructural y funcional, además de tener una relación de tipo solidaria. Sin embargo, estos dos actores tienen un reducido valor estructural, ya que son las dos únicas posiciones que pueden ser ocupadas por otros elementos del sistema.

A continuación, se establecen algunas de las principales causas que inciden en el problema de productividad, a partir de los datos analizados en este capítulo.

### **1. Variables de base:**

El actor 1 está involucrado directamente con el problema de productividad. Es un hombre de 43 años, casado, con estudios profesionales relacionados con su puesto en la organización, ocupa la dirección general.

El actor 4 también está involucrado directamente con el problema de productividad. Es una mujer de 39 años, casada, con estudios profesionales no relacionados con el perfil de su puesto. Ocupa la dirección de producción. El actor 5 está involucrado con el problema de productividad. Es una mujer de 29 años, casada, con estudios profesionales no relacionados con el perfil de su puesto. Ocupa la dirección de proyectos.

Como se observa, las diferencias básicas de los actores son dos. Por una parte, la edad, ya que el actor 5 es el de menor edad en la organización. Y, por la otra, la preparación profesional de los actores 4 y 5 que son los únicos miembros de la organización cuya preparación profesional no está directamente relacionada con el perfil de su puesto.

La primera característica no es algo sobre la cual la organización pueda incidir de manera directa, ya que se refiere a la biografía de los actores. Sobre la segunda característica, la organización sí puede incidir. La causa que se puede identificar en este problema es de capacitación, que se expresa en esa falta de conocimiento y experiencia.

### **2. Variable de personalidad**

Al aplicar el test, se obtuvieron datos relacionados con la personalidad de los actores. El actor 1 aparece como controlador y persuasivo, mientras que el actor 4 es organizador y controlador y el 5 es persuasivo y organizador. Como se planteó al analizar las características de esas personalidades, los actores presentan una serie de conductas en relación a cuatro factores: toma de decisiones, planteamiento de metas, comunicación y manejo de emociones. De este análisis, se recuperan los siguientes elementos en relación al problema de productividad estudiado:

a) Toma de decisiones: Mientras la personalidad del actor 1 lo lleva a ejercer una autoridad de tipo autoritaria y centralizada; el actor 4 refleja una tendencia a no tomar decisiones y a evitar la confrontación, prefiriendo

ejecutar órdenes; y, el actor 5 tiene una personalidad que lo lleva a tomar decisiones, pero su falta de experiencia lo lleva a cometer muchos errores y a meter en problemas a la organización.

b) Planteamiento de metas: La personalidad del actor 1 está orientada a los resultados y tiende a saltar los procesos formales con tal de lograrlo. El actor 4 tiene una personalidad más pasiva y muestra una preferencia a ejecutar las órdenes. El actor 5 busca ofrecer resultados a los clientes, por lo que tiende a chocar con el actor 1 cuando no encuentra una respuesta rápida.

c) Comunicación: El actor 1 tiende a centralizar la información y provoca retrasos en el proceso de producción; además tiende a evitar los canales formales, dando órdenes directas de manera verbal. El actor 4 prefiere la comunicación formal y escrita. El actor 5 es extrovertido y, al igual que el líder, prefiere la comunicación informal de tipo verbal.

d) Manejo de emociones: El actor 1 no controla sus emociones y tiende a mostrar nerviosismo en momentos de alta tensión durante el proceso de producción. El actor 4 tiende a ser amable, aunque a veces refleja una

apariencia frío y distante. El actor 5 es abierto y expresa un gran entusiasmo, aunque en ocasiones refleja inseguridad por su falta de experiencia.

Con respecto a la variable de personalidad y su relación con el problema de productividad se pueden identificar causas de diversa índole. Por ejemplo, en la toma de decisiones se podría identificar como causa el estilo de liderazgo. Por tanto, el líder debería aprender a ejercer otro tipo de liderazgo para permitir la participación más abierta del resto de los miembros de la organización. En el planteamiento de metas, se podría identificar como causa la capacitación. Y, así, se podría implementar un curso de administración por objetivos para que los miembros de doblespiral aprendieran a plantearse metas. En relación a la comunicación, la causa podría ser de tipo tecnológico y una posible solución podría ser el establecimiento de medios más efectivos para hacer disponible la información pertinente a los actores de la organización.

Finalmente, con respecto al manejo de emociones, incluso, se podría identificar una causa de tipo psicológico, donde se podría intentar un programa de terapias o sesiones de trabajo para fortalecer algunas de las características de personalidad deseables en los actores.

### 3. El grupo

Como se observó existe un grupo formal en doblespiral, definido desde la estructura formal y que se expresa en el organigrama y las funciones, elementos descritos en el capítulo dos.

Este grupo, como se describió previamente, de acuerdo al modelo de Tuckman, se ubica en una fase de transición entre la etapa II (Tormenta) y la etapa III (Normatividad). Por lo tanto, la causa del problema de productividad desde esta perspectiva grupal se refiere al nivel de desarrollo del grupo. Para lograr su consolidación, doblespiral requiere de un liderazgo fuerte y de un conjunto de normas claras para todo el grupo.

Además del grupo formal, existe un grupo primario que coincide con el grupo formal. En este grupo primario las relaciones están fundamentadas en lazos emocionales, afectivos e incluso familiares entre los miembros de la organización. Este grupo primario también se expresa en grupos informales, como los descritos anteriormente. Grupos informales que tiene incidencia en el problema de productividad y cuya principal causa se puede identificar en las percepciones de los actores y en algunos fenómenos como los descritos al hablar del grupo: la organización social informal, el código de grupo, la diferenciación de roles, la estructuración interna y la movilidad individual.

Como este grupo formal es especializado y profesional, la organización requiere poner más énfasis en las relaciones informales y en la conformación de los equipos de trabajo para lograr una mejor integración y cooperación de los miembros de la organización.

### 4. Liderazgo

Las características del liderazgo en doblespiral relacionados con el problema de productividad se derivan del modelo de liderazgo que es de tipo autoritario, acorde con las características de personalidad del actor 1.

Por lo tanto, bajo ese tipo de liderazgo, el grupo también se muestra autoritario. El líder también tiende a duplicar funciones sobre todo las relacionadas con actores 4 y 5.

El liderazgo autoritario que se desarrolla dentro de doblespiral es congruente con el nivel de desarrollo de la organización y también es pertinente para organizaciones de tipo contingente como los es esta productora. Sin embargo, genera un efecto negativo que se expresa en la siguiente paradoja: Por un lado solapa la falta de conocimiento y experiencia de los actores 4 y 5 y por otra desarrolla restricciones para esos mismos actores, impidiéndoles su integración al grupo y el desarrollo de sus habilidades.

#### 5. El Poder

Finalmente, se exponen los principales puntos relacionados con el poder y la estrategia de los actores con respecto al problema de productividad analizado.

a) Especialización: El actor 1 maneja esta fuente de poder al conocer todos los pasos del proceso de producción, por lo tanto su estrategia es de control y supervisión de todo el proceso. Los conocimientos y experiencia de los actores 4 y 5 son deficientes. Por lo tanto, su negociación se da desde estrategias diversas. Por ejemplo, el actor 4 controla el conocimiento de su área, pero desconoce aspectos importantes del proceso, en especial los relacionados con la parte administrativa de la producción. Al trabajar con proveedores trata de salir de la red de proveedores del actor 1 para crear su propia red. El actor 5 trata de negociar su falta de recursos desde la relación que tiene con la organización y su medio; es decir, desde el poder que le da la red de contactos y clientes que posee.

b) Entorno: El actor 1 cuenta con relaciones con proveedores y clientes, su estrategia en el entorno es como representante de la empresa. El actor 4 tiene una estrategia de control con los proveedores, que la perciben como la posibilidad de obtener mejores condiciones económicas en la negociación con la empresa. El actor 5, como se mencionó, centra su estrategia ante el entorno por el control de sus contactos de clientes potenciales.

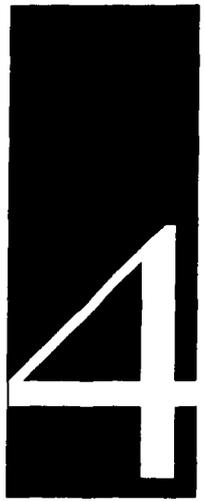
c) Control de la comunicación: La concentración de comunicación y flujos de información es parte de la estrategia de poder del actor 1, ya que tiende a concentrar toda la información, ocasionando bloqueos y retrasos en el proceso de producción. El actor 4 usa a la comunicación como una estrategia de poder que le permite justificar su actitud pasiva. Si no recibe la información pertinente, no avanza en su trabajo. El actor 5 usa como estrategia de comunicación la red informativa de sus contactos en empresas para mantener y acceder a nuevos clientes. Usa esta herramienta de control, para justificar su falta de conocimiento y experiencia en el área de trabajo. Sabe que la información que posee es valiosa para la empresa. Tiene la información de los requerimientos del cliente y presiona en el interior de la organización desde la perspectiva del cliente. Este control de información le hace suponer que tiene la validación por parte del actor 1 y ejerce este poder sobre el resto de los elementos de la organización. Tiende a hacer uso de canales verbales informales para mantener el interés del líder de la organización y, así, tratar de asegurar su permanencia en la organización.

d) Reglas organizativas: La estrategia del actor 1 se basa en la autoridad formal y en el poder que tiene como líder. Utiliza las reglas de manera paradójica: ejerce el control, pero genera una nueva incertidumbre. Al concentrar la información, hace uso de su posición jerárquica, pero provoca que el resto de los actores se protejan con las reglas: tienen que esperar a que fluya la información para poder iniciar sus actividades. Mientras el líder no provea de información, los actores 4 y 5 argumentan que no pueden trabajar. El actor 4 también utiliza las reglas, pero para protegerse. Si la dirección general decide el retraso, este actor simplemente espera. Cuando los procesos se ajustan y tiene que negociar con los otros actores y con los proveedores, se atiene a las decisiones de la dirección general en cuanto a tiempos. Finalmente, el actor 5 tiende a saltarse las reglas formales, apoyada en la fortaleza que le proporciona la información y los contactos que tiene con clientes y empresas externas.

En resumen, como se planteó al inicio de este capítulo, el funcionamiento de una organización no obedece únicamente al diseño formal. El actor no siempre es congruente con la norma. Modifica sus acciones dependiendo de su contexto, de sus intereses y de toda una serie de gratificaciones relacionadas con su personalidad, su grupo y su estrategia de poder.

Se ha observado que dependiendo de cada situación, el actor actualiza las características de su personalidad. Y esto tiene una influencia en la manera en que él mismo se percibe y cómo percibe al otro con el que interactúa y con el que se integra a un grupo. Esta afiliación lo lleva a buscar un cierto tipo de gratificaciones, que pueden ser simbólicas o materiales.

Por todo lo anterior, se puede observar el problema de productividad no sólo debe entenderse desde la perspectiva de la calidad o desde los retrasos y sus costos materiales . El factor humano con toda su complejidad impacta sobre el funcionamiento de la organización. Y con respecto al problema de productividad, se pueden identificar causas de diversa índole. Por ejemplo, la necesidad de capacitación, de recursos tecnológicos o financieros, problemas del entorno de la organización que afectan a los miembros de la misma. Sin embargo, muchas de estos temas, más que requerir de inversión financiera o tecnológica, son características que pueden estar relacionadas con temas comunicativos. Y es precisamente la comunicación la que puede ofrecer soluciones más efectivas y menos costosas para la organización. Este es el tema que se aborda en el siguiente capítulo, donde se identifican de manera más plena las causas del problema de productividad y se profundiza en la importancia de la acción comunicativa.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO CUATRO

## LA ORGANIZACIÓN EN COMUNICACIÓN

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En este capítulo se aborda el papel de la comunicación en la organización. Este tema es de tal importancia que, incluso, la organización misma ha sido definida como una conversación.

"La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de la comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia afuera. La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental". (Martín Serrano, et.al., 2001, p.58)

En un primer acercamiento a la comunicación en las organizaciones, en el capítulo dos, se observó que la comunicación está relacionada con el diseño formal: "En una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence". (Martín Serrano, et.al., 2001, p.58). Pero, la comunicación también se encuentra en el funcionamiento real de la organización, donde los actores establecen otro tipo de relaciones: "por la trama de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y con-vence". (Martín Serrano, et.al., 2001, p.58)

En el presente capítulo, se plantea un examen de la comunicación al interior de la organización. Se analiza el problema de productividad analizado en el capítulo 4, pero ahora desde la perspectiva de la cibernética y de la acción comunicativa de Moles. El grado de eficiencia y eficacia de la organización son definidos a través del costo generalizado de la acción. Desde la teoría de la acción comunicativa, se hace un planteamiento de los problemas informativos y comunicativos. A través de la aplicación de una metodología cualitativa y la aplicación de la herramienta de la entrevista abierta semidirigida, se estudian a los actores para hacer un diagnóstico de los problemas de tipo comunicativo: las percepciones y las representaciones de los actores relacionados con los conflictos comunicativos. Finalmente, se hace un diagnóstico sobre los problemas comunicativos de la organización.

### 4.1 COMUNICACION

Este análisis parte del planteamiento de algunos de los recursos teóricos de la cibernética y la teoría de la acción comunicativa para comprender el concepto de costo generalizado de la acción.

#### 4.1.1 CIBERNÉTICA

La cibernética fue desarrollada por Norbert Wiener entre los años 1920 y 1923. La publicación de "Cybernetics, control and communications in animals and machines" sentó los fundamentos de una nueva ciencia: la cibernética, vocablo adoptado por Wiener en el año 1947 y que procede del griego "Kybernetes", es decir, piloto o timonel.

La ciencia cibernética estudia los mecanismos de control y de comunicación en los seres vivos y en las máquinas, sobre la base de teorías como las matemáticas, la física, la sociología, la neurofisiología, la teoría de sistemas y la teoría de la información. De la teoría de sistemas, Wiener retoma el concepto de la reacción que es motivada por toda acción y que genera nuevas causas y nuevas condiciones. De la teoría de la información, retoma el concepto de información, como orden que permite distinguir las variaciones que producen novedad. Del estudio del sistema nervioso, retomó la noción fundamental de feed-back, definiendo a la reacción como el elemento que permite la auto corrección de un motor mediante la información que le es enviada utilizando parte de la energía producida por él mismo.

Del concepto de la retroalimentación, la cibernética propone un modelo general de la comunicación, aplicable a cualquier fenómeno comunicativo. Por lo tanto, se trata de un modelo de comunicación de doble vía, que permite el autoheteroajuste para que los actores puedan coordinar su comportamiento para ahorrar energía.

Pero, para lograr este ajuste, la cibernética hace una distinción en el concepto de ajuste o feed-back, de acuerdo a su naturaleza positiva o negativa:

1. Feed-back positivo: ajuste orientado en el mismo sentido que marca la pauta entrópica del sistema, reproduciendo la misma pauta del sistema.
2. Feed-back negativo: ajuste que "permite romper la inercia entrópica y se potencia la capacidad de sobrevalencia del sistema u organización social".  
(Revilla, s/f, p.51)

La cibernética plantea una distinción entre dos clases de comportamiento:

1. Comportamiento ejecutivo: interviene en su entorno y se caracteriza porque consume mucha energía.
2. Comportamiento que evoca: implica un bajo costo energético, es de baja intensidad, sin embargo previene y dirige las acciones ejecutivas.

La cibernética, entonces, aplicada a la comunicación puede ser definida de la siguiente manera:

"Una alternativa de comportamiento de bajo costo energético, que interviene en los procesos de reacción de los sistemas sociales, porque tiene la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del equilibrio según las pautas comportamentales del propio sistema y las exigencias del entorno". (Revilla, s/f, p.53)

#### 4.1.2. TEORÍA DE LA ACCIÓN: MOLES

La teoría de la acción considera al individuo como una "caja negra abierta". Retoma el concepto de feed-back de la cibernética para definir la forma en que un determinado efecto actúa sobre la causa. "Cómo la reacción del ser actúa sobre su medio ambiente perceptivo sensorial o material, y cómo esta cadena una vez aislada, puede reaccionar sobre otros seres vecinos. (Moles, 1982, p.36)

Para la definición de la relación entre causa y efecto, son de especial relevancia los conceptos de mensaje y acción. La teoría de la acción considera a los mensajes como "constituidos por una secuencia de signos o de estímulos organizados en jerarquías de niveles sucesivos y constituyen flujos regulares (Moles, p.33)

Mientras que las acciones "se constituyen en secuencias de actos elementales en los que el conjunto será llamado tácticas, equivalentes al mensaje de la rama anterior del lazo, del exterior al interior, un flujo de mensajes, del interior al exterior, un flujo de acciones, un ciclo indefinidamente renovado. (Moles, 1982, p.33)

Moles establece que lo que motiva la acción del actor está relacionado con la percepción. En esta caracterización, la subjetividad juega un papel muy importante, ya que la percepción en cuanto motivación del actor es subjetiva. La teoría de la acción plantea que los estímulos que recibe un organismo tienden a provocar una acción, o una reacción, que está condicionada por su medio ambiente.

Por lo tanto, el esfuerzo o la energía desplazada en dicha acción siempre está en función de la intensidad del estímulo; es decir: " el ser no actúa, sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica". (Moles, 1982, p.30)

De acuerdo al gasto de energía de la acción, el comportamiento de los actores puede ser clasificado en dos tipos: (Moles, 1982, p.31)

1. Acción energética: Actos propiamente dichos
2. Acción no energética: Mensajes y opiniones

En relación a la comunicación, la teoría de la acción supone una ley evolutiva de la comunicación, bajo el principio de que los seres vivos más evolucionados son seres comunicativos, que evolucionan más rápido. Esta relación se basa en el principio de que la comunicación es un mecanismo de ahorro de energía y, por lo tanto un mecanismo que garantiza la eficiencia de las relaciones.

Las implicaciones de este enfoque de la comunicación, aunque no llegó a ser desarrollado por el propio Moles, supone las siguientes observaciones:

1. La comunicación es una conquista comunicativa.  
Se encuentra en una escala avanzada, en los seres más complejos y evolucionados.
2. Las especies comunicativas están mejor dotadas para adaptarse.  
Tienen mejores capacidades emergentes para defenderse de las agresiones del medio
3. Evolucionan más rápido.  
Ya que la comunicación es un mecanismo que ayuda a ahorrar energía.

Para la teoría cibernética, la comunicación es un mecanismo que conecta mundos aún separados espacio-temporalmente y sirve para regular la cantidad de energía que se invierte en la interacción. En este sentido, la comunicación es un mecanismo de regulación de energía físico y biológico: un mecanismo de autoheteroregulación energética.

Este principio de autoheteroregulación es el que permite a los actores regular su cantidad de energía en función de su relación con el otro. Consiste en la capacidad

de regular la energía propia en función de uno mismo y en función de los otros, es decir, a través de la interacción de los actores.

Por lo tanto, la comunicación puede ser considerada como un mecanismo que permite ahorrar energía: un mecanismo de eficientización en las organizaciones, ya que les permite ahorrar energía. La noción del costo se aborda a continuación retomando los datos obtenidos en la medición del problema de productividad del capítulo tres de esta investigación.

#### 4.2. COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

En el capítulo anterior, se analizó un problema de productividad de doblespiral, definido desde las desviaciones entre los flujogramas de los procesos formal y real, con respecto a factores como el tiempo y el presupuesto financiero. Desde esta perspectiva, el costo es un concepto muy amplio y ambiguo, producto de enfoques financieros y utilitaristas.

"La teoría de la acción define al costo como parte de la segunda ecuación de la acción y nos viene, a la vez, de la ciencia económica, de los principios de la cibernética y de la expresión de las tendencias latentes, hecha efectiva por el análisis factorial, a partir de la descripción de las connotaciones; es decir, de la manera como nosotros cargamos de valor de los conceptos que se presentan a nuestro espíritu". (Moles, 1982, p.40)

El costo dentro de la organización puede ser abordado en relación con el diseño formal de la organización; y se puede expresar en los valores que resultan de cualquier desviación que se presente en la realidad. Pero, el costo, definido desde esta perspectiva de la economía política, como aclara Abraham Moles, tiene poca relevancia: "no tiene interés, a menos que sea algún universal aristotélico, o una noción general definible, ya que la ciencia económica no se ocupa, como toda ciencia, más que de lo general, excepto cuando penetra en casos cada vez más específicos". (1982, p.41)

Moles define al costo de la acción como el producto de la interacción de los actores en relación a los recursos disponibles del ser o de la organización. Por lo tanto, se parte de la consideración de una fuente limitada de recursos que puede llevar a un agotamiento relativo, que se expresa en el siguiente axioma: "el individuo actúa

cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste". (Moles, 1982, p.40)

Desde la perspectiva de la acción humana, Moles plantea el concepto de costo generalizado, como "una especie de principio regulador de las acciones humanas, según el cual el individuo no entra en acción sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento". (1982, p.48)

Partiendo desde la propuesta de Moles, el costo generalizado es un concepto que se integra a partir de cuatro componentes:

1. El precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra (P)
2. La energía disipada por el individuo (W)
3. El tiempo consagrado a la acción (T)
4. El costo psicológico propiamente dicho (C) (1982, p.48)

El problema medido en el capítulo anterior está relacionado con la producción de eventos en doblespiral. Como se observó, en este proceso existe una fuerte centralización de la autoridad por parte del líder, que se traduce en una concentración de la información, y que, incluso, se expresa en la duplicidad de funciones, especialmente las de producción y proyectos, también por parte de la dirección general. Por lo tanto, hay una dependencia y falta de autonomía de esas dos áreas en la operación real.

Como se observó en los dos diagramas, formal y real, se genera una centralización de las decisiones y una concentración de poder durante el proceso, generando una dependencia de las áreas de producción y proyectos con respecto a la dirección general.

En relación al costo generalizado de la acción, el problema investigado puede expresarse de la siguiente manera:

#### 4.2.1. PRECIO

Como se mencionó anteriormente, el costo económico era percibido como un factor poco significativo por parte de la dirección general de doblespiral.

Esta concepción se debe a que, independientemente de los retrasos internos, las fechas de realización del evento tienen que ser cumplidas. Cualquier retraso en los procesos internos de la organización tiene que ajustarse para cumplir dentro de los tiempos acordados con el cliente. Por lo tanto, aparentemente, los retrasos no estaban cuantificados como parte de un costo para la operación de la empresa.

Sin embargo, la noción de precio está relacionada con el "costo financiero, el que se traduce en valor fiduciario, en moneda". (Moles, 1982, p.48-49)

En este sentido, el concepto de precio está relacionado al de valor:

"El valor para mí, de los servicios del otro que está puesto a mi servicio, está ligado, no solamente al precio por hora de su trabajo, sino a la suma de los trámites u operaciones legales y administrativas que yo debo efectuar para tener acceso a este servicio (el papel de las reglamentaciones, por ejemplo) y, por consecuencia, implica para mí, el individuo que recibe estos servicios, una actitud frente a ellos, muy diferente de lo que implicaría el costo de un salario por hora.". (Moles, 1982, p.49)

Como se observó tras el análisis del problema de productividad, el costo económico realmente tiene un impacto cuando se consideran los costos fijos de operación que tiene doblespiral descritos en el siguiente cuadro.

COSTOS FIJOS DE DOBLESPIRAL			
	RUBRO	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO
1	Renta	\$4, 000. 00	\$133.33
2	Teléfonos	\$4, 000. 00	\$133.33
3	Papelería	\$2, 000. 00	\$66.66
4	Computo	\$3, 000. 00	\$100.00
5	Gasolina	\$1, 600. 00	\$53.33
6	Material de oficina	\$1, 000. 00	\$33.33
7	Luz	\$ 150. 00	\$5.00
8	Agua	\$ 100. 00	\$3.33
9	Internet	\$ 350. 00	\$11.66
10	Web site	\$ 100. 00	\$3.33
11	Emails	\$ 100. 00	\$3.33
12	Gastos varios	\$1, 000. 00	\$33.33
13	Contador	\$2, 000. 00	\$66.66
	TOTAL	\$19, 400. 00	\$646.62

Cuadro 1: Gastos fijos de doblespiral

De esta manera, se observa que el costo diario por los retrasos es de \$646.62. Relacionando los costos fijos de doblespiral con los retrasos promedio por evento, reportados en el cuadro 7 del capítulo 3, (p. 126), se puede deducir que el costo material que representa para la empresa esas variaciones es de alrededor de 38.1 días acumulados por evento, lo que significa un costo económico de \$24, 636.22 promedio por proyecto.

#### 4.2.2. ENERGÍA

Este componente del costo generalizado se refiere a la energía generada por los miembros de la organización durante los procesos productivos. Este costo se expresa en términos tomados de la física y química; es decir, "en unidades de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible". (Moles, p.52)

El costo energético no ha sido analizado en los procesos productivos de doblespiral. Sin embargo, se menciona porque forma parte del modelo propuesto por Moles y por la pertinencia que representa para la contabilidad de una organización, ya que como lo menciona Moles:

"Una nueva rama de la contabilidad de material de una empresa, va a llegar a ser contabilidad de energía, y pronto será una cosa común cifrar el número de kilovatios/hora contenidos en una caja de conservas fabricadas, en una lámpara eléctrica, en una rampa de aluminio o en un libro de 250 páginas. El costo es integración y la energía es una faceta de la idea de la integración que se agrega a las contabilidades de materias, a las contabilidades temporales, a las contabilidades financieras y a las contabilidades espaciales que empiezan a surgir en la psicología industrial". (p. 53)

A pesar de no estar cuantificado, el componente energía implica un 'costo importante en la producción de eventos en doblespiral. Ya que como se plantea a continuación, en relación al tiempo, existe un alto costo energético. La falta de acciones evocativas que hagan más eficientes los procesos, implican un gasto adicional de acciones ejecutivas de alta intensidad para resolver los problemas que se generan durante el proceso de producción de doblespiral.

#### 4.2.3. TIEMPO

Moles define al tiempo como "un capital del ser" que el individuo consume al repartirlo en una serie de actos particulares. Es en este sentido, que puede hablarse, entonces, de un costo temporal.

"Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido definidas, aparece como un impuesto temporal que grava toda acción". (Moles, pp.49-50)

Tras la aplicación de hojas de inspección durante los procesos de producción de eventos en doblespiral, se obtuvieron resultados correspondientes al costo en tiempo para la organización. (Ver Cuadro 8 del Capítulo 3)

Como se mencionó al hablar del precio, el costo del tiempo en el problema de productividad analizado en doblespiral se expresa en el retraso total de días en promedio, que llega a ser hasta de 38.1 días por evento.

#### 4.2.4. COSTO PSICOLÓGICO

Las acciones humanas no solo están motivadas por el dinero, el tiempo y la energía que representan. Además existe otro elemento relacionado con el esfuerzo cognoscitivo o el esfuerzo intelectual que realizan los actores.

"El costo psicológico será más o menos equivalente a otro concepto: la inversión nerviosa, que a su vez, no sería abusivo medirla mediante el número total de células nerviosas que se encuentran puestas en un circuito para una acción determinada o por la perspectiva de esta acción -y esto basa para su consumación-, número multiplicado por la duración en que esta 'puesta en circuito' se efectúe". (Moles, p.56)

El costo psicológico está integrado por el costo cognoscitivo y por el costo de riesgo: El costo cognoscitivo es un esfuerzo intelectual, "un esfuerzo para pensar y requiere de un 'trabajo' análogo a un costo de codificación y decodificación". (Moles, p.56) El costo de riesgo está relacionado al medio ambiente, donde el actor debe vencer una barrera psicológica antes de pasar al acto, esto está "relacionado directamente con la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, y esto casi independientemente de los otros factores del costo". (Moles, p.56)

Aunque no existe una cuantificación sobre el costo psicológico relacionado con el problema de productividad, se observa que tiene un cierto grado de implicación, con el costo temporal. Como se mencionó en el capítulo 3, los retrasos obligan al equipo de producción a realizar ajustes para poder cumplir con las fechas acordadas con los clientes. De esta manera, en lugar de contra con dos o tres semanas para la producción de los eventos, generalmente los tiempos se ajustan a tan solo una semana. Esto ha obligado a trabajar horas extras y fines de semana, sin que este esfuerzo adicional repercuta necesariamente en los salarios de los trabajadores de la organización.

Se puede mencionar, entonces, un costo cognoscitivo cuando los miembros de la organización no cuentan con la información pertinente para programar sus acciones

racionalmente. También se puede hablar de un costo de riesgo, ya que, en muchas ocasiones los proyectos de doblespiral tienen que ser terminados en la locación. Y, entonces, se deben usar los recursos de acuerdo a la disponibilidad geográfica, lo que incrementa los factores de incertidumbre durante el proceso de producción.

Este costo genera una tensión, producto del desgaste, que lleva a vaciar las reservas psíquicas por la falta del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, impidiendo que los actores recobren de nueva cuenta su capacidad psíquica y las reconstituya.

#### 4.3. CAUSA DEL PROBLEMA

En el "Prólogo a la Contribución de la Economía Política", Marx plantea una de las tesis centrales de la estructura social, que había desarrollado previamente en sus obras "La Filosofía Alemana" y "Las Tesis de Feuerbach". Esta tesis se refiere a la definición del modo de producción:

"En la producción social de su vida, los hombres contraen determinadas relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción, que corresponden a una determinada fase de desarrollo de sus fuerzas productivas materiales. El conjunto de estas relaciones de producción forma la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta la superestructura jurídica y política y a la que corresponden determinadas formas de conciencia social. El modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social, política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia." (Marx, Carlos, Las Tesis de Feuerbach. Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/oe1/mrxoe115.htm>)

En este sentido, la pirámide del sistema social se expresaba básicamente a través de dos elementos:

1. La infraestructura: base o estructura económica, el proceso económico global que comprende la producción, distribución y intercambio y consumo.
2. La superestructura: el conjunto de ideas, creencias, costumbres que configuran la conciencia social. Esta superestructura está formada por las instituciones jurídico-políticas y de las ideologías que de alguna manera u otra también son institucionalizadas

Para el estudio de las organizaciones, esta pirámide se puede expresar en tres niveles:

1. Infraestructura: Integrada por los Medios de producción. Los útiles o herramientas que potencian y amplifican poderosamente la fuerza del trabajo. Se refieren a los insumos y recursos materiales y tecnológicos de que dispone la organización.

2. Estructura: Integrado por dos elementos:

a) Fuerzas productivas : Relacionan al hombre con la Naturaleza, los actores

b) Relaciones de producción : Las que se establecen entorno al trabajo; es decir, la interacción entre los actores dentro de la organización.

3. Superestructura : Forma de organización jurídica y política de una sociedad (instituciones). Los "productos teóricos" son : Derecho, Filosofía, Religión y moral. Sistema de reglas, normas y diseño formal de la organización. Uno de cuyo elementos principales son las representaciones. (Marx, Carlos, Las Tesis de Feuerbach. Disponible en <http://www.lafacu.com/apuntes/filosofia/marx/default.htm>)

#### 4.3.1 COSTO DE LAS CAUSAS

Sobre el modelo del modo de producción y la estructura social propuesto por Marx, se pueden identificar las causas del problema de productividad en doblespiral, medido en el capítulo anterior, de la siguiente forma:

1. Causas infraestructurales: Como se planteó en el capítulo uno al hablar del ambiente relevante de doblespiral, la organización no cuenta en su infraestructura con todos los recursos que requiere para su operación. Por lo tanto, se apoya en proveedores externos, en especial relacionados con tecnología. se relacionan con la tecnología y los proveedores. Otra de las fuentes especialmente importante para doblespiral es la escasez de recursos financieros o tecnológicos, ya que la organización no cuenta con los necesarios para su operación, sobre todo cuando se trata de enfrentar proyectos que requieren de un financiamiento temporal. La empresa depende del flujo que el mismo evento le proporciona para su operación.

2. Causas estructurales: Presentes en doblespiral. Se refieren a los problemas entre los actores y que afectan a la productividad en términos de calidad o del costo generalizado. Problemas de personalidad y de

interacción que fueron descritos en el capítulo tres de esta investigación.

3. Causas superestructurales: Presentes en doble espiral y expresados principalmente en los problemas de comunicación que se generan durante los procesos de producción en la organización.

Es pertinente recordar que los primeros estudios marxistas no incidieron mayormente en los terrenos de la cultura, ya que centraron sus preocupaciones en el campo económico. Por lo tanto, algunos de sus principios reflejaban un cierto mecanicismo economicista. Por ejemplo, el reduccionismo de afirmar que no es la superestructura la que determina al modo de producción, sino su base económica, de la cual la superestructura se limitaría a ser un simple reflejo. Teóricos posteriores reconocieron, sin embargo, que entre los tres elementos del sistema social se da un relación dialéctica: "La superestructura (cultural, ideológica) está en relación con la estructura (productiva, política) pero esa relación es dialéctica, queriendo con ello decirse que no es unidireccional, ni unívoca, ni inmediata". (Martín Serrano, 1981, pp.25-26)

El modelo causal basado en la teoría marxista es un modelo útil para fines descriptivos. Pero, no expresa de manera integral el funcionamiento o el diseño de una organización. Al separar los tres elementos de la estructura social, se puede identificar la construcción del sistema. Sin embargo, estos elementos guardan una estrecha relación. La importancia de este modelo es que ilustra de una manera clara los tres espacios donde se pueden ubicar los problemas y posibles soluciones para la organización.

De acuerdo a la teoría de la cibernética, las posibles estrategias para resolver los problemas de tipo infraestructural y estructural requerirían de acciones de tipo ejecutivo cibernética que son comportamientos que se caracterizan por consumir mucha energía. La teoría de la acción, define a esas acciones como actos propiamente dichos: acciones energéticas.

Por el contrario, la acción comunicativa es una acción de bajo costo energético, una acción de tipo evocativo, de baja intensidad y que, sin embargo, puede prevenir y dirigir las acciones ejecutivas: "Por su índole evocativa, la comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos o teleológicos que habrán de traducirse en bienes y servicios". (Martín Serrano, et.al., 2001, p.55). O, como

se establece en la teoría de la acción comunicativa, la comunicación puede ser considerada una meta acción, que coordina otras acciones heterónomas, Por lo tanto está presente en algunas de las otras acciones: dramática, teleológica-estratégica y normativa.

"La comunicación es Representada como la acción que propicia los ajustes al interior de cada esfera y entre las tres esferas de acción. La comunicación es Representada como un acto de entendimiento--Conciencia--compartido, que soporta el orden negociado y que permite aumentar la capacidad para actuar -Comportamiento--en un entorno -Realidad--". (Revilla, s/f, p.57)

Por lo tanto, un problema de comunicación puede presentarse o tener repercusiones en cualquiera de los tres niveles del modelo previamente descrito.

Los costos relacionados con la infraestructura y la estructura fueron descritos con respecto al costo generalizado. Los costos de los problemas relacionados con causas superestructurales de tipo informativo/comunicativo serán analizados a continuación

#### 4.3.2 CAUSAS COMUNICATIVO-INFORMATIVAS

Aunque la comunicación puede ser ubicada dentro de las causas superestructurales, se trata de una acción que trasciende a toda la estructura del sistema social. La información y la comunicación son fenómenos que están presentes en las acciones que ejecutan los actores y en sus interrelaciones.

Para comprender el concepto de las causas comunicativo-informativas, se parte por una definición básica de estos dos términos.

##### 4.3.2.1.COMUNICACIÓN

La comunicación "se refiere a los patrones informativos que se expresan de manera simbólica". (Fernández, 1991, p.18). Por tanto, requiere de un significado preciso, que reduzca la posibilidad de interpretaciones múltiples por parte del receptor; y, al mismo tiempo, implica un mínimo grado de congruencia con otro tipo de acciones.

En relación a la organización, puede ser considerada como "una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de

cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales". (Martín Serrano, et.al., 2001, p.53)

Desde la cibernética, la comunicación es "una alternativa de comportamiento de bajo costo energético, que interviene en los procesos de reacción de los sistemas sociales, porque tiene la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del equilibrio según las pautas comportamentales del propio sistema y las exigencias del entorno". (Revilla, s/f, p.53)

Por parte de la teoría de la acción comunicativa, la comunicación es un "acto de conocimiento compartido, que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad, de la propia sociedad, para actuar frente a su entorno ecológico". (Revilla, s/f, p.53). Es un mecanismo de eficientización que las organizaciones tienen para ahorrar energía.

Finalmente, la teoría de la mediación permite analizar a la comunicación en las organizaciones como el intercambio de información entre dos o más actores a partir de instrumentos biológicos y tecnológicos; a través del uso de expresiones (Substancia expresiva y trabajo expresivo) y su correspondencia en las ideas moldeadas a partir de dichas expresiones. En este sentido, la comunicación es un mediador que permite a los actores producir o reproducir una serie de percepciones o representaciones: "La comunicación es una estrategia institucionalizada de modelizar/ordenar compartidamente la Realidad". (Revilla, s/f, p.57)

De esta manera, la información es un concepto relacionado con el orden, como se observa a continuación.

#### **4.3.2.2. INFORMACIÓN**

La información, al contrario de la comunicación, no tiene un sentido preciso, es polisémica, permite múltiples interpretaciones. En este sentido, la información puede significar lo que el receptor quiera que signifique. Sin embargo, al mismo tiempo, es un concepto relacionado con el control de la incertidumbre "es un cambio en la probabilidad de que ocurra una alternativa en una situación dada. Así la información representa una reducción de la incertidumbre". (Huse, 1980, p.69)

En este sentido, la información es un concepto que está relacionado con la diferenciación, es un recurso que permite diferenciar, distinguir y, por tanto, posibilita establecer un orden.

"Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en un comportamiento o en su expresión comunicativa. Es un principio de orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesionan a los miembros de la organización. La comunicación se vale de y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo". (Martin Serrano, et.al., 200 p.61)

#### 4.3.2.3. COSTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los problemas relacionados con la comunicación, aunque se ubican como causas superestructurales, tienen incidencia en todos los niveles del sistema. Su implicación para las acciones de tipo ejecutivo se traducen en retrasos y gastos adicionales en el precio, en la energía, en el tiempo y en los costos psicológicos para los actores. Como se planteó en términos del costo generalizado de la acción, algunos de los fenómenos derivados de esos cuatro tipos de costo, pueden relacionarse con la comunicación. En términos generales, el costo de una inadecuada comunicación se puede expresar a través de los cinco principios señalados por A'prix: (1982, pp.23-25)

1. La buena comunicación resulta imposible si la gerencia no participa de modo consistente y lo mejor posible en los dictados del problema o en la situación a tratar.
2. Los empleados de una organización no identifican automáticamente sus intereses con los de esa empresa.
3. Los empleados tienen múltiples fuentes de información. No dependen por completo, ni siquiera en parte, de lo que se les dice por los canales oficiales. La fuente de información en la que los empleados con fían más, es su propia experiencia cotidiana.
4. No le pida a la gente sus opiniones y sugerencias si usted no tiene interés en responderles.
5. Los sucesos dentro de una organización se manifiestan en varios niveles de la empresa

Las implicaciones de una mala comunicación son abordadas en este capítulo. Primero se definen los problemas de tipo informativo y comunicativo. Posteriormente, a través de la aplicación de la herramienta de entrevista semidirigida, se buscó conocer la opinión de los miembros de doblespiral en relación a la comunicación dentro de doblespiral.

#### 4.4. PROBLEMAS INFORMATIVOS

La información es un insumo para el trabajo porque es un recurso que los miembros de la organización necesitan para realizar sus actividades. La información requiere ser pertinente de acuerdo a los roles de cada actor. "La organización/división del trabajo en la organización determina que ciertos roles produzcan e intercambien más información que otros. La actividad particular que distingue a cada organización condiciona sus distinciones y sus necesidades de información". (Martín Serrano, et al., 2001, p.62)

Existen tres necesidades básicas que los miembros de una organización tienen con respecto a la información: saber hacia dónde camina la compañía, cómo se puede llegar allá y lo que todo eso significa para ellos. Estas tres necesidades de información pueden definirse de la siguiente forma:

1. **Objetivos de la organización:** Temas del negocio que orientan a la organización. Definición e interpretación de esos temas.
2. **Estrategia:** Seguridad de que la organización cuenta con una estrategia para cumplir sus metas.
3. **Identificación:** Capacidad para identificarse y relacionarse con una representación de carne y hueso de la organización. (Aprix, 1982, p.27-29)

En el capítulo 2 se definió la estructura formal de comunicación de doblespiral. Se plantearon las características de los flujos informativos en relación al sentido, transmisión, contenidos, propósitos y manera en que se presenta la información dentro de la organización. Se observó cómo la estructura jerárquica y autoritaria también impacta al manejo de la información. En el capítulo 3 se planteó a la información como una fuente de control de la incertidumbre que forma parte de la estrategia de poder de los actores. Se observó cómo la información es un elemento importante en el problema de productividad: cuando el líder concentra y hace uso de esa información puede propiciar retrasos. Esto lleva a reflexionar sobre los dos modelos básicos de la información: el modelo autoritario y el modelo de flujo libre.

El modelo autoritario es el que se relaciona con una estructura formal rígida. Sólo estaría basado en lo fundado o en lo dado, haciendo de lado lo dinámico, lo cambiante. Sólo le interesa el deber ser. Es el modelo del control.

El modelo de libre flujo de información considera el funcionamiento real de la organización, desde la participación de los actores. Se basa en lo fundante, lo dinámico, lo relacionado con la transformación. Es el modelo de la participación.

El modelo de información en doble espiral es el del modelo autoritario, ya que se basa en la estructura formal rígida. Está relacionado con el modelo de control y supervisión, derivado directamente del estilo de liderazgo autoritario de la dirección general. Mientras que el modelo de flujo libre de la información logra el objetivo básico de hacer llegar la información pertinente a los miembros de la organización, justo cuando la necesitan para cumplir con su trabajo, el modelo autoritario es el modelo que concentra y retiene la información.

Los problemas de información en doble espiral generalmente están relacionados con los flujos informativos. Esto se debe, principalmente, a la organización y su estructura jerárquica y centralizada. Este modelo se observa en los siguientes aspectos:

1. No considera la importancia del intercambio de información horizontal, entre áreas. Está basado más en un sistema vertical de control y supervisión.
2. El flujo de información no es pertinente ni oportuno. Al ser ésta concentrada y centralizada por la dirección general, la información pierde su valor esencial. Esto se traduce en retrasos y costos adicionales a la producción.
3. La información en doble espiral no atiende a las necesidades básicas de los actores: No brinda certidumbre ni seguridad. No les proporciona información del rumbo, línea general de la organización, cómo está y cómo se ve en el futuro.
4. doble espiral cuenta con canales de retroalimentación a nivel formal para evaluar el trabajo interno entre sus miembros y el trabajo de la organización desde la perspectiva de los clientes externos. Sin embargo, estos mecanismos no están desarrollados de manera plena en la realidad. Por lo tanto, al no contar con una retroalimentación, no puede ajustarse y sus problemas se continúan repitiendo.

5.-Producto de la concentración y centralización, la información no es clara, es imprecisa, es inoportuna para quienes la operan. El uso de las mediaciones de tipo oral hace que la información fluya, pero no genera el compromiso entre los miembros de la organización.

6. En su diseño formal, doblespiral cuenta con canales formales de información. Pero, son canales que no están ritualizados, por lo tanto son prácticamente inexistentes. Además, al no considerar a la retroalimentación, la información no fluye de ida y vuelta.

7. La dirección general constituye un cuello de botella. Centraliza la información y no la deja fluir de manera pertinente ni oportuna. Cuando la información fluye es demasiado tarde y ocasiona un impacto en el costo generalizado.

8. La organización carece de un sistema que le permita el heteroajuste. No cuenta con canales que le permitan una retroalimentación que realmente funcione.

9. Como no hay canales de retroalimentación, la información o instrucciones fluye por los canales informales que suplen la vía formal.

10. Las mediaciones comunicativas que tiene la organización en su diseño formal son básicamente documentos escritos, pero los actores tienden a hacerlos de lado, privilegiando el uso de las mediaciones de tipo oral.

Los actores tienden a no prestar atención a los documentos escritos y prefieren recibir instrucciones a través de la comunicación interpersonal. Los documentos como briefs, presupuestos y presentaciones de proyectos tienden a ser ignorados. Los miembros de la organización muestran una preferencia a enterarse a través de las reuniones de trabajo.

Otros medios que son usados recurrentemente son el mail y el teléfono, sobre todo en charlas informales.

Ante la poca eficacia de los documentos formales por escrito, se tiende a caer en reuniones de trabajo para comunicar proyectos y revisar avances, lo que lleva a un consumo excesivo de tiempo,

#### 4.5. CONFLICTOS COMUNICATIVOS

Para entender los conflictos comunicativos es pertinente revisar los conceptos básicos de la acción comunicativa, publicada en 1981 por Habermas. La Teoría de la acción comunicativa es una obra sociológica que busca sentar las bases de una teoría global de la sociedad. Habermas parte del principio de la intersubjetividad comunicativa o del entendimiento lingüístico. Define por una parte a la acción como "un componente central de la acción social, es decir, como una parte estructurante para los procesos de producción y reproducción de las sociedades; tan importante como la acción económica o la acción político-legislativa". (Revilla, s/f, p.53))

Por otra parte, la comunicación es "un acto de entendimiento compartido que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad de la propia sociedad, para actuar frente a su entorno ecológico". (Revilla, s/f, p.53)

Por lo tanto, la teoría de la acción comunicativa puede ser considerada como "el estudio o análisis de los procesos de racionalización, de comprensión y de emancipación en los cuales la comunicación interviene". (Revilla, s/f, p.53)

Habermas aborda los conceptos de acción relevantes para la formación de teorías de las ciencias sociales, dividiéndolos en cuatro grupos: los conceptos de acción teleológicos-estratégicos, los regulados por normas, los dramatúrgicos y los comunicativos. Describe cuatro espacios o ámbitos que definen las características y posibilidades de ordenamiento del sistema social:

##### 1. Acción dramatúrgica:

Se refiere al mundo del drama personal de los actores. El telón que separa al individuo del resto del mundo y que el actor puede abrir o cerrar a voluntad.

La acción pertinente a este mundo es la dramatúrgica: la manera que el actor se auto escenifica a través de sus roles.

Implica dos mundos: el subjetivo y el objetivo, ya que "se trata de una relación entre el actor con sus manifestaciones expresivas - subjetivas y el mundo objetivo exterior, hacia el cual el actor sólo puede comportarse 'objetivamente'". (Habermas, 81, p.140)

El criterio de valoración de esta acción está definido por la posibilidad de la acción para conseguir sus fines. Esto lleva a considerar el grado de congruencia o autenticidad de las acciones.

## **2. Acción regulada por normas:**

Implica dos mundos: el objetivo y el social, dado que en este caso se trata de una relación entre el actor y el estado de cosas vinculadas a los roles regulados por normas.

La acción pertinente es la normativa, no solo desde la perspectiva del cumplimiento de la norma, sino a todo aquello referente a la norma, incluso la transgresión.

El criterio de valoración de esta acción es la pertinencia: hacer lo adecuado en el momento adecuado.

## **3. Acción teleológica-estratégica**

Implica solamente un mundo: el objetivo, ya que en dicha acción se trata de una relación entre el actor y el mundo de estado de cosas.

La acción teleológica es una acción estratégica por su naturaleza cognoscitiva, ya que su fin es persuadir al otro de lo que el actor quiere que haga, que actúe de acuerdo a sus fines.

En este sentido, el criterio de valoración de la acción teleológica es el logro o el éxito de los fines.

## **4. Acción comunicativa**

La acción comunicativa es por medio de la cual "locutor y escucha se refieren, simultáneamente, desde la perspectiva del mundo de vida preinterpretado, a algo en el mundo objetivo, social y subjetivo, para negociar definiciones conjuntas de las situaciones en caso." (Habermas, 81, p.142)

Con ello, se trata de una "...interacción de, por lo menos dos sujetos capaces de acción y habla, los cuales forman una relación interpersonal".(Habermas, 81, p.128).

La acción comunicativa es una acción capaz de coordinar algunas de las otras acciones, específicamente las heterónomas, acciones que requieren del otro.

Solamente el modelo de la acción comunicativa reúne los tres aspectos del lenguaje: el aspecto normativo, el aspecto conversativo y el aspecto dramático.

Para la acción comunicativa es válido que el lenguaje se utiliza con una orientación hacia la comunicación comprensiva. En este sentido, una acción orientada hacia la comunicación comprensiva se refiere a "la comunicación con miras a un consentimiento válido."(Habermas, 1981, p.525) Para Habermas, las acciones se coordinan a través de dos mecanismos: por una parte mediante el influjo, que se practica paradigmáticamente en la acción estratégica; por otra, mediante el consentimiento, que se produce con base en la acción comunicativa. La idea de la comunicación comprensiva y el consentimiento llevó a Habermas a desarrollar la propuesta de una ética comunicativa.

Al hablar de la acción comunicativa, Habermas plantea la necesidad de una ética del discurso o ética comunicativa:

"el discurso representa una forma de comunicación en la medida en que su fin es lograr el entendimiento entre los hombres, por lo cual apunta aún más allá de las formas de vidas singulares, es decir que se extiende a la comunidad ideal de comunicación, que incluye a todos los sujetos capaces de lenguaje y acción. Se garantiza así una formación de la voluntad común que da satisfacción a los intereses de cada individuo sin que se rompa el lazo social sustancial a cada uno con todos". (Habermas, Jürgen 2003, Marzo <http://usuarios.lycos.es/politicasnet/autores/habermas.htm>)

Desde este punto de vista, considera que el modelo de acuerdo con el cual hay que pensar la acción social no es ya el de una acción subjetiva orientada por fines egoístas de sujetos individuales, sino el de una acción orientada al entendimiento en el cual los sujetos coordinan sus planes de acción sobre la base de acuerdos motivados racionalmente.

La base de esta racionalidad está en la intersubjetividad. "Para que la felicidad concreta coincida con el bien universal, el individuo debe dialogar racionalmente con el resto de los agentes, dentro de lo que en la teoría habermasiana se denomina acción comunicativa".

(Habermas, Jürgen 2003, Marzo

<http://teletel.terra.es/personal/yehudah/1999/etica9.html>)

Habermas establece que los individuos llegarían a la concepción de la felicidad universal, ya que por medio del consenso se ajustaría a la dimensión subjetiva del bien. Ésta operación se llevaría a cabo mediante el consenso conseguido en el discurso idealizado basado en los principios anteriores, "pero un consenso entendido dentro de la teoría de la acción comunicativa, es decir, consenso como la verificación y legitimación de un argumento por parte de la totalidad de los individuos participantes en el discurso". (Habermas, Jurgen 2003, Marzo Disponible en: <http://teleline.terra.es/personal/yehudah/1999/etica9.html>)

La ética comunicativa propuesta por Habermas plantea la necesidad de un diálogo alrededor de la razón. En este sentido, para que la comunicación se presente, es necesario que esté basada en la razón. Es decir, no se debe descalificar el argumento del otro. Sin embargo, en la organización no priva una sola razón sino múltiples racionalidades. Por tanto, el análisis del conflicto permite ampliar la mirada sobre la organización al verla a través de la mirada de los otros. La tarea es tratar de entender la lógica que opera desde el otro lado, de los otros.

El interaccionismo simbólico y la cibernética proponen una respuesta ante el conflicto, al identificar a este problema en referencia a las categorías lógicas. La lógica formal es un modelo que opera sobre exclusiones. El principio de identidad establece que A sólo puede ser A; no puede ser A y B al mismo tiempo. El modelo cibernético se opone a este modelo de la lógica clásica y plantea la posibilidad que dos categorías contradictorias, e incluso excluyentes, se presenten al mismo tiempo. Este carácter paradójico es propio de la naturaleza humana e impacta a las organizaciones. Analizando dinámica de las interacciones, se encuentran valores ambiguos cuando un individuo trata de formular una definición. Los seres humanos, por su propia naturaleza, son contradictorios. Y esta contradicción no se resuelve, es permanente.

Sin embargo, la contradicción permanente tendería a la destrucción del sistema. La cibernética proporciona un modelo mediador para sobrevivir a la contradicción. Parte por asumir que la contradicción es una paradoja que se refiere precisamente a una contradicción permanente, no resuelta. Pero, se trata de una paradoja administrable, manejable. Por lo tanto, se puede evitar que el conflicto destruya al sistema.

De acuerdo a este modelo mediador, el paso de la contradicción a la paradoja se centra en una dimensión temporal. Los componentes del conflicto pueden ser desfasados en el tiempo. Esta paradoja permite la posibilidad de hacer coexistir contradicciones en un espacio contradictorio al desplazarlas temporalmente. El conflicto dentro de las organizaciones siempre existirá. Sólo hay tratar de evitar llegar al quiebre: la imposibilidad de operar con el otro. En este sentido, el quiebre representaría la contradicción máxima en la organización, llevada hasta las máximas consecuencias.

Es por ello que, ante la contradicción en la organización, se debe buscar lo paradójico. Este modelo mediacional es el que permite que coexistan posiciones contradictorias. Al mismo tiempo, permite articular un trabajo. La meta es buscar posiciones intermedias o alternas para transformar el problema en otra cosa. Para lograrlo, se tiene que entender la corresponsabilidad, la complementariedad de las partes dentro de la organización.

Ante el conflicto, la comunicación puede resultar una herramienta útil para realizar esa mediación, permitiendo desfasar las contradicciones para hacerlas vivibles.

En las organizaciones, se puede aceptar incluso un cierto grado de incongruencia. No se puede sostener una sola posición permanentemente, ya que chocaría con posiciones opuestas. Por ejemplo, en el conflicto que puede surgir entre al diseño formal y el funcionamiento real de la organización, se puede mantener una posición flexible: darse a uno mismo el permiso de ser un poco incongruente. Un cierto grado de adaptación y flexibilidad, aunque se busque al mismo tiempo aplicar las normas de manera inflexible. A esto se refiere la mediación: a la adecuación de las condiciones para operar con cada quien como se debe operar. Cuando se dice que la regla debe ajustarse con flexibilidad a las situaciones, lo que se plantea realmente es la consideración del carácter contradictorio de los seres humanos dentro de una organización; es decir, la paradoja de humanizar a la organización. Visto de esta forma, el conflicto es la base de las interacciones humanas. El conflicto en la organización se refleja como el disenso frente a las propias propuestas de la organización. Pero, el conflicto y disidencia también hacen referencia al feed back negativo. Y, en ese sentido, permiten a la organización

ajustarse a los cambios para reproducirse. Así, el conflicto puede ser considerado como una de las principales riquezas o como una de las probabilidades que tiene la organización para enriquecerse. Equivale a no reprimir o excluir al disenso. Implica llegar a un nivel de negociación o diálogo en las condiciones previstas por la ética comunicativa de Habermas.

La organización puede considerar al conflicto a través de un modelo mediador que le permita obtener la información necesaria para lograr su ajuste y su reproducción, a través de la consideración del conflicto como una paradoja que puede desfasar en el tiempo a los elementos contradictorios del sistema. Para lograrlo requiere realizar las siguientes tareas:

1. Reconocer que el conflicto existe
2. Obtener el mayor provecho del conflicto: aprovechar la imagen de los errores que comete la organización vista desde la mirada de los disidentes
3. Aceptar que antes que la confrontación, es conveniente la negociación
4. Terminar con los mitos que se expresan en los supuestos como: Negociar es perder. Negociar puede ser ceder, pero razonablemente, representa no perder de entrada. Significa reconocer que hay un problema y dialogar: negociar con el otro.
5. Reconocer la paradoja de la negociación sobre ganar y perder. No siempre el que gana, gana; y no siempre el que pierde, pierde. El modelo Ganar - Ganar es la mediación más precisa y útil para la organización y para los actores: implica un reconocimiento del otro. Necesito saber qué es benéfico para ti y no es prejudicial para mí y viceversa.
6. En una organización siempre se da la competencia: si no, sería complementaria y tendería a la destrucción. Siguiendo a Bateson, la competencia en la organización tendría que buscar que las relaciones se dieran sobre la base de una combinación complementaria y competitiva.
7. La negociación en la organización tiene que ver con un modelo de la competencia basado en la legitimidad. La competencia legítima es la que abre canales legítimos para que todos ganen. De otra manera, la gente a disgusto, los perdedores cotidianos tienden a negociar al margen de los canales legítimos. Por tanto, es mejor buscar canales legítimos como base de resolución del conflicto. Este concepto también está relacionado con la ética comunicativa de Habermas.

En resumen, la organización tiene que establecer mecanismos claros, transparentes para definir quién gana y quién pierde. Pero, se tiene que garantizar que no siempre haya ganadores o perdedores permanentes. Se debe buscar la mejor lógica de justicia y equidad. Es decir, se debe buscar una nueva paradoja que permita ganar y perder alternadamente, de acuerdo a los planes de la organización. Hay que mantener la esperanza de competencia: ofreciendo ganadores y perdedores alternados. Esta nueva paradoja, incluso, debe generar el conflicto cuando no lo hay: hacer competir a las áreas bajo criterios claros. Intervenir para repartir ganar-perder y evitar que el sistema se desplace hacia relaciones únicamente competitivas o complementarias, favoreciendo un equilibrio entre ambas.

La organización es un campo estructurado que establece un conjunto de reglas para el comportamiento individual. En los módulos anteriores, se ha investigado la visión macro y la manera en que influye en lo micro. Es decir, las reglas instituidas colectivamente que operan en lo individual. En este capítulo, se analiza a los actores, sus miradas particulares sobre los problemas comunicativos, para conocer cómo opera lo colectivo y así tratar de descubrir lo informal, la estructura oculta o sombra de la organización. En este sentido, se puede decir que se inicia un proceso de reconstrucción de la cultura organizacional, de lo micro a lo macro. A través de la técnica cualitativa de la entrevista semidirigida se busca identificar cómo es que el actor se apropia de los patrones propuestos por la organización y los resemaniza; es decir sus propias representaciones y percepciones con respecto a los problemas de comunicación

#### **4.5.1. CONFLICTO Y PROBLEMA**

El problema de productividad medido en el capítulo anterior permitió definir los elementos del costo generalizado y su relación con la comunicación. Sobre la base teórica expuesta previamente, se pueden identificar los siguientes conflictos y problemas relacionados con la información y la comunicación en doblespiral

##### **1. Flujos de información:**

El diseño formal de doblespiral considera que la información fluya en la organización para poner a disposición de todos los actores los elementos informativos pertinentes para realizar su trabajo. Sin embargo, en su funcionamiento real, la dirección general retrasa y propicia cuellos de botella que bloquean la circulación eficiente de este insumo.

La dirección de la información en sentido horizontal y vertical presenta deficiencia. En el sentido horizontal, los miembros de la organización tienden a trabajar de manera desarticulada al contar con información fragmentada. La ausencia de los canales formales adecuados o la falta de ritualización de los existentes han llevado a un uso demasiado intensivo de la comunicación en sentido vertical descendente. Este uso se ha convertido en un mecanismo de control: la dirección supervisa continuamente a través de la dosificación de la información.

#### **2. Modelo de comunicación:**

El modelo que puede definir a doblespiral con respecto a la comunicación es el autoritario, con todas las implicaciones que han sido detalladas con anterioridad. Principalmente, se trata de un modelo donde la información es se convierte en un recurso de poder y un mecanismo de control. La dirección general de doblespiral concentra y centraliza los recursos de la información, impidiendo que los actores cuenten con este insumo para realizar adecuadamente su trabajo.

#### **3. Retroalimentación:**

El diseño formal de doblespiral considera la existencia de canales de retroalimentación. Sin embargo, al no estar ritualizados, no puede considerarse que existan y no operan de manera constante y regular en el funcionamiento real de la organización. La ausencia o la deficiente operación de estos canales impide que la organización cuente con feed back negativo que le permita ajustar su funcionamiento. Este conflicto comunicativo provoca que las desviaciones en los procesos de producción puedan ser corregidos. La función autopoyética de la organización no se presenta, no aprende de sus errores y sigue repitiendo las mismas acciones que impactan al costo generalizado, como en el caso de la producción de eventos analizadas en el capítulo anterior.

#### **4. Pararrayos:**

El liderazgo que ejerce la dirección general desde la legitimidad formal puede ser expresado desde lo que Bateson definió como el pararrayos del sistema. La relación entre la dirección y el resto de los actores es de una dependencia, donde ambas instancias negocian sobre los recursos comunicativos; la primera, reteniendo la información, y, la segunda, aceptando pasivamente el retraso de las acciones que le corresponden dentro de la organización. Esta dependencia se traduce negativamente en los retrasos, duplicidad de funciones y su correspondiente impacto en el costo generalizado de la acción.

#### **4.5.2. INTERACCIONES CONFLICTIVAS**

De acuerdo a los datos obtenidos en el capítulo anterior, a través de las hojas de inspección y el cuestionario sobre la personalidad, las principales interacciones conflictivas se identifican entre la dirección general y los actores que desarrollan las funciones de las áreas de producción y de proyectos.

Este conflicto se presenta básicamente a través de la centralización de la información de la dirección general. Esta concentración se traduce en un control y dosificación de la información, evitando que fluya de manera eficiente hacia las áreas de producción y proyectos. Esta concentración presenta dos características: En primer lugar es un mecanismo de control, que permite a la dirección general ejercer un liderazgo de tipo autoritario, supervisando continuamente todas las acciones de las áreas internas. Por otro lado, se convierte en un bloqueo que retrasa las acciones de las áreas involucradas.

Finalmente, esta concentración se traduce en un problema comunicativo que impacta a toda la organización y, como se reportó en el costo generalizado, acarrea un gasto adicional con respecto al tiempo, impacto financiero, energía y costos psicológicos.

#### **4.5.3. CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN**

El conflicto en la organización permite proponer un modelo mediador de tipo paradójico, a través del cual se puede negociar, reconocer a la disidencia y utilizar su información para realizar los ajustes que requiere la organización para mejorar su funcionamiento. Como fue expuesto previamente, la ética comunicativa de Habermas propone un modelo que llevaría a lograr un consenso a partir de la acción comunicativa, donde los actores de la organización pueden dialogar. Un diálogo basado en la razón, hablar y ser escuchados, donde se acepte la verdad de cada uno de ellos. Sobre la base de la autenticidad, donde los actores no actúen con la voluntad de engañar. Y, finalmente, donde se presente la pertinencia: el respeto a las reglas del juego a través de un diálogo basado en la razón, sin descalificar al otro. Es decir, una comunicación donde el objetivo final sea la búsqueda de acuerdos. Pero, para poder desarrollar una estrategia a partir de ese modelo, se debe empezar por el reconocimiento de la existencia de ese conflicto, situación que no se había presentado en doblespiral. La organización no se ha dado la oportunidad de reconocer la existencia del conflicto desde la perspectiva de la comunicación. Este fenómeno se puede explicar a través de los siguientes aspectos:

#### 1. Mirada de los otros:

La falta de canales eficientes de retroalimentación impiden que los miembros de doblespiral expresen y conozcan las percepciones de los otros. Por lo tanto, aunque el conflicto existe, no se reconoce de manera explícita y no se plantea una negociación real para resolverlo.

#### 2. Conflicto:

El conflicto dentro de doblespiral se presenta a través de una negociación de poder donde la dirección general usa la información y los canales de información para controlar; y las áreas de producción y proyectos aceptan pasivamente este control, provocando retrasos y gastos adicionales en el costo generalizado de la acción.

#### 3. Negociación:

Ante la falta de reconocimiento del conflicto de manera explícita, los actores están inmersos en una negociación del tipo Ganar-Perder. No se ha privilegiado el desarrollo de un diálogo sobre las bases de la ética propuesta por Habermas. Esto genera una paradoja: La dirección "gana" al controlar la información; mientras los otros actores subordinan su acción ante la falta del insumo comunicativo y aceptan "perder", mostrando una actitud pasiva. Pero, esto representa una paradoja: la dirección "pierde" al no lograr que los procesos de producción se realicen de una manera eficiente en términos de productividad; y los subordinados "ganan" al provocar esos retrasos con su pasividad. Y la paradoja continúa cuando la dirección "gana" al realizar ajustes en tiempo para cumplir con los proyectos; y los actores "pierden" al realizar un gasto energético mayor para cumplir con sus tareas, lo que finalmente impacta en el costo psicológico, creando una incertidumbre y una fatiga innecesaria.

#### 4. Competencia:

En doblespiral, las interacciones entre los actores es una combinación de relaciones complementarias y competitivas. El grado de especialización de cada área con respecto a la experiencia y las capacidades profesionales garantiza la relación a nivel complementario, que se expresa en el grado de departamentalización de la estructura formal y en el funcionamiento especializado de los actores. Pero, también existen funciones dentro de doblespiral que son desarrolladas indistintamente por los actores, lo que provoca una relación de competencia.

Sin embargo, la organización carece de los canales legítimos que garanticen que esa competencia se de sobre bases de legitimidad. El carácter autoritario de la estructura formal y el perfil del liderazgo no propician el funcionamiento de canales legítimos como base de resolución del conflicto.

Por lo tanto, se deben identificar las diferencias y coincidencias de los actores; al tiempo que descubrir lo que se puede ofrecer para motivarlos. la organización tiene que establecer mecanismos claros, transparentes para definir quién gana y quién pierde. Pero, se tiene que garantizar que no siempre haya ganadores o perdedores permanentes. Esta tarea implica el desarrollo de una estrategia comunicativa que parte por conocer las percepciones y las representaciones de los actores de la organización.

A continuación, se describe la construcción de la herramienta de entrevista semidirigida para conocer dichas representaciones de los actores de doblespiral relacionados con los conflictos comunicativos de la organización.

#### **4.6. LA COMUNICACIÓN Y LOS ACTORES**

Como se planteó en relación al conflicto, la organización tiene una naturaleza compleja y contradictoria, que refleja la naturaleza misma del carácter paradójico de los seres humanos.

"Las motivaciones de la acción humana son profundas, y justamente porque la estructura social u organizacional se ha construido para no depender del capricho humano (por medio de la existencia de roles, jerarquías, normas, valores y pautas de conducta), es muy posible que esa motivación se encuentre enterrada, oculta a la mirada fiscalizadora del poder (la jerarquía y la supervisión) y, por supuesto, escondida también para el investigador. Se sabe que la cultura humana es evasiva cuando se siente interrogada o amenazada". (Martín Serrano, et.al, 2001, p.80)

Por lo tanto, para obtener la información de los actores referentes a los conflictos comunicativos en doblespiral se optó por un método cualitativo y por la técnica de la entrevista abierta semidirigida.

En método cualitativo es pertinente cuando lo que se investiga no son los hechos, sino los discursos:

"Para ser comprendidos, los discursos se interpretan y analizan, bien a partir de cualquier texto (por ejemplo: documentos históricos, declaraciones a los medios de comunicación social, textos literarios, etc.),

bien -en la actual investigación sociológica- mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas, como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirectivas". (Orti, p.171)

La entrevista abierta consiste en una técnica de observación directa que permite un contacto interpersonal directo entre el investigador y los sujetos de estudio. Esta condición propicia analizar e interpretar significados relacionados con la conducta y las representaciones de los individuos.

"Pretende crear una situación de auténtica comunicación: es decir, una comunicación multidimensional, dialéctica, y (eventualmente) contradictoria, entre el investigador y el individuo o grupo investigado; situación en la que los "receptores" son a su vez "emisores" de mensajes y pueden reformular -auténtica libertad para la significación- las preguntas planteadas por el investigador, poniéndolas a su vez en cuestión. Surge y se estructura un proceso informativo recíproco conformado casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto, y permite revelar el sistema ideológico subyacente en el sistema de la lengua del hablante". (Orti, p.196)

Las características de este tipo de entrevista son las siguientes:

1. Pretende profundizar en las motivaciones de cada individuo en lo particular.
2. Se basa en una comunicación interpersonal que permite orientar el sentido lógico y afectivo de la entrevista
3. Permite obtener la reproducción del discurso motivacional (consciente e inconsciente) de una personalidad típica en una situación social bien determinada, ante objetos sociales relativamente definidos. (Orti, pp.196-197)

Las ventajas de esta técnica cualitativa se refieren a:

1. Puede contribuir al análisis de significados, mediante la colaboración del entrevistado.
2. Ayuda en el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos refleja el modelo ideal de una determinada actitud.
3. Es pertinente para revelar las relaciones con los modelos culturales de personalidad, reflejados en el otro generalizado o superego social institucionalizado en la clase social de referencia.
4. Propicia una complicidad entre el entrevistado y el entrevistador. (Orti, p.197)

#### 4.6.1. HERRAMIENTA:

La entrevista abierta semidirigida se centró en el proceso de comunicación de doblespiral. Se partió de la definición de comunicación desde la teoría de la mediación previamente establecida; es decir, comunicación como el conjunto de pasos que sigue el flujo de información, tanto al interior como al exterior, con el fin de que determinados actores, con base en instrumentos y representaciones, se relacionen entre sí, con diferentes tipos de comunicación en donde los actores puedan ser productores, distribuidores y/o consumidores de información con miras a obtener un resultado.

Se establecieron los conceptos a investigar y las preguntas específicas para conocer datos sobre:

- Los actores en relación a la estructura formal.
- El intercambio de información desde los flujos informativos.
- Los instrumentos desde las mediaciones comunicativas.
- Las interacciones desde los conflictos y las relaciones conflictivas
- Y las percepciones de los actores en relación a los problemas comunicativos en la organización.

Esta herramienta se aplicó el 11 de Marzo de 2003 a tres miembros de la organización de las áreas de dirección artística (Actor 1), proyectos (Actor 2) y producción (Actor 4). Los dos últimos están involucrados directamente con el problema de productividad analizado en el capítulo tres de esta investigación.

A continuación se presenta la herramienta construida.

**Problemas de comunicación en doble espiral**

Percepciones de los actores

Entrevista abierta semidirigida

Nombre	Definición	Categoría	Tópicos
Proceso de comunicación	Conjunto de pasos que sigue el flujo de información, tanto al interior como al exterior, con el fin de que determinados actores, con base en instrumentos y representaciones, se relacionen entre sí, con diferentes tipos de comunicación en donde los actores puedan	Actores y la Estructura Formal	¿Conocimiento de la estructura formal de la organización? (Nombre, filosofía, objetivos y normas) ¿Accesibilidad de la información que requiere para su labor particular?
		Flujos informativos	¿Los recorridos de la información son los adecuados? ¿Qué problemas identifica? (Cuellos de botella, bloqueos) ¿Funcionamiento de los canales de retroalimentación? ¿Siente que su opinión es tomada en cuenta?
		Mediaciones Comunicativas	¿Eficacia de los canales de información: juntas, mail, teléfono, documentos escritos?
		Conflictos comunicativos	¿Cuáles son los errores que se cometen en el proceso productivos relacionados con la comunicación? ¿Cuáles son sus principales aciertos? ¿Cuenta con la información pertinente para hacer su trabajo?
	ser productores, distribuidores y/o consumidores de información con miras a obtener un resultado	Interacciones conflictivas	¿Con cuáles miembros tiene mejores relaciones de trabajo? ¿Con cuáles tiene peores? ¿Pertenencia a grupos formales e informales? ¿Relación con la dirección? ¿Relación con los de su mismo nivel?

#### 4.6.2. RESULTADOS

Problemas de comunicación en doblespiral Percepciones de los actores Entrevista abierta semidirigida Pregunta 1: Conocimiento de la estructura formal de la organización?		
ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>No conozco el significado del nombre. No sé que quiere decir doblespiral. Sé que su objetivo es producir. Pero nada más.</p> <p>No conozco bien la estructura, aunque conozco a toda la gente. Hay áreas que desconozco completamente por su funcionamiento. Más con las cuestiones técnicas y la logística para proyectarlo y para ejecutarlo. Esto lo he ido aprendiendo por experiencia.</p>	<p>Sí, es como dos caminos, uno de ida y otro de vuelta, siento yo.</p> <p>Completamente no la conozco, la estructura.</p> <p>Sí, su objetivo es desarrollar un trabajo.</p>	<p>No, se me olvidó... Una línea representa las ideas y la otra la realidad. Pero no sé más. Sí conozco la estructura. No tiene filosofía. No tiene reglas. La filosofía es ganar dinero, sin hacer arte. Servir al cliente bien, pero sin exagerar. Teniendo la ganancia más grande que se pueda.</p>

1. Se desconoce el diseño y la estructura formal de doblespiral. Se desconoce el significado del nombre. Aunque existen los elementos a nivel formal, no están ritualizados. Tal vez el desconocimiento más sensible es con respecto al objetivo de la comunicación que está expresado en términos totalmente instrumentales: "producir", "desarrollar un trabajo", o, incluso, filosofía es ganar dinero, sin hacer arte. Servir al cliente bien, pero sin exagerar. Teniendo la ganancia más grande que se pueda".

**Problemas de comunicación en doble espiral**

**Percepciones de los actores**

**Entrevista abierta semidirigida**

**Pregunta 2: Accesibilidad de la Información que requiere para su labor particular?**

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>No tengo toda la información. Para aterrizar los proyectos, estoy por las nubes.</p> <p>Información requerida: Estructura, formato de producción, ya que cada evento varía, al menos lo mínimo, Sobre todo, lo relacionado con cámara, luces, energía y lo administrativo. Eso de meter la factura, ese tipo de cosas, las he aprendido sobre la marcha.</p> <p>No se quién sea el responsable de qué tipo de información o quién tenga que repartirla. Aunque sería más práctico que alguien me la pase, o que me digan dónde para obtenerla de dónde esté. No se quién la tenga.</p>	<p>No, la hay. Porque a veces, realmente no siento la información. Como que me imagino que por una cosa o por otra pero, no la se.</p>	<p>Si tengo acceso fácil a la información que necesito. Cuento con la necesaria para hacer mi trabajo. Lo único malo es que sólo me entero del exterior por vía de la dirección. La información de los clientes llega a la empresa filtrada por la dirección.</p>

2. No se tiene acceso a la información para la labor que realizan dentro de la organización. No existe una idea clara de quién tiene la información o dónde solicitarla. "Aunque sería más práctico que alguien me la pase, o que me digan dónde para obtenerla de donde esté".

Con respecto a la información proveniente del exterior, hay un sentimiento de aislamiento: "La información de los clientes llega a la empresa filtrada por la dirección".

Problemas de comunicación en doblespiral

Percepciones de los actores

Entrevista abierta semidirigida

Pregunta 3: Los recorridos de la información son los adecuados?

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>No. Porque siento que todo debe ser más preciso para que sea mejor y más rápido. Más específico. Aquí nos ponemos en conceptos muy abstractos. Entre que el cliente no sabe y yo no tengo la información, los proyectos son confusos. Todo se enreda.</p>	<p>No, porque no están bien, pero tampoco están completamente mal. A veces el recorrido no es el adecuado. A veces, el recorrido no es por donde debería llegar y las cosas llegan por otro lado.</p>	<p>Son adecuados conmigo sí, pero con otros no. Los demás entienden otras cosas. Si dos personas atienden el mismo cliente, cada uno queda en diferentes cosas. Llegan a diferentes acuerdos. Provoca confusión dentro de la empresa, y, tal vez, para el cliente. Yo quedé en esto y tú me lo cambias.</p>

3. Los recorridos de la información no son percibidos como adecuados: "A veces, el recorrido no es por donde debería llegar y las cosas llegan por otro lado". Esto provoca una incertidumbre: "Yo no tengo la información, los proyectos son confusos. Todo se enreda". Hay un especial énfasis con respecto a los recorridos del interior al exterior de la empresa que provocan conflictos con los clientes: "Si dos personas atienden el mismo cliente, cada uno queda en diferentes cosas".

<b>Problemas de comunicación en doblespíral</b> <b>Percepciones de los actores</b> <b>Entrevista abierta semidirigida</b> <b>Pregunta 4: Qué problemas identifica? (Cuellos de botella, bloqueos)</b>		
ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Información incompleta. Porque la dirección general y yo no tenemos retroalimentación. No sabemos qué onda con cada uno. Todo se sobreentiende. No hay documentos que establezcan la información de proyecto. Lo previo a la producción es por puras pláticas. Necesitaría tan sólo de 15 minutos al día para ponernos de acuerdo, para realizar mi trabajo. Con las demás áreas, todo es por escritas y es más claro.</p>	<p>De información, básicamente lo que siento es el tiempo. A veces siento, que la falta de información. Es el tiempo. Estamos muy ocupados y tengo que llamarles, pero no puedo. Hay un exceso de trabajo.</p> <p>Falta coordinación. Siento que el problema es la presión. Los problemas mayores eran que al final todo debe ser rápido. La presión de cumplir hace que haya una fuerte presión y provoca errores y gastos no contemplados.</p>	<p>Creo que la información fluye. Todo se habla.</p>

4. Los problemas relacionados con los flujos informativos se refieren a la falta de una información integral. No fluye en todos los sentidos y a todos los niveles: "No sabemos qué onda con cada uno todo se sobreentiende". Uno de los principales problemas que se mencionó es la falta de tiempo, que impacta, incluso sobre los costos de la organización: "La presión de cumplir hace que haya una fuerte presión y provoca errores y gastos no contemplados".

Problemas de comunicación en doblespiral

Percepciones de los actores

Entrevista abierta semidirigida

Pregunta 5: Funcionamiento de los canales de retroalimentación?

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Si. Son buenos Porque mis comentarios son tomados en cuenta para complementar el trabajo. Aunque esto sólo pasa cuando no hay prisa. Cuando hay prisa, las órdenes sólo vienen de arriba abajo, sin considerar otras opiniones que podrían enriquecer el trabajo. En ese momento, sólo se informa y se tiene que aplicar rápidamente. Ya no hay tiempo para considerar nuevas opciones.</p>	<p>Siento que hay algunos abiertos. Los abiertos son los que se relacionan con lo que si se hacer y estoy segura que mi opinión puede aportar. Esos están abiertos.  Los cerrados, es donde siento algo, pero como no sé bien, mejor me quedo callada.</p>	<p>Con escenografía y video si hay retroalimentación. Porque siento que son más sinceros.  Los demás no se atreven a decir las cosas en que no están de acuerdo con la dirección general".</p>

5. Los canales de retroalimentación no son identificados explícitamente. Sin embargo, algunos los consideran buenos, sobre todo cuando se relacionan con el área del involucrado, lo que les da la base de confianza para participar: "Los abiertos son los que se relacionan con lo que si se hacer y estoy segura que mi opinión puede aportar". El factor tiempo sobre el funcionamiento de dichos canales se considera de manera significativa, sobre todo porque cierra los canales y propicia que la información sólo fluya en un sentido: "Cuando hay prisa, las órdenes sólo vienen de arriba abajo, sin considerar otras opiniones que podrían enriquecer el trabajo".

El liderazgo tipo autoritario de la organización inhibe la retroalimentación y genera desconfianza: "Los demás no se atreven a decir las cosas en que no están de acuerdo con la dirección general".

Problemas de comunicación en doblespiral		
Percepciones de los actores		
Entrevista abierta semidirigida		
Pregunta 6: Siente que su opinión es tomada en cuenta?		
ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Si siento que se me toma en cuenta. Sólo hay comunicación verbal, en su mayoría.</p> <p>Tenemos canales extraños. No debería ser. En cualquier empresa todo debería ser aterrizado o por escrito, memo o mail. Si no, se nos pierde, confiamos en nuestras notas o en la memoria. Tenemos que hacerlo más como en una oficina, tenerlo más aterrizado. Si hay confusión abajo, hay confusión arriba.</p>	<p>A veces sí, a veces no. Esto está relacionado en cuestiones muy específicas de un proyecto.</p> <p>Cuando es algo que yo conozco, opino, cuando no sé, prefiero no opinar.</p>	<p>Sí.</p> <p>Porque si te digo algo, no debería azul, me haces caso. Si te doy mis opiniones en diseño o en un precio, me tomas en cuenta.</p>

6. Los actores no sienten que el diálogo dentro de la organización se de en un plano de igualdad y reconocimiento: "Tenemos canales extraños". Su opinión no se percibe como algo valorado: "A veces sí, a veces no". La desconfianza los lleva a únicamente emitir opiniones con respecto a sus propias áreas y cuando se sienten seguros: "Cuando es algo que yo conozco, opino, cuando no sé, prefiero no opinar". La necesidad de un grado mayor de formalización es expresado como un requerimiento: "Tenemos que hacerlo más como en una oficina, tenerlo más aterrizado". Y la crítica al modelo autoritario, que impide la existencia de reglas claras para que los miembros se expresen libremente es mencionado como un problema: "Si hay confusión abajo, hay confusión arriba".

**Problemas de comunicación en doblespiral**  
**Percepciones de los actores**  
**Entrevista abierta semidirigida**  
**Pregunta 7: Eficacia de los canales de información:**

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>En orden de importancia, usamos: teléfono, juntas, mail, fax . El fax falla mucho, está en desuso.</p>	<p>Si funcionan, mucho.</p>	<p>Un día hacer una reunión-cena-junta donde cada quien diga qué se puede mejorar, se sincere, como producción, que se calla lo que no está de acuerdo.</p>
<b>MEDIOS:</b>		
<b>Telefono:</b>		
<p>El teléfono funciona bien hasta los límites. Es muy impersonal. Sería más fácil aclararlo cara a cara que por teléfono.</p>	<p>Es el número uno. Porque no importa donde estés siempre te puedes comunicar.</p>	<p>El más importante de todos. Todo el día estamos usándolo. Este tipo de trabajo es un trabajo de teléfono. La comunicación con clientes y proveedores es por teléfono.</p>
<b>Juntas:</b>		
<p>Debería prepararse la junta y no llegar a implementar en ese momento. Llegar con objetivos tareas hechas, objetivo final y metas parciales a informar. Hasta ahorita no ha sido esto. No se ha planeado y no se ha contemplado.</p>	<p>Han sido muy pocas, serían muy útiles.</p>	<p>Con algunos, hay que tenerlas, aunque se pueda resolver por teléfono. La comunicación es mejor en juntas, aunque no tienen rigor formal. Son más reuniones de grupos, de amigos. Con producción y con arte debería ser más formal en juntas. Hay muchos malentendidos con ellos. La comunicación con ellos debería ser más en juntas.</p>

Documentos escritos:		
Documentos escritos: a veces no los tengo. Es un problema técnico. Es el mejor medio, porque aterriza los acuerdos y deja constancia.	Hay, y sirve. Pero, podríamos aprovechar más ese recurso. Sobre todo, porque a veces yo entiendo una cosa y otro otra. Si está escrito, no hay tanto lugar a dudas o confusión.	No creo que haya comunicación por escrito.
Email:		
El mail no está funcionando. Por lo demás es rápido. Tengo un mes que no puedo abrir mensajes. Los tengo que abrir en otra máquina.	Si funciona muy bien. Se le puede sacar mucho más.	Es muy importante. Porque la mayoría del trabajo se concentra por email. Los proveedores mandan cotizaciones o sus proyectos por mail. La página sirve como imagen.

7. Con respecto a las mediaciones comunicativas, se percibe que son funcionales, aunque se plantea la necesidad de propiciar los encuentros informales: "Un día hacer una reunión-cena-junta donde cada quien diga qué se puede mejorar, se sincere".

El teléfono es percibido como el medio más importante por el giro de la empresa: "Este tipo de trabajo es un trabajo de teléfono"; sin embargo, se prefiere que la información se de a través de comunicación interpersonal: "Sería más fácil aclararlo cara a cara que por teléfono".

La áreas de arte y producción plantean la necesidad de establecer juntas más formales: "Debería prepararse la junta y no llegar a implementar en ese momento", "no tienen rigor formal. Son más reuniones de grupos, de amigos".

Y se plantea un conflicto de tipo comunicativo con esas mismas áreas en especial y se propone el uso de las juntas para resolverlo: "Con producción y con arte debería ser más formal en juntas. Hay muchos malentendidos con ellos. La comunicación con ellos debería ser más en juntas".

Se percibe el valor de los documentos escritos para comunicar y establecer compromisos: "Es el mejor medio, porque aterriza los acuerdos y deja constancia", "Si está escrito, no hay tanto lugar a dudas o confusión". Sin embargo, aunque existan los formatos de comunicación de este tipo, no se percibe la existencia de este medio: "No creo que haya comunicación por escrito".

Junto con el teléfono, el email es considerado un medio eficaz. Pero, en relación al equipo de computo, se detectó un problema que lleva ya tiempo sin ser resuelto: "Tengo un mes que no puedo abrir mensajes. Los tengo que abrir en otra máquina".

**Problemas de comunicación en doblespiral**

**Percepciones de los actores**

**Entrevista abierta semidirigida**

**Pregunta 8: Cuáles son los errores que se cometen en el proceso productivos relacionados con la comunicación?**

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Retrasos en proyectos, entregas. Fricciones. Conflictos.</p> <p>Retrasos porque no tengo algo a tiempo lo que se requería y no se le puede entregar al cliente.</p> <p>Fricciones porque hay presión, prisa por sacar todo adelante. Malos entendidos. Yo hablo japonés y tu portugués. A veces no nos entendemos y damos por hecho algo que no ha sido entendido.</p>	<p>Básicamente, la confusión entre lo que uno le dice a un cliente y otro. Una persona de doblespiral y otra dan diferente información. La información hacia acá es confusa. A veces, los clientes aprovechan esa confusión y causa conflicto. Con unos se enojan y con otros es muy lindo. A veces se traduce en retrasos en los trabajos. A veces cuesta en llamadas, en gastar más en algún tipo de cosas. Tiempo es lo que más se malgasta en determinado momento por un problema.</p>	<p>No son objetivos. Cuando algún elemento ve que otro está cometiendo un error, no se lo informan a la dirección general porque se estresa mucho. Cada quien hace lo que se tiene que hacer y no opinan.</p>

8. Por una parte, los errores percibidos con respecto a la comunicación, se refieren a conflictos, confusiones y el impacto que eso refleja con respecto al tiempo: "Fricciones porque hay presión, prisa por sacar todo adelante", "Malos entendidos. Yo hablo japonés y tu portugués ", "Tiempo es lo que más se malgasta en determinado momento por un problema".

Por otra parte, el liderazgo autoritario también provoca conflictos relacionados con la comunicación al inhibir la libre participación de los miembros de la organización: "Cuando algún elemento ve que otro está cometiendo un error, no se lo informan a la dirección general porque se estresa mucho".

**Problemas de comunicación en doblespiral**

**Percepciones de los actores**

**Entrevista abierta semidirigida**

**Pregunta 9: Cuáles son los principales aciertos en el proceso productivo relacionados con la comunicación?**

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Experiencia y capacidad. La información relacionada con la experiencia ayuda a resolver rápidamente todo. Esto demuestra que la dirección general conoce todas las áreas. Hay un dominio por la experiencia. Pero, esto hace que las cosas se lleven al límite. Como sabemos que se puede resolver rápido, no hay planeación y todos trabajan desarticulados. Hace falta articularlas más. Prever las situaciones y aprovechar cuando hay tiempo. Esto haría que cada quien aportara más y se trabajar en más armonía.</p>	<p>La seguridad ante el trabajo y el cliente. Cuando todos estamos en el mismo canal, le da mucha seguridad al cliente. Ve que todos piensan y sienten igual, Se refleja ante cliente, trabajo y ante los mismos proveedores.</p>	<p>Cuando la dirección general lo quiere, logra una gran comunicación con el cliente. Cuando se estresa, se complica.</p>

9. Los aciertos en el proceso productivo relacionados con la comunicación son percibidos como algo que también está relacionado con la dirección y el estilo de liderazgo. Los aspectos positivos se relacionan con la confianza, basada en la experiencia y el conocimiento, que legitima la autoridad: la dirección general conoce todas las áreas. Hay un dominio por la experiencia”.

Los aspectos negativos están basados con la personalidad: “Cuando se estresa, se complica”. La personalidad del líder también se refleja en los retrasos que genera el manejo de la información dentro del modelo autoritario: “Como sabemos que se puede resolver rápido, no hay planeación y todos trabajan desarticulados”. Esta es uno de los puntos centrales de la visión que tienen los actores sobre el trabajo en doblespiral. La experiencia demuestra que se tiene la capacidad y los conocimientos para resolver los problemas, pero eso hace que la organización caiga en la falta de planeación e integración.

**Problemas de comunicación en doblespiral**

**Percepciones de los actores**

**Entrevista abierta semidirigida**

**Pregunta 10: Cuenta con la información pertinente para hacer su trabajo?**

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>No. Porque hay cosas que no tengo y desconozco completamente y cosas que sólo tiene la dirección. Se transmiten informaciones y ordenes en un momento y no hay oportunidad de cachar todo al 100%. Por eso, al ir con proveedores y clientes, llega mal la información. Hay que volver continuamente y hablar con la dirección para precisar lo que debió estar a la primera. No se debe confiar en la memoria. Es mejor por escrito. Eso hace más compromiso.</p>	<p>A veces si, a veces no. Aquí siento que tiene que ver con la relación familiar. La dirección asume que sabe cosas y que las comunicó. producción no lo sabe. Siento que a veces tengo que estar preguntando para tener la información que requiero. Funciona como si otro elemento del trabajo fuera el jefe. Y a él hay que preguntarle. Pregunto a quien más confianza tengo o a quien más tiempo paso con él. A el lo consulto y dependo de lo que él entienda. Cuando él está saturado, la información llega chueca o no llega. Cree que me lo dijo y no me lo dijo.</p>	<p>Si.. No siempre a tiempo. A veces se pide urgentemente un proyecto por parte del cliente. Me gustaria que se respetara el tiempo del diseño. En dos días ningún diseñador lo hace. Mientras no sea dinero, la dirección compromete a la compañía con el cliente. Pueden ser la 10 de la noche y se piden trabajos urgentemente. En lugar de decirle al cliente el tiempo que se requiere. Debe planearse y explicar antes que comprometer. En cambio cuando hay dinero de por medio, no se compromete. Es más racional. No hay consideración con el cliente cuando hay costos para la empresa.</p>

10. La información no es percibida como un recurso del que dispongan los actores de manera pertinente: "hay cosas que no tengo y desconozco completamente y cosas que sólo tiene la dirección", dirección asume que sabe cosas y que las comunicó". El conflicto comunicativo entre la dirección y el área de producción también se refleja con respecto a la información pertinente: "producción no lo sabe. Siento que a veces tengo que estar preguntando para tener la información que requiero". Y este conflicto activa el funcionamiento de canales informales de comunicación: "Funciona como si otro elemento del trabajo fuera el jefe. Y a él hay que preguntarle". Aunque la información recibida por esos canales informales no sea la pertinente, producción la busca en esas vías para poder realizar su trabajo: "A él lo consulto y dependo de lo que él entienda... la información llega chueca o no llega". Otro conflicto comunicativo es mencionado en relación a los costos psicológicos por el manejo de la información que realiza la dirección: "Pueden ser la 10 de la noche y se piden trabajos urgentemente. En lugar de decirle al cliente el tiempo que se requiere". Y esta percepción fortalece la imagen utilitarista de la empresa: "Mientras no sea dinero, la dirección compromete a la compañía con el cliente. Pueden ser la 10 de la noche y se piden trabajos urgentemente". Se hace referencia al control de la información, que corrobora la percepción de un modelo autoritario, que controla y supervisa: "Hay que volver continuamente y hablar con la dirección para precisar lo que debió estar a la primera".

Problemas de comunicación en doblespiral		
Percepciones de los actores		
Entrevista abierta semidirigida		
Pregunta 11: Con cuáles miembros tiene mejores relaciones de trabajo?		
ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Con la dirección general. Por la relación laboral y por la familiar. Nos conocemos de tiempo y entendemos lo bueno y lo malo. Compartimos la misma visión profesional y buscamos desarrollarnos profesionalmente. Somos los que mejor nos llevamos en la familia desde hace mucho tiempo y hay una buena relación.</p>	<p>Definitivamente con la dirección de arte. La mayor información, la mejor comunicación la tengo de él porque trabajamos de cerca. Alucinamos mucho (positivo) sólo con él lo hago.</p>	<p>Con arte. Porque es tranquilo. Por su carácter. Es fácil de llevar.</p>

11. A nivel de las interacciones comunicativas, la relación entre los actores es percibida de manera positiva: "Compartimos la misma visión profesional y buscamos desarrollarnos profesionalmente". Pero, esta percepción está basada en la relación familiar entre dirección general y arte; así como entre arte y producción: "Alucinamos mucho (positivo) sólo con él lo hago".

Por esta condición, no se pudo obtener con esta pregunta información significativa o relevante sobre las interacciones comunicativas de manera explícita.

Problemas de comunicación en doble espiral

Percepciones de los actores

Entrevista abierta semidirigida

Pregunta 12: Con cuáles miembros tiene peores relaciones de trabajo?

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Nadie. Porque el trato es a base de respeto y cada quien hace sus áreas. Llega a ser hasta divertido.</p>	<p>Con arte, por tener una gran comunicación. Tenerla no quiere decir que todo esté lindo. También es con la que mayor cantidad de fricciones voy a tener. No siempre estamos de acuerdo, Aunque la comunicación sea buena, eso no quiere decir que no nos peleemos.</p>	<p>Con producción. Porque somos diferentes. No lo tengo claro. Nunca tengo relación directa. Le gusta que las cosas se hagan como ella quiere. Y a mí me gusta hacer las cosas como yo quiero. Se mete mucho en mi trabajo. Si no sabe diseño, que no se meta.</p>

12. Las interacciones comunicativas negativas entre los actores reflejan un conflicto de competencia entre diseño y producción: "Le gusta que las cosas se hagan como ella quiere. Y a mí me gusta hacer las cosas como yo quiero.. Se mete mucho en mi trabajo. Si no sabe diseño, que no se meta."

Por parte de producción, el conflicto no es percibido como algo negativo: "Aunque la comunicación sea buena, eso no quiere decir que no nos peleemos".

Esta es una tensión que podría ser utilizada para buscar un sano equilibrio entre la relación de tipo complementaria, basada en la especialización departamental y profesional; así como las relaciones competitivas, como la que genera producción interviniendo en el área de competencia de diseño. Este equilibrio requeriría del establecimiento de reglas claras o mecanismos formalizados para que tenga cause la tensión y el conflicto.

<b>Problemas de comunicación en doblespiral</b> <b>Percepciones de los actores</b> <b>Entrevista abierta semidirigida</b> <b>Pregunta 13: Pertenencia a grupos formales e informales?</b>		
ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
No hay grupos. Somos muy pocos. Sólo veo un grupo en la dirección y escenografía porque hay una estrecha relación informal, de amigos. Van al cine, se ven fuera del trabajo.	No, siento que haya grupos. Todos jalan parejo.	No, siento que haya grupos. Todos jalan parejo. Arte y producción son un grupo. Porque son pareja.

13. Aunque explícitamente, no se detectan grupos y los actores no se sienten parte de alguno. La información proporcionada al investigar la personalidad de los actores y la proveniente de la experiencia del investigador dentro de la organización permite establecer un grupo informal, basado en la relación familiar entre: dirección general, Diseño, Arte y producción.

Por otra parte, se percibe una relación especial entre la dirección y escenografía, que refleja una amistad: "porque hay una estrecha relación informal, de amigos. Van al cine, se ven fuera del trabajo".

Problemas de comunicación en doblespiral

Percepciones de los actores

Entrevista abierta semidirigida

Pregunta 14: Relación con la dirección?

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Antes había mucha impaciencia de la dirección general. Suponía cosas y era intolerante. Era una relación muy emocional. La intolerancia que se traducía en fricciones. Ahora, se encausa lo emocional para atender necesidades y resolver los problemas.</p>	<p>Buena porque creo que hay la base más importante: Hay respeto y, en determinado momento, lo que hay es libertad para trabajar. Con respecto a la información, a veces tengo y a veces no tengo. Depende, supongo, que como se lo dice a los demás., cree que también ya me lo dijo a mí. Yo no soy tomada en cuenta de manera directa. Se me hace llegar la información a través de terceros.</p>	<p>Mal, porque se estresa mucho y yo soy de una manera diferente cuando me estreso. Yo se que el cliente quiere algo y debemos priorizar. No acepto que me pidan cosas urgentes. Me gusta que haya respeto por mi trabajo aunque el cliente no sea feliz.</p>

14. La interacción comunicativa de los actores con la dirección general refleja el tipo de personalidad autoritaria y el modelo de comunicación del mismo tipo: "Antes había mucha impaciencia de la dirección general. Suponía cosas y era intolerante. Era una relación muy emocional", "Mal, porque se estresa mucho y yo soy de una manera diferente cuando me estreso".

El manejo de la información es basado en el control y en la circulación selectiva: "Yo no soy tomada en cuenta de manera directa. Se me hace llegar la información a través de terceros."

<b>Problemas de comunicación en doblezpiral</b> <b>Percepciones de los actores</b> <b>Entrevista abierta semidirigida</b> <b>Pregunta 15: Relación con los de su mismo nivel?</b>		
ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Buena.</p> <p>Trato cordial a nivel personal y profesional. Como cada quien hace lo que sabe, nadie se mete en las áreas de los demás. Sin embargo, nos coordinamos para trabajar bien. Se da un trabajo donde nos complementamos y nos ayudamos.</p>	<p>Bastante cordial. No tengo problemas. Es buena, de trabajo y de respeto.</p>	<p>Bien. Porque me caen bien. Soy respetuosa y trato de no meterme con nadie.</p>

15. La relación de los actores con los de su mismo nivel es percibida de manera positiva, cordial: "Trato cordial a nivel personal y profesional", "Es buena, de trabajo y de respeto", "Soy respetuosa y trato de no meterme con nadie".

Problemas de comunicación en doblezpiral

**Percepciones de los actores**

**Entrevista abierta semidirigida**

**Pregunta 16: Qué crees que debería hacerse para mejorar la comunicación en  
doblespiral?**

ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
<p>Mayor tolerancia. Propiciar reuniones sociales al final del evento, del proyecto. Una reunión en corto para rescatar lo bueno y lo malo en un ambiente de cuates. Revisar justo al terminar el evento para tener todo fresco y reunirnos fuera del trabajo para tener una relación más cercana.</p>	<p>Hablar más, como se pueda. Teléfono, mail. Ocupar mejor los recursos de comunicación. Insisto en el uso de mesas de trabajo. Es un reto porque consumen más tiempo aparentemente, pero de alguna manera es lo más fácil para que una información llegue a todos los involucrados de una manera más real, rápida, sin distorsión.</p> <p>Es bueno que me hagas estas preguntas. Las preguntas, nunca me lo había preguntado. Es bueno porque te hace meditar en el asunto y te ayuda a mejorarlo o al menos tomar una decisión en torno a eso.</p>	<p>Que todos participen más en todos los proyectos. Que estén enterados que es lo que los demás están haciendo.</p>

16. Las propuestas se refieren a la personalidad del líder: "Mayor tolerancia". Una necesidad de convivencia informal: "Propiciar reuniones sociales al final del evento". La formalización de las reuniones de trabajo: "Insisto en el uso de mesas de trabajo". Y un involucramiento mayor que propicie la integración en el proceso de trabajo: "Que todos participen más en todos los proyectos. Que estén enterados que es lo que los demás están haciendo."

**Problemas de comunicación en doblespirál**  
**Percepciones de los actores**  
**Entrevista abierta semidirigida**  
**Propuestas para resolver los problemas de comunicación en doblespirál?**

CATEGORIA	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
Actores y Estructura Formal	<p>Revisar los documentos que hablan de doblespirál y el proyecto en general. Tener una relación de lo que necesitamos. Una guía de lo básico para hacer el trabajo. Reglas generales. Y dejar sólo lo específico para cada proyecto en particular. De otra manera, siempre se atacan los eventos de una manera diferente y se tarda más todo.</p>	<p>Lo que he visto en otra parte, es realizar mesas de trabajo, donde cada quien expone todos los puntos que quiere.</p>	<p>Involucrarme más en las juntas con clientes. Que no sólo vaya la dirección general. Participar en esas juntas. Tal vez, crear un folleto o algo donde esté escrito qué es doblespirál y su filosofía. Tal vez en la página de Internet, o en algún otro lugar.</p>
Flujos informativos	<p>Poner por escrito todos los puntos importantes y los pendientes. Porque ahí es donde yo me pierdo, quedan cosas volando sin resolver. La dirección cree que ya se informaron cosas que nunca fueron informadas.</p>	<p>Mesas de trabajo. Porque lo que se dice en una mesa, todos lo oyen de la misma manera, si se hace de manera individual, la información se vuelve un teléfono descompuesto. Una junta con todos los involucrados, todos oímos lo mismo y nos podemos coordinar.</p>	<p>Un día hacer una reunión-cena-junta donde cada quien diga qué se puede mejorar, se sincere, como producción, que se calla lo que no está de acuerdo.</p>

<p><b>Mediaciones Comunicativas</b></p>	<p>Juntas. Vernos personalmente porque es más preciso. Preparar juntas y atacar puntos específicos y ordenados.</p>	<p>Siento que están bien, pero tenemos que invertirle más a Internet para que fluya más rápidamente. Lograr que las líneas estén mejor. Los celulares son una lata.</p>	<p>Tener juntas más seguido y con los involucrados juntos. Que todos participen. Para que estén enterados. Como no hay, cada quien dice una cosa y luego otra.</p>
<p><b>Conflictos comunicativos</b></p>	<p>Hacer la estructura de un evento. Yo necesito demandar y proponer información para evitar esos hoyos. Se debe estructurar y trabajar. No resolver las cosas como van cayendo. Prever con una planeación. Se que no me va a llegar la información, tengo que buscarla. Pero, a veces no se donde está o quién la tiene. Yo puedo tener una participación más activa, pero no siempre se cómo hacerlo.</p>	<p>Voy a parecer repetitiva. Pero las mesas de trabajo: todos oímos lo mismo. Ya no dependería de lo que oyen otros. Yo misma oíría al mismo tiempo la misma información.</p>	<p>Que se respete el trabajo de los demás, que haya acuerdos escritos con el cliente. Nada que me prometiste más y te dí menos. Dar pauta por parte de la dirección para propiciar mejor retroalimentación. Tomar en cuenta la opinión del resto de la empresa. La dirección debe dar pie a eso.</p>
<p><b>Interacciones Conflictivas</b></p>	<p>Mayor tolerancia. Propiciar reuniones sociales al final del evento, del proyecto. Una reunión en corto para rescatar lo bueno y lo malo en un ambiente de cuates. Revisar justo al terminar el evento para tener todo fresco y reunirnos fuera del trabajo para tener una relación más cercana.</p>	<p>Información directa. A lo mejor, hacer la información escrita para que todos tengan acceso a ella.</p>	<p>Tener más respeto por el trabajo de los demás. Pueden opinar, pero que sea respetuoso.</p>

<p>Mediaciones Comunicativas</p>	<p>Juntas. Vernos personalmente porque es más preciso. Preparar juntas y atacar puntos específicos y ordenados.</p>	<p>Siento que están bien, pero tenemos que invertirle más a Internet para que fluya más rápidamente. Lograr que las líneas estén mejor. Los celulares son una lata.</p>	<p>Tener juntas más seguidas y con los involucrados juntos. Que todos participen. Para que estén enterados. Como no hay, cada quien dice una cosa y luego otra.</p>
<p>Conflictos comunicativos</p>	<p>Hacer la estructura de un evento. Yo necesito demandar y proponer información para evitar esos hoyos. Se debe estructurar y trabajar. No resolver las cosas como van cayendo. Prever con una planeación. Se que no me va a llegar la información, tengo que buscarla. Pero, a veces no se donde está o quién la tiene. Yo puedo tener una participación más activa, pero no siempre se cómo hacerlo.</p>	<p>Voy a parecer repetitiva. Pero las mesas de trabajo: todos oímos lo mismo. Ya no dependería de lo que oyen otros. Yo misma oíría al mismo tiempo la misma información.</p>	<p>Que se respete el trabajo de los demás, que haya acuerdos escritos con el cliente. Nada que me prometiste más y te dí menos. Dar pauta por parte de la dirección para propiciar mejor retroalimentación. Tomar en cuenta la opinión del resto de la empresa. La dirección debe dar pie a eso.</p>
<p>Interacciones Conflictivas</p>	<p>Mayor tolerancia. Propiciar reuniones sociales al final del evento, del proyecto. Una reunión en corto para rescatar lo bueno y lo malo en un ambiente de cuates. Revisar justo al terminar el evento para tener todo fresco y reunirnos fuera del trabajo para tener una relación más cercana.</p>	<p>Información directa. A lo mejor, hacer la información escrita para que todos tengan acceso a ella.</p>	<p>Tener más respeto por el trabajo de los demás. Pueden opinar, pero que sea respetuoso.</p>

#### 4.7. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

El problema comunicativo principal se detecta en relación a la centralización que impacta en el modelo comunicativo de la organización, que impide el flujo libre de información en cuanto a acceso y disponibilidad. Este problema se traduce en tensiones y conflictos que generan retrasos, percibidos de manera reiterada con respecto al tiempo, costos adicionales y costo psicológico por el estrés. Además, producto del mismo modelo, se genera al interior y al exterior de la organización una incertidumbre. Al interior, se traduce en la falta de confianza para intervenir y participar de una manera más abierta. Al exterior, las tensiones han propiciado que los clientes aprovechen los mensajes duplicados o confusos para obtener el beneficio más alto de parte de la organización con respecto a los recursos o a los costos.

En resumen, doblespiral puede ser definida como una organización con conflictos comunicativos derivados de la centralización y un modelo de comunicación correspondiente al control y la supervisión permanente. Es un modelo que no corresponde a la ética comunicativa propuesta por Habermas.

El futuro de doblespiral presenta incertidumbre de mantenerse las tendencias comunicativas que generan conflictos. No se busca el consenso, el acuerdo. Se trabaja más por la imposición autoritaria. Existe un cierto grado de incongruencia entre la dirección general de doblespiral, produciendo control sobre la información y generando un gasto adicional que se traduce en el costo generalizado. No existe una base común para el diálogo: se usan expresiones para distintos significados. Las problemas en los flujos de información generan una comunicación confusa. No existe libertad para criticar o problematizar dentro de la organización: la incertidumbre provoca una actitud pasiva de los actores ante la dirección. No todos los miembros se sienten en el mismo nivel para entablar un diálogo y llegar a acuerdos.

Esta condiciones están impactando negativamente en los flujos informativos y en las mediaciones de comunicación. Este impacto se traduce en retrasos en los procesos de producción, duplicidad de funciones. Y, con respecto a la comunicación, se convierte en un problema que afecta al costo generalizado. Porque, a pesar de tratarse de un problema superestructural, afecta los niveles infraestructurales y estructurales. Como se observó, este modelo autoritario requiere de tolerancia para reducir el estrés, crear un clima de mayor certidumbre y posibilitar en los actores el establecimiento de un diálogo basado en la razón, de acuerdo a los términos de la ética comunicativa propuesta por Habermas.

# 5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO CINCO

### LA ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El planteamiento de este capítulo se hace en tres niveles. Primero, se parte de una definición teórica de la cultura organizacional y de la descripción de los recursos culturales de la organización. Posteriormente, se sistematiza la información de los cuatro capítulos previos. Finalmente, se plantea una propuesta de estrategia comunicativa, para mantener, reforzar o transformar aspectos de la cultura de la organización, a partir de las oportunidades detectadas en los diagnósticos de los cuatro capítulos anteriores.

La tarea es diseñar una estrategia que permita intervenir en la organización a nivel cultural a través de acciones comunicativas para mejorar la productividad y lograr que los miembros de la organización se encuentren satisfechos y colaboren con el objetivo mismo de la organización. Se busca que la organización sea más eficaz y eficiente; al mismo tiempo, que sus gastos sean menores a la inversión que realiza para el cumplimiento de sus objetivos.

Lograr esta tarea requiere romper con el principio de racionalidad que rige a las organizaciones y comprender de otra manera la cultura organizacional.

### 5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

En los primeros estudios, la organización se caracterizaba como una máquina o como un organismo. Incluso la palabra organización "se deriva del griego "organon", es decir, instrumento". (Morgan, 1991, p. 12). Tanto la teoría clásica como la humanista planteaban el estudio de las organizaciones con respecto a la racionalidad orientada a la eficiencia en la producción. Este principio de racionalidad representa el eje del modelo de producción predominante en la etapa de la modernidad que inicia con la revolución industrial y que se mantiene como modelo hegemónico hasta finales del siglo XX.

#### 5.1.1. PRINCIPIO DE RACIONALIDAD

La racionalidad es un concepto vinculado a las teorías del desarrollo que surgieron en los países industrializados durante las décadas de los 40 y 50. Estas teorías consideraban al desarrollo económico de una forma lineal, como el paso histórico que todas las naciones debían seguir: "El punto de partida era la sociedad tradicional, caracterizada por una estructura desarrollada dentro de funciones de producción limitadas, basada en ciencia y tecnología prenewtonianas, y en actitudes prenewtonianas hacia el mundo físico". (Sánchez, 1986, p.9)

Esta evolución, casi natural se expresaba en los siguientes supuestos:

1. La sociedad es un sistema de roles, instituciones y complejos de valores interrelacionados
2. Aún cuando se presume que todas las sociedades tienen algún grado de complejidad, el continuum tradicionalismo-modernidad se considera como uno de menor a mayor complejidad
3. El cambio social, particularmente la modernización, es un proceso suave y uniforme, dadas las compactas interrelaciones de los subsistemas sociales
4. Se presume que exista una total covarianza de las tasas de cambio de casi todos los aspectos del desarrollo, en todas las principales esferas institucionales de la sociedad
5. La mayoría de las teorías de esta tradición identifican una fuerza motriz, solvente, que debería propulsar el despegue hacia la modernidad: la secularización, la institucionalización de la racionalidad, la urbanización, la tecnología, la industrialización misma. (Sánchez, 1986, p.16)

El principio de la racionalidad en las organizaciones se expresó de una manera más explícita en la teoría clásica. Las organizaciones eran consideradas principalmente desde la perspectiva del control, como un medio racional para coordinar y controlar a sus miembros. Las organizaciones eran estudiadas desde una visión cultural hegemónica y racional, entendida como la percepción común de los miembros de la organización.

"El mito de la racionalidad, como criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa, era un postulado básico que nadie osaba poner en duda. La racionalidad como criterio único y, por consiguiente, internacional y universal, había llevado a la persuasión incontestada de que lo que entendía como bueno la cultura occidental era la bueno y lo lógico, esto es, lo mejor". (Ruiz Olabuenaga, 1999, p. 214)

La crisis de la racionalidad tiene un referente inmediato en la propia crisis de las organizaciones del modelo tayloriano de los Estados Unidos. Crisis que Enrique Sánchez Ruiz identifica en dos principales factores históricos: "La emergencia de una multitud de países nuevos en África y Asia, ante la desintegración de los imperios coloniales europeos ...y la reconstrucción europea de postguerra, exitosa

con la ayuda del Plan Marshall". (1986, p.9). Situación que se acentúa durante la crisis de productividad en los Estados Unidos y el surgimiento de nuevas propuestas como las de las organizaciones japonesas.

"El cotejo que en los años setenta enfrentó a los dos líderes de la productividad industrial mundial, USA y Japón. El primero, poseedor de todos los recursos imaginables y el segundo carente del recurso básico que provocaba la crisis y, sin embargo, éste segundo demostraba una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que el primero era incapaz de imitar. (Ruiz Olabuenaga, 1999, p.212)

La década de los 80 presentó para las organizaciones un panorama particularmente complejo. Conflictos sociales; crisis política a nivel mundial; el surgimiento de tecnología cada día más especializada; el caos de los mercados financieros. Y, en medio de este panorama, la caída del bloque socialista y la polarización de un mundo hacia un mayor desequilibrio. Un mundo que enfrentaba, al mismo tiempo, un proceso de globalización y un creciente desequilibrio en el desarrollo económico de la mayoría de los países. La paradoja de la globalización y la diferenciación.

Este punto de crisis ha sido definido como la era de turbulencia o como la crisis de la racionalidad. Crisis que llevó a las teorías de la cultura organizacional a pensar en las organizaciones desde diferentes perspectivas. Para comprender los alcances y los límites de la cultura organizacional se planteará un panorama general de las principales teorías alrededor de la organización y la cultura

### **5.1.2. OTRA MIRADA A LAS ORGANIZACIONES**

La crisis del Principio de Racionalidad puso al descubierto el hecho de que las organizaciones eran algo más que un medio racional para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los estudios de la organización como una cultura pusieron un especial énfasis en los miembros de las organizaciones, sus personalidades y sus percepciones. Incluso, esta crisis reveló que la racionalidad misma no era sino un producto cultural.

"La supuesta racionalidad, universal, única, neutral y absoluta, se convertía, así, de un solo golpe, en el modo de pensar particular, específico

y, lo que es peor, etnocéntrico, de la sociedad occidental...Por particular es sustituible, por específico es no generalizable, por etnocéntrico es falso, arrogante y ciego para otros modos o vías hacia la verdad teórica y la excelencia práctica". (Ruiz Olabuenaga, 1999, p.215)

El estudio de la cultura requería de otra mirada. A continuación se presenta un resumen de los conceptos de la cultura organizacional, a partir de diversas escuelas de pensamiento antropológico. (Pérez, 1998, pp.55-62)

#### 1. Funcionalista (Malinowski)

Mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos presentes durante su búsqueda de satisfacción personal

2. Funcionalista-Estructuralista (Radcliffe Brown) Adquisición de características mentales (valores, creencias, hábitos) que capacitan para participar en una vida social. La finalidad última de la cultura es el mantenimiento de la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico

3. Ecológica-adaptacionista Sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a su medios ecológicos

4. Histórico-difusionista La cultura a partir de las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y simulación.

5. Cognoscitiva Sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar (cultura como adquisición de habilidades -capacitación- y de convicciones -ideología- que les permite organizar los fenómenos de cierta forma.

6. Existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción.

#### 7. Equivalencia mutua

Conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares

#### 8. Simbólico-Semiótica

Sistema de significados y símbolos colectivos

### 5.1.3. RECURSOS CULTURALES DE DOBLESPIRAL

El principio de racionalidad supone la existencia de una cultura uniforme y homogénea, de acuerdo a una lógica mecanicista, donde la cohesión se logra por la vía del control y la supervisión. Por el contrario, otras escuelas teóricas plantean la existencia de múltiples culturas dentro de la organización. Por tanto, para lograr la participación de los miembros de la organización, la existencia de múltiples culturas presupone el consenso, el compromiso y la lealtad con la organización.

"Es una relación de carácter interno (autorregulación): ser consciente y responsable del cumplimiento de mis propias actividades y metas; su instrumento es la voluntad y su principio la convicción en lo que se hace. Este procedimiento no solamente es menos costoso (hace innecesarias las funciones de supervisión) sino que puede desencadenar una energía incontenible, potenciada o multiplicada (sinergia)". (Pérez, 1998, p.17)

Desde esta perspectiva, existen rasgos de la cultura que contribuyen al consenso, generando el compromiso y la lealtad de los miembros hacia la organización. Son los instrumentos que expresan la cultura de una organización y que ayudan, al mismo tiempo, a modelarla, a través de una reorientación cultural de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la organización y que influyen en la optimización de las actividades organizacionales. Estos recursos se describen a continuación:

#### 1. Procesos de Socialización/enculturización:

Estos procesos incluyen a la filosofía o constelación de valores, como ha sido definida en el capítulo 2 de esta investigación. Los valores son conceptos que dirigen el comportamiento de los sujetos "por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización". (Pérez, 1998, p.20)

La filosofía de doble espiral está formalizada a través de su misión y valores, descritas en el capítulo 2. La filosofía de doble espiral muestra un grado de congruencia alrededor de los conceptos base de la organización del compromiso como productora para desarrollar ideas y conceptos y traducirlos en la realidad.

Asimismo, destaca la importancia de cada una de las partes de la organización y la relevancia de su interrelación a través del trabajo en equipo para poder convertir en realidad esas ideas. Sin embargo, la filosofía y los valores de doblespiral no han sido divulgados entre los miembros de la organización, son prácticamente desconocidos y, por tanto, no son ejecutados por todos los actores.

Por el contrario, existe una serie de valores que, a pesar de no estar formalizados, son percibidos por los miembros de la organización y que se manifiestan, incluso, en la forma de antivalores:

#### **Valores:**

1. **Relación familiar:** Entre los integrantes hay lazos familiares que son positivos, fuertes y estrechos. Entre los miembros que no tienen estos lazos, existen nexos de amistad muy fuertes, que, incluso, son previos a la fundación de doblespiral.
2. **Conocimiento:** Los miembros tienen los conocimientos y habilidades especializados para realizar las tareas de una manera complementaria.
3. **Experiencia:** los miembros cuentan con experiencia profesional en su campo especializado, por lo que aportan ese valor y lo reconocen en los demás.
4. **Respeto:** Por la capacidad, la experiencia y el trato entre los actores, la interacción en doblespiral es positiva. Los actores sienten que su trabajo es reconocido y valorado.
5. **Visión profesional:** Existe un objetivo compartido de desarrollo profesional y una búsqueda por generar los productos de mejor calidad en cada proyecto.
6. **Puntualidad:** A pesar de los retrasos que se generan dentro de la organización, en especial por la concentración de información y la toma de decisiones, la puntualidad es un valor que se valora positivamente por los miembros de doblespiral. Este valor se observa sobre todo en el desarrollo de los proyectos de producción, en la hora de entrada y entrega de materiales.

### Antivalores:

1. Desarticulación en el trabajo: Se percibe una falta de armonía en los procesos de trabajo, lo que conduce a duplicidad de funciones y retrasos
2. Informalidad: Por la relación familiar y de amistad, el ambiente llega a ser tan relajado que se traduce en informalidad y falta de compromiso. La informalidad ocasiona retrasos graves que llevan a la necesidad de ajustar los procesos para cumplir en los tiempos comprometidos, por lo que se genera un excesivo gasto psicológico.
3. Centralismo: La dirección general concentra y centraliza toda la información y toma de decisiones, generando una parálisis en algunos miembros de la organización y cuellos de botella con respecto a los flujos de información.
4. Liderazgo autoritario: La dirección general ejerce un control y una supervisión directa sobre todos los pasos del proceso de producción.
5. Control de la información: El tipo de liderazgo incide de manera directa en el modelo comunicativo generando un fuerte control de la información

### 2. Misión/propósito:

La misión puede ser entendida como un propósito compartida por la organización y sus miembros, que ofrece dos beneficios principales a la organización:

"Da propósito y sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante....(y) Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros". (Pérez, 1998, p.23).

El análisis de la misión se puede realizar a través de los instrumentos que proporcionan la visión, la estrategia, las tácticas y la definición del negocio de la organización.

Se desconoce el diseño y la estructura formal de doblespiral. Se desconoce el significado del nombre. Aunque existen los elementos a nivel formal, no están ritualizados. Tal vez el desconocimiento más sensible es con respecto al objetivo de la organización que está expresado por los actores en términos instrumentales durante la entrevista abierta semidirigida del capítulo anterior: "producir",

"desarrollar un trabajo ", o, incluso, "la filosofía es ganar dinero, sin hacer arte. Servir al cliente bien, pero sin exagerar". "Teniendo la ganancia más grande que se pueda". Esto se consigna en el capítulo cuatro cuando se abordan los problemas de comunicación en doblespiral. (Ver Página 199)

Por lo tanto, se puede afirmar que, a pesar de que existe una misión formalizada por parte de la organización, los actores la desconocen. Y la percepción de los miembros es instrumental con respecto al objetivo de la organización, como una empresa que sólo busca generar dinero.

### 3. Claridad organizacional:

La claridad organizacional es un instrumento que ayuda a simplificar el funcionamiento de la organización: "Es una especie de control de una complejidad que inhibe, angustia y desestructura (ordenar y sistematizar el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía y por el contrario lograr su óptimo aprovechamiento)". (Pérez, 1998, p.28)

En este sentido, la claridad se refiere a la información como insumo para el trabajo que permite a los actores contar con los elementos suficientes y pertinentes sobre lo que tiene que hacer, cómo hacerlo por qué hacerlo y en cuánto tiempo debe hacerlo.

Las confusiones que obstaculizan el funcionamiento de doblespiral se pueden expresar en cuatro niveles:

#### 1. Productividad:

Como se detectó en el capítulo 3, en doblespiral existe un problema de productividad, ocasionado por la centralización de información por parte de la dirección general. Esta centralización ocasiona duplicidad de funciones y retrasos en los procesos de producción. Este problema afecta la claridad organizacional, ya que los actores no cuentan con la información pertinente para realizar su trabajo.

#### 2. Expectativas organizacionales:

Aunque el objetivo de la organización está formalizado, no se ha divulgado de manera apropiada, por tanto, es prácticamente desconocido por los actores. Además, no existe una descripción formal de los puestos, ni un cruce entre las habilidades, conocimiento, esfuerzo y responsabilidades para cada área.

### 3. Criterios de evaluación:

La organización no cuenta con mecanismos de evaluación para que los actores tengan retroalimentación sobre su desempeño dentro de doblespiral. Por lo que las reglas son confusas y no refuerzan el esfuerzo de los miembros de la organización. Y tampoco existe una adaptación de las condiciones organizacionales a las cualidades del individuo.

### 4. Demandas del entorno desconocidas:

Aunque existen mecanismos de evaluación de los proyectos por parte de los clientes, no hay un conocimiento profundo sobre su percepción con respecto a la organización.

Hace falta un trabajo más profundo en doblespiral al respecto de la claridad organizacional. Un proyecto que integre la visión de la empresa, las reglas de actuación y los proyectos de vida de los miembros de la organización. Un programa que observara esos aspectos puede ayudar a inducir una visión o futuro de la empresa, compartido por la organización y por sus miembros.

### 4. Conocimiento:

El conocimiento es "el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa". Pérez, 1998, p.33) Se trata de un recurso cultural que puede ser analizado a través del conjunto de mecanismos del conocimiento en la organización y del establecimiento de programas de desarrollo del conocimiento.

doblespiral es una organización que ofrece servicios de producción, por lo tanto requiere de personal especializado en los diferentes campos de la producción. Por ser una organización de tamaño pequeño, sus miembros han sido seleccionados, además de la relación familiar y de amistad, tomando en cuenta principalmente la especialización de su conocimiento y la experiencia en sus áreas. Esta valoración de conocimiento se expresa en la capacidad y experiencia de los miembros de la organización, sobre todo en las áreas directamente relacionadas con la producción: diseño, audio, video, escenografía y arte.

Sin embargo, en el nivel de desarrollo en que se encuentra la empresa, el tamaño y el limitado estado de sus recursos financieros, explican, en parte, la falta de

planes de desarrollo del conocimiento para sus recursos. No se cuenta con planes de capacitación o desarrollo. Tampoco existen planes de evaluación o reconocimiento a este recurso cultural.

Finalmente, la organización tampoco cuenta con planes o programas para recuperar la experiencia y creatividad de sus miembros.

El desarrollo de programas de capacitación, reconocimiento y recuperación de experiencia es una oportunidad que tiene la organización para desarrollar los recursos culturales vinculados con el conocimiento.

En especial, la organización cuenta con una amplia oportunidad con respecto a la creación de bases de datos. A través de mecanismos de retroalimentación, se puede recuperar la experiencia de los miembros de doble espiral. Como se observó en el capítulo anterior, algunos actores expresaron la necesidad de contar con manuales formalizados que sirvan de guías para atacar proyectos similares con metodologías ya desarrolladas y probadas con anterioridad, para evitar la repetición innecesaria de las mismas fallas en los procesos de producción. Es una oportunidad para rescatar la información y la experiencia desarrollada por doble espiral para consolidar el "know how" de la producción, que permitiría estabilizar los procesos productivos. Es decir, crear manuales que permitirían reducir el costo generalizado, especialmente con respecto al precio de los productos generados por doble espiral, el tiempo, el esfuerzo energético y la inversión psicológica.

#### 5. Participación:

Posiblemente se trata del recurso cultural más innovador tras la crisis del principio de racionalidad en las organizaciones. Se trata del valor de integrar a los actores de manera activa en las acciones orientadas al objetivo de la organización. "Sólo una administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, puede enriquecerse de manera más adecuada". (Pérez, 1998, p.35).

Cuando se creó doble espiral, los socios fundadores diseñaron la estructura formal básica de la organización, sobre todo lo referente al objetivo y filosofía de la empresa. Sin embargo, esta estructura formal no ha sido divulgada entre el resto de los miembros.

Actualmente, los actores sólo participan en el proceso productivo, desde cada una de sus áreas de especialización. Esta participación es positiva e involucra los conocimientos y capacidades de cada miembro. Sin embargo esta participación se centra en aspectos pragmáticos y la manera de resolver situaciones muy concretas. Por lo tanto, la participación también representa una importante oportunidad para fortalecer un recurso cultural que busca involucrar a los miembros de la organización, compartiendo la responsabilidad de planear y organizar a la empresa. Esta participación busca lograr dos metas: el compromiso y convicción con respecto al objetivo organizacional; y el enriquecimiento de la organización con las aportaciones de todos sus integrantes. De acuerdo, a los datos obtenidos en la entrevista reportada en el capítulo anterior, los actores sólo participan cuando se reúnen para enfrentar la producción de un proyecto. Pero, cuando no existen proyectos, no hay una conciencia clara de la existencia de una organización. La unidad que se generará a través del fomento de la participación podría buscar una operación y un manejo más adecuado de la organización.

#### 6. Liderazgo:

Desde la perspectiva de la autoridad, el liderazgo basado en el poder, el uso de la fuerza y de la imposición da pauta a un ambiente organizacional donde se da un desequilibrio que inhibe la participación y determina un ambiente de privilegios, que propicia la fragmentación e ineficiencia de la empresa. Por el contrario, un liderazgo participativo busca el consenso, se basa en la negociación y propicia un ambiente más democrático; lo que se traduce en una mayor integración y eficiencia de la empresa.

Desde el punto de vista cultural, el liderazgo tiene por objetivo facilitar la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones, influyendo, convenciendo, mejorando, negociando. "Está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto es porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da la autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo". (Pérez, 1998, p.37).

Los instrumentos del líder en el contexto cultural se basan en una amplia habilidad de comunicación verbal y una imagen de congruencia a través del ejemplo. Desde esta perspectiva, el líder puede por una orientación hacia la supervisión o hacia una tarea de tipo simbólico. El primero se orienta al cumplimiento de la tarea, el rendimiento, la planeación y la solución de problemas. El segundo se orienta a la

relación de los actores, la creación de equipos, el apoyo, la motivación y la creación de sentido y ejemplo de la organización.

En doblespiral, el liderazgo tiene más relación con el modelo autoritario orientado al cumplimiento de la tarea. Sin embargo, existe un equilibrio con respecto al cuidado de la relación de los actores producto de los propios nexos familiares y de amistad que existen dentro de la organización entre el líder y el resto de los miembros.

La orientación a la tarea o a la relación podría reflejar una percepción paradójica del líder. Por una parte, las características autoritarias parecieran un requisito deseable en la estructuración de grupos de trabajo que se reúnen para acometer un proyecto, como se describió en el capítulo 2. Sobre todo cuando esos proyectos se manejan con un presupuesto fijo y un calendario preestablecido, donde cualquier desviación tiene una repercusión directa en el costo generalizado. Es decir, se trata de equipos que requieren mostrar un grado alto de eficiencia y eficacia.

Por la otra parte, la orientación a la relación por parte del líder ofrece una ventaja en este tipo de equipos de trabajo. Ya que, es importante generar un clima agradable de trabajo, sobre todo cuando los procesos implican períodos largos de trabajo, donde una buena relación ayuda a reducir el impacto del alto costo psicológico que se traduce en presiones y frustraciones.

El líder de doblespiral también es percibido como una persona con experiencia, metódico y ordenado, pero, al mismo tiempo como desordenado e impositivo. Estos rasgos se expresan en la percepción de la personalidad del líder: "Era intolerante. Era una relación muy emocional... Mal, porque se estresa mucho y yo soy de una manera diferente cuando me estreso". (Página 213)

### 7. Ritos organizacionales:

La importancia de los ritos en la cultura es de un carácter fundamental. Así como en la psicolingüística establece que los objetos solo existen cuando son nombrados, los valores de la cultura organizacional no podrían materializarse si no pasaran por los rituales que los actualizan y les proporcionan vehículo a sus contenidos.

Los ritos pueden ser definidos como "toda actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa". (1998, p. 61)

En este sentido, los ritos "sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respeto a la antigüedad y a la experiencia), papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad, pertenencia)". (Pérez, 1998, p.39).

Los ritos organizacionales pueden ser analizados a través de instrumentos como programas de desarrollo organizacional o comercial, planes estratégicos, festividades organizacionales, reuniones, reclutamiento y ritos de iniciación entre otros.

Abravanel propone cuatro características que distinguen a los ritos organizacionales: (1998, p.61)

1. El aspecto litúrgico: constituyen una forma de adoración colectiva.
2. El aspecto representacional: se refieren a principios internos, como el espíritu colectivo que sostiene y guía a la corporación.
3. Una doble función: consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo.
4. Un papel purificador: permiten la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos que definen la organización.

#### Llamado:

Este es un ritual relacionado con la puntualidad. Cuando la producción se encuentra en su fase operativa, todos los equipos de staff son convocados a las reuniones a través de llamados. El llamado es un documento escrito donde se explica a cada miembro, el día, la hora, el lugar en donde se deben presentar para realizar un determinado proyecto.

El valor y el respeto al llamado son indiscutibles y representa un compromiso entre los participantes del proyecto y la organización. Todos los miembros valoran positivamente las condiciones del llamado, en especial la hora, y la cumplen como si fuera una ley. Si alguien llega a violar los términos del llamado, es valorado de manera negativa por el resto de los miembros de doblespiral.

**Raper:**

Así como el llamado consiste en las instrucciones para el inicio de la jornada de trabajo, el "Raper" es un ritual que indica el final de la jornada laboral. "Raper" es una apropiación del lenguaje de la producción y se refiere a la frase en inglés : "Wrap it all". Esta expresión significa literalmente, envuelvan o guarden todo. Y es el llamado del director de la producción para que todos los miembros den por terminado el trabajo del día y recojan todas sus herramientas e instrumentos de trabajo.

Aunque la jornada de trabajo en una producción puede ser muy prolongada y extenuante, todos los miembros de la organización realizan sus actividades hasta que el director grita "Raper". Antes de esa instrucción, nadie hace evidente su cansancio ni cuestiona las horas invertidas de trabajo.

Al igual que el llamado, el raper, constituye un ritual que consolida y anima periódicamente la identidad del grupo.

**Alimentos:**

Aunque el alimento es una necesidad básica para los integrantes de una organización. Dentro de las organizaciones especializadas en producción, se refiere más a un rito de socialización. Es una forma en que la organización valora el tiempo y brinda un reconocimiento a su equipo de trabajo.

Esto se relaciona también con la fase operativa de la producción, donde la Dirección prefiere mantener reunido al equipo de trabajo para evitar que se desperdigue y se disminuya o se vea afectada la productividad. En lugar de detener el proceso de producción para que los integrantes del equipo se retiren a comer fuera de la organización, la empresa les proporciona los alimentos en el lugar donde se esté desarrollando el proyecto específico. Si se trata de un comercial, lo más común es contratar a un servicio de comedor. Si se trata de un evento o una promoción, se manda pedir alimentos. De esta manera, la interrupción en el proceso de trabajo es mínima, el equipo se mantiene unido y la Dirección manifiesta una valoración al tiempo de su equipo y les expresa lo importante que son los miembros para la organización.

### **Producción:**

La producción existe dentro de doblespiral como definición de su objeto y como área de trabajo. Es decir, es una organización orientada a la producción, que dentro de su estructura interna cuenta con un área especializada en producción, como proveedora de los recursos necesarios para la realización de un proyecto y el manejo de los presupuestos. Sin embargo, la producción también puede ser un recurso cultural relacionado con los rituales.

En un sentido cultural, la producción es un ritual que se refiere al espíritu colectivo que sostiene y guía a la organización. Todos los miembros de doblespiral han asumido que todos realizan como actividad genérica la de producir, independientemente de que algunos diseñen, monten coreografías, desarrollen escenografías o sean los operadores de audio o video.

Es decir, a pesar del nivel o área específica, todos producen. Y, aquí, producir significa resolver los problemas, desarrollar soluciones creativas y tratar de obtener el mejor resultado, optimizando tiempo y recursos materiales. Por lo tanto, el concepto de producción es un principio interno del espíritu colectivo que sostiene y guía a la corporación.

### **Juntas:**

Las juntas en doblespiral constituyen un ritual que actualiza no sólo las necesidades de comunicación entre sus miembros. Además, representan un momento privilegiado donde los miembros sienten que su participación es valorada y se siente parte de un grupo importante. En ocasiones, tiende a haber una sobre valoración de ese ritual y los miembros se sienten excluidos si no asisten a una determinada junta. Incluso llegan a explicar la falta de información por no haber sido considerados en alguna junta.

### **Encuentros informales:**

Las interacciones en doblespiral están influidas por el carácter familiar y de amistad entre sus miembros. Esta característica propicia que los encuentros entre los miembros vayan más allá de las fronteras de la propia organización y alcancen otro tipo de encuentros, como comidas, salidas al cine y otro tipo de reuniones informales. Incluso, algunos miembros desearían que se fortaleciera ese tipo de encuentros.

### 8. Tótem Corporativo:

Abravanel explica que así como sucedía en ciertas tribus donde un tótem era venerado como el ancestro de la raza, en las organizaciones existe un tótem que representa el interés común de la organización. Se trata de un término formulado por Levi Strauss, quien define al totemismo como "símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre la naturaleza y la cultura". (1998, p.66)

Para la organización, el tótem reúne los mismos valores, pero juega un importante rol simbólico que materializa los valores de la organización y alrededor del cual se concentran los miembros de esa organización.

Dentro de doblespiral, la dirección general puede ser considerada el tótem por su posición de liderazgo y su autoridad con respecto a los conocimientos y experiencia. Además, por su posición dentro de las interrelaciones familiares y de amistad que existen en la organización. Sin embargo, al no tener conciencia de su importancia dentro de la cultura organizacional, este carácter de tótem no ha sido explotado para materializar símbolos que puedan fortalecer de manera positiva la cultura de la organización. Por el contrario, sólo ha funcionado como una referencia pragmática para tomar decisiones, manejar presupuestos y resolver conflictos por la misma posición formal que ocupa.

### 9. Ideología Organizacional:

La ideología organizacional se refiere a un "sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes (ideología revolucionaria)". (Pérez, 1998, p.42)

La ideología incluye un nivel representacional y está ligado a un nivel operativo. Esto genera, lo que Abravanel define como una doble lealtad: "una a una pureza de los principios morales (aspecto representacional) y otra a exigencias de las situaciones concretas que se presenten (aspecto operacional)". (Abravanel, 1998, p. 49)

Esta doble lealtad puede generar contradicciones o paradojas que son resueltas a nivel organizacional a través del uso de mitos mediadores que permiten resolver dichas contradicciones.

La ideología organizacional en doblespiral se expresa principalmente a través de la importancia que se le da a las relaciones familiar y de amistad. Hay una fuerte creencia de que esos valores son lo más importante y lo que mantiene unido a sus miembros. Además hay una base de conocimiento y experiencia, donde todos reconocen sus propias capacidades y valoran y respetan las de los demás. Existe una visión compartida de realizar los proyectos con el máximo de calidad, dentro de los límites temporales y presupuestales. Hay la creencia de que juntos se han logrado realizar los proyectos de la manera en que interesan a todos.

Aunque es común a todos los miembros el objetivo material de obtener recursos financieros, también hay la necesidad de desarrollarse profesionalmente sobre una base de respeto y colaboración.

Sin embargo, este base de respeto y colaboración no se ha logrado del todo, ya que el liderazgo y la estructura tiende a ser más inflexible y rígida en algunos momentos del proceso de producción.

La ideología es un recurso cultural de doblespiral. Y, al igual que la aplicación del liderazgo situacional, representa una oportunidad que permitiría resolver muchas contradicciones dentro de la organización.

#### 10. Comunicación:

Desde la cultura organizacional, la comunicación no se refiere a los flujos, canales o redes, sino a los instrumentos que conforman comunicativamente a la cultura. Se refiere al "instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo". (Pérez, 1998, p. 45)

Desde esta perspectiva, la comunicación cubre cuatro funciones que reportan beneficios a la organización. (Pérez, 1998, p. 45)

1. Tareas de conducción de la organización Beneficios: Canalizar las acciones hacia el logro de objetivos.
2. Tareas de enculturación Cohesión. Beneficios: integración de la organización
3. Tareas de adaptación (autoheteroregulación). Beneficios: Supervivencia de la organización
4. Tareas de coordinación - articulación Beneficios Organizar las acciones en función del logro de objetivos

Desde la perspectiva cultural, la comunicación se entiende a través de cuatro funciones básicas:

1. Comunicación como poder
2. Comunicación como acto comunicativo
3. Comunicación como enculturizador
4. Conducción de la organización

Un tema específico de la comunicación organizacional está relacionada con el tema de la congruencia. En la organización, todos los mensajes deben decir lo mismo, deben ser consistentes. Esto implica la necesidad de un alto grado de correspondencia entre los programas de comunicación internos y externos. "Se supone que una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización". (Pérez, 1998, p. 50)

La consideración de la comunicación como un recurso cultural implica, por una parte, no exportar los problemas internos de la organización hacia fuera. Sin embargo, antes de planear un programa de comunicación externa que presente a la organización de una manera positiva, primero se tiene que resolver los conflictos internos para evitar la incongruencia. Por otra parte una estrategia comunicativa implica la selección adecuada de los artefactos y los productos que sean más eficientes para hacer que la comunicación refleje de una manera congruente la imagen de la organización.

Los instrumentos comunicativos de los que puede echar mano la cultura organizacional son los siguientes: (Pérez, 1988, p. 51)

1. Símbolos verbales:  
Mitos, Ideologías, Principios/valores
2. Símbolos no verbales:  
Hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, Arquitectura, Emblemas, Uniformes, Colores institucionales, Afirmaciones no verbales y Héroes

Finalmente, el inventario de los productos comunicativos disponibles para la cultura organizacional son los siguientes: (Pérez, 1988, p. 51)

Glosarios, Abreviaciones, Metáforas, Lemas, Cuentos, Historias, Signos, Léxicos y lenguajes, Epopeyas, Leyendas, Retórica, Diversiones, Diseño del espacio, Comportamiento y actitudes, Objetos institucionales y Reconocimientos institucionales

En doblespiral, la comunicación como recurso cultural representa una de las áreas de oportunidad más importantes para trabajar en el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Actualmente, como producto comunicativo sólo existe el logotipo, la definición del nombre de la organización y su lema. Sin embargo, al no estar ritualizados, son prácticamente inexistentes para los miembros de la organización.

#### 11. Imagen Interna e Imagen Externa:

La organización doblespiral no es percibida de una manera clara ni al interior ni al exterior de la misma.

Al interior, los miembros se reúnen para emprender una tarea como equipo, pero no hay conciencia de formar parte de una organización. Es percibida por los miembros más como una especie de club de amigos que se reúnen para hacer cosas.

Al exterior, muchos de los clientes o proveedores, se acercan a la empresa no como organización, sino como una referencia personal. Es decir, contratan a las personas, no a la organización. Los clientes no perciben una empresa, sino que confían y contratan los servicios de los miembros de la organización. Esta característica se describió al plantear el origen de doblespiral.

Es importante realizar un trabajo sobre la imagen como recurso cultural. Al interior, para dotar a los miembros de un sentido de existencia y de pertenencia a una organización. Al exterior, para reflejar una empresa y no una persona.

Por lo tanto, se requiere de consolidar la imagen interna y externa. Abrir las fronteras para hacer sentir a sus miembros que la organización no se agota en las

horas laborales. Extenderla. Hacer que la cultura sea fuerte y funcional. Lograr una identidad que se perciba claramente por los miembros de la organización y el entorno.

Las áreas de oportunidad que se pueden trabajar para fortalecer la cultura organizacional de doblespiral se refieren a:

1. Divulgación de la estructura formal de la organización
2. Recuperación de los valores que se perciben como positivos dentro de la organización
3. Definir el proyecto de la organización, involucrando la participación de los miembros de la misma
4. Desarrollar planes para recuperar la experiencia y la creatividad de la organización y crear referentes materiales como una base de datos o manuales de operación, basados en las experiencias reales.
5. Desarrollar un modelo de liderazgo de tipo situacional, propuesto por Hershey y Blanchard
6. Entender el funcionamiento de los ritos, recuperarlos y utilizarlos para fortalecer la cultura de doblespiral
7. Fortalecer el funcionamiento del tótem organizacional
8. Crear productos comunicativos que rescaten el valor de las comunicaciones no verbales de la organización, pero que materialicen los acuerdos para que se constituyan en un referente para reducir la incertidumbre.
9. Trabajar en otros productos relacionados con símbolos y metáforas de la cultura organizacional de la empresa.

## 5.2. DIAGNÓSTICOS DE LA ORGANIZACIÓN

El diagnóstico consiste en la "identificación de las situaciones problemáticas o competitivas". (Pérez, 1988, p.4.) Para definir los elementos sobre los que se construirá la estrategia de comunicación, se parte por integrar los diagnósticos de la organización. Se incluyen algunos problemas que no habían sido contemplados de origen, pero que se presentaron de manera significativa durante el proceso de investigación. Se excluyen los que están más relacionados con la infraestructura y que requieren principalmente de inversión económica y que, por lo mismo, no podrían ser resueltos de una manera eficiente a través de la estrategia de

comunicación. Finalmente, se mantienen aquellos que tienen una incidencia directa sobre los principales problemas detectados en la investigación y que son susceptibles de ser atacados a través de la estrategia comunicativa.

### 5.2.1. ENTORNO

El medio donde se desenvuelve doblespiral es hostil y turbulento: Un mercado integrado por tres tipos de clientes: los medios de comunicación, el mercado publicitario y las industrias que demandan espectáculos y actividades de mercadotecnia y promoción. El mercado de medios, publicidad y de espectáculos es cerrado, tiende al monopolio y a la concentración en grandes corporativos. El mercado de mercadotecnia y promoción es abierto y representa una oportunidad de crecimiento para doblespiral.

Los análisis sistémico y contingente demostraron que doblespiral tiene un reducido grado de autonomía y un alto grado de centralización. La organización es compleja tanto por la diversidad de respuestas ante su entorno como por el grado de especialización de sus elementos. La dependencia se relaciona en especial con respecto al entorno tecnológico y económico. La organización es centralizada, ya que tiene una estructura donde los subsistemas se interrelacionan y dependen de un mando central. Esta característica reduce su capacidad de respuesta. Por su dependencia del entorno, doblespiral tiene un estilo orgánico, ya que requiere de flexibilidad para adaptarse a su medio ambiente.

Dos elementos operan a favor de doblespiral: la dependencia del medio y la complejidad que le ayudan a responder adecuadamente ante las demandas del entorno. Pero la centralidad de decisiones se convierte en un obstáculo para responder con rapidez a dichas demandas. Mientras más capacidad de respuesta tiene una organización, mayor capacidad de adaptación y mayor viabilidad de su existencia. Por lo tanto, doblespiral requiere desarrollar una mayor capacidad de respuesta para responder ante las contingencias de su medio ambiente.

### 5.2.2. ESTRUCTURA FORMAL

La organización presenta una estructura formal que se presenta dos situaciones. La primera se relaciona con los elementos de la estructura formal de la organización que existen, explícitamente, en documentos escritos, pero que son prácticamente desconocidos por los miembros de la organización y no están

presentes durante la operación. Su filosofía, organigrama y objetivos existen de manera explícita. Sin embargo, estos elementos de su estructura formal no son significativos para los miembros de la organización y son prácticamente desconocidos.

La segunda se refiere a elementos de la estructura formal que no están escritos, pero que existen de manera estandarizada por el conocimiento y experiencia de los miembros de la organización. Los puestos y las funciones de las áreas que integran a la organización están estandarizados pero sus descripciones no están expresadas de manera explícita.

Las reglas organizacionales y los procesos de trabajo tampoco aparecen formalizados de manera escrita dentro de doblespiral. Sin embargo, los miembros tienen conocimiento de las reglas mínimas de operación que regulan el funcionamiento durante el proceso del trabajo.

Estas dos condiciones provocan los siguientes efectos:

1. Los valores simbólicos sobre el origen y sentido de la organización no son significativos para los miembros de la organización. Es necesario revisar explicitarlos y difundirlos buscando fortalecer la cultura de la organización.
2. La metáfora adhocrática de doblespiral revela que la organización sólo existe cuando se afronta un proyecto. La organización requiere desarrollar una cultura que vaya más allá de las fronteras espacio temporales de la organización.

La tarea es buscar un equilibrio en la estructura formal de la organización: Por una parte, aprovechar las ventajas que a la organización proporciona el contar con elementos con conocimiento y experiencia. Y por otra, desarrollar un grado de formalidad explícita y difundida que permita tener guías ante los procesos.

Es decir, desarrollar y consolidar una estructura formal que establezca los lineamientos racionales para que sus miembros desarrollen nuevos procesos y productos; y, al mismo tiempo, dotar a esa estructura de los márgenes

suficientes que garanticen un ambiente de flexibilidad, que permita explotar al máximo las características que potencien la innovación y la creatividad.

Sin embargo, no se debe perder de vista que el diseño racional siempre significa una representación que busca poner en común significados dentro de los miembros de la organización. Por tanto, es necesario que la estrategia considere a los recursos humanos y sus percepciones diversas y complejas.

### 5.2.3. FUNCIONAMIENTO REAL

A continuación, se plantea el diagnóstico del funcionamiento real a través de algunos de los factores que inciden en el problema de productividad analizado en el capítulo cuatro.

Causas	Necesidades
Estilo de liderazgo	Desarrollo de un modelo de tipo situacional
Falta de capacitación Comunicación	Cursos especializados y de actualización Uso de medios más eficientes para hacer disponible la información pertinente a cada actor
Manejo de emociones	Sesiones de trabajo para fortalecer las características de personalidad deseables en los actores
Nivel de desarrollo del Grupo formal	Para lograr su consolidación, doble espiral requiere de un liderazgo fuerte y de un conjunto de normas claras para todo el grupo.
Grupos informales	Fortalecer lazos emocionales entre los miembros: la organización social informal, el código de grupo, la diferenciación de roles, la estructuración interna y la movilidad individual.
Poder	Identificar las fuentes de incertidumbre sobre las que los actores basan su poder y establecer reglas claras para la negociación

El trabajo cultural sobre el liderazgo en doble espiral podría rescatar la necesidad de un equilibrio entre los rasgos autoritarios y la orientación a la relación, a través de

un modelo de liderazgo que Hershey y Blanchard definen como situacional: "El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de disponibilidad de los seguidores". (Robbins, 1999, p.358)

Este tipo de liderazgo refleja la necesidad de adaptación a la situación y a las condiciones de los miembros de la organización, o disponibilidad, que se expresan en la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

Como recurso de liderazgo, este modelo representa un valor cultural que podría ayudar a doblespiral, ya que, podría representar un equilibrio eficaz entre la orientación a la tarea y la orientación a la relación. Equilibrio no sólo deseable sino necesario para una organización como doblespiral, donde el tamaño, las interrelaciones de los miembros, el grado de especialización y los requerimientos de tiempos y presupuestos, son características imponen una dinámica especial a la empresa, donde es necesario cuidar el cumplimiento de la tarea, sin descuidar la relación con los miembros.

#### 5.2.4. COMUNICACIÓN

El problema comunicativo principal se detecta en relación al liderazgo y su estilo autoritario que impacta en el modelo comunicativo de la organización, que impide el flujo libre de información en cuanto a acceso y disponibilidad. Este problema se traduce en tensiones y conflictos que generan retrasos, percibidos de manera reiterada con respecto al tiempo, costos adicionales y costo psicológico por el estrés. Además, producto del mismo modelo, se genera al interior y al exterior de la organización una incertidumbre. Al interior, se traduce en la falta de información pertinente y en la falta de confianza para intervenir y participar de una manera más abierta. Al exterior, las tensiones han propiciado mensajes ambiguos que son utilizados por los clientes a su favor durante procesos de negociación.

A continuación se describen los principales conflictos relacionados con la comunicación en doblespiral.

## COMUNICACIÓN EN DOBLESPIRAL

Actores y la Estructura Formal	Desconocimiento de la estructura formal. Falta de difusión de los conocimientos relacionados con la filosofía y objetivos de la organización.
Flujos informativos	Modelo autoritario de comunicación: supervisa y controla, dosificando los recursos informativos. Flujos de comunicación inadecuados, producto del modelo autoritario. Genera confusión al interior y al exterior de la organización. Este modelo incide en retrasos en los procesos productivos, impactando en los costos de tiempo y de tipo psicológico. Ausencia de canales formales de retroalimentación El modelo autoritario genera incertidumbre y falta de confianza para expresar libremente las ideas.
Mediaciones Comunicativas	Se requiere de sistematizar formalmente un sistema de juntas, que genere información homogénea y oportuna. Asimismo, hace falta ritualizar el uso de los documentos escritos.
Conflictos comunicativos	La personalidad del líder impacta negativamente en la organización generando errores con respecto a la comunicación: fricciones y conflictos. Estos conflictos de tipo comunicativo se traducen en retrasos e inhibición a la libre participación de los actores por la incertidumbre y la desconfianza.

Interacciones conflictivas	<p>Se percibe una interacción conflictiva entre la dirección general y producción con respecto a la disponibilidad de la información. Otra interacción negativa tensa la relación entre diseño y producción.</p> <p>La relación con la dirección se percibe explícitamente de manera positiva, pero el factor de personalidad del liderazgo autoritario se hace evidente, cuando los actores hablan de retrasos ocasionados por la falta de información o por el estrés que provoca la dirección. La intolerancia y los excesos emocionales son percibidos.</p>
Mejoras en la comunicación	<p>Se requiere mayor tolerancia del líder, mayor formalización en las reuniones de trabajo y propiciar un mayor involucramiento e integración de los actores en los procesos de trabajo</p>

En resumen, *doblespiral* es una organización con conflictos comunicativos derivados de un liderazgo autoritario y un modelo de comunicación correspondiente al control y la supervisión permanente

Antes de plantear la estrategia comunicativa para *doblespiral*, se establece una metáfora que permita comprender a la organización desde otra mirada.

### 5.3. METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN

La metáfora propuesta para la comprensión de *doblespiral*, parte del nombre y del símbolo de la organización: dos líneas circulares que se entrelazan, como la estructura de la doble hélice del ADN.

Al seleccionar una metáfora, es importante hacer la distinción entre el referente y la metáfora misma. Aunque parece obvio, el referente siempre es comunicado a través de lenguaje y por lo tanto, lo que se conoce del referente casi siempre no son sino datos de lenguaje: una metáfora del referente, pero, de ninguna manera, el referente mismo.

Para entender esta condición, al hablar del genoma humano, se puede partir del propio fenómeno físico y biológico. O bien, de los primeros estudios que trataron de descifrarlo en 1953, que constituirían una primera metáfora. Pero, también se puede partir del desciframiento casi completo del código, ocurrido en el 2000; y que hace referencia a otra metáfora.

La metáfora del ADN propuesta para describir a doblespiral no se basa directamente en el genoma humano, sino en un referente del genoma humano. Una metáfora que desarrolló Matt Ridley en el año 2000 para contar la historia del genoma humano, cromosoma a cromosoma, eligiendo un gen de cada uno para narrar una historia del hombre.

"Comencé a pensar en el genoma humano como en un tipo de autobiografía por derecho propio, un archivo escrito en lenguaje genético de todas las vicisitudes e invenciones que habían caracterizado la historia de nuestra especie y sus ancestros desde el amanecer mismo de la vida". (Ridley, 1999, p.16)

Por lo tanto, la metáfora propuesta, en sentido estricto, no es directamente una metáfora del ADN, sino una metáfora basada en otra metáfora propuesta por Ridley, que a su vez se refiere a otra metáfora más, la estructura del ADN. Una metáfora basada en los estudios que los científicos de la genética desarrollaron para explicar de una manera sencilla la complejidad del genoma humano.

No sólo se parte de la analogía entre el significado de la organización doblespiral y la estructura de doble hélice del ADN. Se parte de la propuesta de Ridley: contar la historia del genoma humano a partir de un relato, donde los 23 cromosomas son capítulos integrados por los genes que constituyen la herencia genética del hombre. La metáfora propuesta, entonces, pasaría también por describir 23 características de la organización doblespiral que pueden ser asociados con los "genes" presentes en los cromosomas o temas desarrollados en los capítulos de la presente investigación. Sin embargo, por propósitos prácticos, sólo se plantea la metáfora a partir de dos cromosomas.

Un gen no describe de manera completa al cromosoma, ya que dentro de un cromosoma existe una enorme cantidad de genes. De igual forma, las características seleccionadas para describir a doblespiral no agotan la descripción de la organización. Sólo constituyen un inventario restringido de los elementos que

se consideraron significativos y que permiten una analogía descriptiva entre el genoma y la organización.

También hay que ser cautelosos y conviene advertir que la descripción de una organización por esta vía de ninguna manera garantiza la comprensión total del fenómeno de la organización. La metáfora sólo constituye una mirada más para comprender a la organización. De la misma manera en que el conocimiento del genoma humano y su descripción tampoco han logrado hacer un hombre más feliz o construir mejores sociedades; el conocimiento de una organización no garantiza la construcción de mejores organizaciones. Sin embargo, es un primer paso para comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones e intentar desarrollar una mejor organización.

#### **Genoma humano:**

Para lograr la mejor comprensión de la metáfora propuesta es necesario hacer una breve revisión de los conceptos básicos del genoma humano.

Ridley explica que el cuerpo humano tiene aproximadamente cien billones de células. Dentro de cada célula hay un corpúsculo negro llamado núcleo. Dentro del núcleo se encuentran dos series completas del genoma humano. A excepción de los óvulos y los espermatozoides que tienen cada uno una sola copia. Por lo tanto, una serie del genoma procede del padre (primera espiral de la organización) y la otra del padre (segunda espiral). En un principio, cada serie incluye entre 30 mil y 80 mil genes en 23 cromosomas. Los genomas están escritos con un lenguaje de cuatro letras y sólo se pueden armar en palabras de tres letras. Esta cuatro letras son A, C, G y T (adenina, citosina, guanina y timina, respectivamente). Las palabras se escriben en largas cadenas de azúcar y fosfato llamadas moléculas de ADN, a las cuales se unen las bases como peldaños laterales. (1999, p.16-19)

#### **Genoma doblespiral:**

Así como el cuerpo humano está conformado por 100 billones de células, la sociedad humana está integrada por un gran número de organizaciones o células. Cada célula-organización incluye un núcleo donde se encuentran dos series completas del genoma humano, que puede ser definida como los elementos que integran a la cultura de la organización. Cada una de estas series se representa por una espiral que al entrelazarse forman la doble espiral

Estos elementos se expresan en palabras de tres letras a partir de cuatro letras: Adenina, Citosina, Guanina y Timina. De igual forma, doblespiral es una organización que puede ser explicada a través de esas cuatro letras, donde A se refieren al Ambiente; la C, a la Comunicación; la G, a la estructura Formal; y la T al funcionamiento Real.

La cultura de doblespiral está conformada por dos estructuras, dos líneas espirales que se entrelazan de manera similar a la estructura helicoidal del genoma humano. De esta forma, las espirales se entrelazan por la interacción cultural de la organización con su medio ambiente, su estructura formal, su funcionamiento real y su comunicación.

Cada estructura encierra parte de la cultura organizacional y se expresa en recursos similares a los genes, que en el genoma alcanzan una cantidad de hasta 80 mil, mientras que en la cultura organizacional abarcan los recursos culturales, símbolos y valores que también podrían abarcar un número similar, dada la amplia diversidad y complejidad del conjunto cultural de una organización. Sin embargo, por motivos prácticos, el inventario propuesto por Ridley se limita a un gen por cada uno de los 23 cromosomas. Este inventario a nivel de la cultura organizacional, puede ser identificado a través de los trece recursos culturales identificados por Pérez, y ya descritos previamente.

En el genoma, la interacción de influencias genéticas y externas hacen que la conducta de un ser humano sea imprevisible, pero no indeterminada. La libertad del ser humano se encuentra en la distancia que separa precisamente a la imprevisibilidad de la indeterminación. Con respecto a la cultura organizacional, la interacción de las influencias ambientales, de la estructura formal, del funcionamiento real, de la comunicación y de la propia cultura hacen que la conducta del ser humano sea imprevisible por las mismas causas.

De los 23 cromosomas descritos por Ridley, se retoman dos que representan el reto principal para doblespiral en cuanto a su viabilidad como organización. Son los cromosomas números 12 y 21, que pueden identificarse, a nivel metafórico con el principio de racionalidad y con el principio holográfico.

El cromosoma 21 determina la presencia del síndrome de Down. Por este motivo, Ridley relacionó este cromosoma con el lado oscuro de la genética: la eugenésica. Concepto relacionado con el asesinato, la esterilización y el aborto cometido en nombre de la pureza genética, desarrollado por Francis Galton en 1885. Su lema era: "mejoremos la raza de nuestra propia especie del mismo modo que hemos mejorado la de otras. Reproduzcámonos a partir de los mejores ejemplares de la humanidad y no de los peores". (Ridley, 1999, p.327)

La eugenésica parte de un paradigma que presupone la existencia de una raza "pura", una raza superior. Por lo tanto, todas las versiones ajenas a esa raza pura son razas inferiores que deben ser eliminadas. No es casual que esta teoría haya tenido un efecto especial en países como Estados Unidos, Inglaterra, Rusia y Alemania, durante la primera mitad del siglo XX. De hecho, en esos países se desarrollaron experimentos genéticos, cuya expresión más brutal fue la esterilización masiva o el asesinato en busca de lograr una pureza genética. El paradigma de la raza pura se erige como un parámetro para medir la "calidad" de un ser humano.

La representación metafórica de ese paradigma en las organizaciones es el principio de racionalidad, que ha sido descrito al inicio de este capítulo. El mito de la racionalidad era un criterio incuestionable, considerado universal, y que establecía la superioridad de la "modernidad, como oposición a una sociedad "tradicionalista". La crisis del principio de la racionalidad llevó a las teorías de la organización a voltear la mirada hacia el ser humano para buscar nuevas maneras de relacionarse en torno a la producción.

Sin embargo, el paradigma de la racionalidad todavía goza de una gran fuerza y se expresa en el exceso de formalización y el deseo de control de algunas corporaciones. Así como el paradigma de la eugenesia se sigue expresando en los países árabes y en los Balcanes, donde se siguen librando batallas para lograr el sueño de la pureza genética, el principio de racionalidad lleva a construir a las organizaciones sobre la base de una excesiva formalización.

Por otra parte, el cromosoma 12 representa una de las grandes incógnitas del estudio del genoma humano: descubrir porqué una célula sabe que tiene que desarrollar una parte específica del organismo y no otra; es decir, cómo una célula está programada para formar parte de la cabeza y no de un pie.

Este misterio se resolvió con el concepto de homeosis: todos los organismos se elaboran a partir de una serie ordenada de partes o segmentos. Los genes homeóticos se encuentran en el cromosoma 12 y representan esta función que puede ser denominada como de Autoensamblado: "Cuando nuestra célula descubre dónde está situada, busca esta situación en su guía y encuentra la instrucción" "desarrolla un ala", o "empieza a transformarse en una "célula renal" o algo por el estilo". (Ridley, 1999, p.201)

A semejanza del genoma, y esta base homeótica, una organización como doblespiral requiere de una estructura holográfica que posibilite que cada miembro se integre, a través de procesos donde la totalidad pueda ser codificada en cada una de sus partes, de forma que todas y cada una puedan representar y funcionar como la totalidad. Es decir, que funcionen como "procesos de información capaces de aprender a aprender". (Morgan, 1998, p.68) . La base del autoensamblado radica en la capacidad de las propias células para aprender, a partir de sus instrucciones, a generar nuevas soluciones ante nuevas situaciones.

"Puesto que todas y cada una de las células del cuerpo contienen una copia completa del genoma, no hace falta que esperen instrucciones de la autoridad; cada célula puede actuar según su propia información y las señales que recibe de sus vecinas. Nosotros no organizamos las sociedades de esta manera: estamos obsesionados por llevar la mayor cantidad de decisiones al centro para que sean los gobiernos los que las tomen". (Ridley, 1999, p.201)

Lo más parecido a este mecanismo de autoensamblaje es el autoheteroajuste, que es la condición que permite a la organización a realizar ajustes por ella misma a través de la información que obtiene de los otros. Una capacidad de aprender a aprender que Morgan expresa a través de los siguientes cuatro principios: (1998, pp.79-83).

1. Fomentar y valorar una gestión que acepte el error y la incertidumbre como una irreductible característica de los entornos complejos y variables.
2. Fomentar una aproximación al análisis y solución de problemas complejos que reconozca la importancia de explorar diferentes puntos de vista, de manera abierta.

3. Evitar estructuras impuestas de acción sobre marcos organizados
4. Facilitar el desarrollo de aprender a aprender relacionando la necesidad de intervenir y crear estructuras y procesos organizados que ayuden a la implantación de los anteriores principios

La investigación sobre la cultura organizacional de doblespiral, realizada a partir de Julio de 2002, ha permitido obtener un diagnóstico sobre los cuatro niveles que unen a las dos líneas de la estructura de la doble hélice. Este conocimiento plantea la posibilidad de entender la cultura y plantear una estrategia de intervención comunicativa que permita mejorar la cultura de la organización.

#### **5.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:**

Los problemas detectados en los diagnósticos previos serán enfrentados a través de una estrategia de tipo comunicativo, que integra cuatro planes, uno por cada diagnóstico, por medio de planes, programas, procesos y productos comunicativos pertinentes. No se trata de cambiar o conservar todo. Lo que se busca es intervenir comunicativamente para reforzar los elementos culturales que ayuden a resolver los problemas de productividad. De igual forma se busca lograr una mejor integración entre los miembros de doblespiral y una mayor identificación entre sus necesidades particulares y el objetivo de la organización.

##### **5.4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es un modelo que inicia a mediados del siglo XX, cuando algunas empresas comerciales se plantearon la necesidad de definir sistemas de planeación a largo plazo.

"La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identifica las formas para lograrlo". (Steiner, 1998, p.20)

El modelo de la planeación estratégica se basa en siete principios:

1. Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes

2. Identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas.
3. Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.
4. Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
5. Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
6. Definir con anticipación los Factores Estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
7. Establecer el camino óptimo entre la organización de hoy con la que debe ser en el futuro. (Martínez, 1998, p.100)

La planeación estratégica, definida en estos términos, es un instrumento gerencial que se centra en buscar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos? (Posicionamiento actual)

A dónde vamos? (Posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias)

A dónde deberíamos ir? (Posicionamiento normativo)

Por lo tanto, se parte de la base de entender el lugar donde se encuentra actualmente doblespiral y sus principales tendencias.

#### 5.4.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

La plataforma estratégica se construye a partir de la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades de la organización. Esta construcción se hace con base a los diagnósticos realizados durante la investigación:

#### DIGNÓSTICO DEL ENTORNO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Sistema abierto con reducido número de subsistemas que le permiten operar a bajos costos. Depende del entorno y tiene complejidad y diversidad.	Creciente demanda de servicios de producción de nuevas empresas de espectáculos. Demanda creciente de actividades de promoción y mercadotecnia. Mecanismos que le permitan leer su entorno con más eficiencia. Propiciar retroalimentación de clientes y proveedores.	No cuenta con suficiente equipo tecnológico, depende de proveedores. Baja disponibilidad de recursos financieros. Organización centralizada: reduce rapidez de respuesta al entorno. Recursos limitados para obtener información de su entorno.	Inviabilidad de la organización por: Ambiente hostil y turbulento: cierre de medios y agencias de publicidad. Monopolización de empresas de espectáculos Concentración de productoras en corporativos.

### DIAGNÓSTICO FORMAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Elementos de la estructura formal no explícito, pero conocidos por los miembros: puestos y funciones: miembros conocen reglas mínimas de operación.	Formalizar y divulgar valores simbólicos sobre origen y sentido de la organización. Lograr equilibrio entre una estructura formal y la operación flexible	Falta de formalización en el diseño de la organización. Miembros desconocen elementos de estructura formal: filosofía, y objetivos	Inviabilidad de la organización por: Falta de consolidación de la organización más allá de su objetivo material.

### DIAGNOSTICO REAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Grupos Informales con fuertes lazos emocionales	Desarrollar un modelo de liderazgo de tipo situacional. Desarrollar cursos de capacitación. Desarrollar medios eficientes para hacer disponible información pertinente a los miembros. Fortalecer características de personalidad deseables en los actores.	Liderazgo autoritario inhibe la participación de los miembros e incide en problema de productividad.	Imposibilidad de consolidar el grupo formal

## DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Tamaño de la organización todavía posibilita la comunicación directa, interpersonal	<p>Formalizar sistemas de comunicación: documentos escritos y juntas con que genere información pertinente.</p> <p>Propiciar un mayor involucramiento e integración de los actores en los procesos de trabajo</p>	<p>Desconocimiento de la estructura formal.</p> <p>Falta de difusión de filosofía y objetivos de la organización.</p> <p>Modelo autoritario de comunicación: supervisa y controla, dosificando los recursos informativos.</p> <p>Ausencia de canales formales de retroalimentación.</p>	<p>Inviabilidad de la organización por causa del modelo de liderazgo y de comunicación autoritario, que impacte el costo generalizado de la acción, genere incertidumbre y falta de confianza para expresar libremente las ideas.</p> <p>Interacción conflictiva que lleven al quiebre entre la dirección general y otros miembros de la organización.</p>

### 5.4.3. PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presentan los principales elementos de la problemática de los cuatro niveles de investigación.

#### 1. Entorno organizacional:

Fortalecer la capacidad de respuesta de doblespiral para responder ante las contingencias de su medio ambiente:

1. Reorientación de la organización hacia su mercado potencial de acuerdo a sus oportunidades reales.
2. Desarrollo de mecanismos para recabar información y retroalimentación del entorno e intentar controlar las fuentes de incertidumbre.
3. Reducir al grado de centralización de la organización a través de la capacitación y delegación de funciones.
4. Ampliar la base de subsistemas relacionados con la tecnología para poder diversificar las respuestas de la organización al entorno.

## 2. Estructura formal

Desarrollar y consolidar una estructura formal que permita una racionalidad y un máximo rendimiento, sin perder la flexibilidad de operación actual:

1. Formalización en el diseño de la organización, explicitación o, en otros casos, divulgación pertinente de elementos de la estructura formal.
2. Desarrollo de manuales que recuperen la experiencia de los procesos de trabajo que sirvan como referencia formal.

## 3. Funcionamiento real

Desarrollar y consolidar del grupo para que funcione de la manera más adecuada para los objetivos de la organización, respetando las motivaciones y necesidades de los grupos informales:

1. Desarrollar planes de capacitación para fortalecer la congruencia entre la personalidad de los actores, su conocimiento y experiencia en relación al perfil de puesto.
2. Desarrollo de un modelo de liderazgo de tipo situacional para reducir el impacto en la calidad y en los costos para la organización.

## 4. Comunicación organizacional

Desarrollo de productos y mediaciones comunicativas que permitan a todos los actores disponer de información pertinente para realizar sus tareas:

1. Desarrollo de canales de información y de retroalimentación para propiciar la participación de los miembros.
2. Desarrollo de encuentros informales para abordar temas relacionados con el trabajo para que los actores se expresen en mayor confianza y, así, generar una mayor identidad y lealtad.

### **5.4.4. NOMBRE DEL PROYECTO**

La estrategia comunicativa parte de un concepto rector; es decir, una representación que pueda vincular al imaginario colectivo con los intereses de la organización. La estrategia incluye un grupo de tácticas, traducidas en programas y productos. Finalmente, esta estrategia comunicativa debe incluir un sistema de evaluación que permita recuperar la retroalimentación, para corregir y ajustar de manera continua a la organización.

El nombre del proyecto es "Genoma doblespiral" y está basado en la metáfora empleada previamente. Buscar reflejar la importancia del conocimiento obtenido a través de los cuatro diagnósticos realizados a la organización. El descubrimiento del "código genético" posibilita la intervención en la ingeniería genética, que en términos de la organización se refiere a una intervención comunicativa.

#### **5.4.5. POLÍTICAS:**

Las políticas son las acciones que se requiere realizar para cumplir los objetivos propuestos:

"También se puede definir como el llevar a la práctica o convertir en política todas las estrategias que se definieron para resolver la problemática que se detectó en el diagnóstico. De ahí que la política de comunicación sea considerada como el nivel de normatividad de las acciones comunicativas". (Pérez, 1998, p.63)

Las políticas para el plan de comunicación que se propone para doblespiral incluyen las siguientes:

1. Dotar a los miembros de la organización de la información significativa sobre la estructura formal de la empresa
2. Dar información pertinente a los miembros de la organización sobre los proyectos y los procesos de producción
3. Dar información pertinente a los clientes y proveedores

#### **5.4.6. MENSAJE INSTITUCIONAL**

El mensaje institucional que se busca comunicar es: doblespiral: ideas y realidad. La primera espiral representa a las ideas, que constituyen la estructura formal: las reglas, el control, el ordenamiento. La segunda espiral es la realidad y se refiere al funcionamiento real de la empresa. Con este mensaje se busca comunicar que el equilibrio entre ambas construye la cultura de doblespiral: El orden y la flexibilidad son bases del buen funcionamiento de la empresa. Lo que se busca es obtener las ventajas de dos principios provenientes de la genética y de las organizaciones: el de Racionalidad y el de Homeósis.

1. El principio de racionalidad permite estructurar y pensar a la organización de acuerdo a un control y orden
2. El principio de homeósis se refiere a la capacidad de cada una de las células del cuerpo, que contiene una copia completa del genoma. No hace falta que esperen instrucciones de la autoridad: cada célula puede actuar a partir de su propia información y de las señales que recibe de sus vecinas.

#### **5.4.7. VOCABULARIO RECTOR:**

El vocabulario rector son los conceptos a través de los cuales se operacionaliza el mensaje institucional y que, por lo tanto, deben estar presentes en todos los mensajes de esta estrategia.

La estrategia se articulará a través de cuatro planes de comunicación. Este plan contempla la intervención comunicativa a través de una visión integral de los 23 rasgos más distintivos de la estructura de doble espiral, correspondientes a los 23 cromosomas que integran al genoma de la metáfora previamente descrita. Sin embargo, en la primera fase que se describe en este proyecto, sólo se presentan los primeros 4 sobre la problemática descrita de la organización

##### **Vocabulario rector**

###### **1. Primera espiral: Ideas**

Estructura formal: Lógica formal de la organización referente al nombre, significado de logo, colores, objetivo, filosofía, misión, visión y valores, descripción de puestos y funciones, así como las reglas del proceso de producción

###### **2. Segunda espiral: Realidad**

Funcionamiento real de la empresa.

###### **3. doble espiral: Organización**

Estructura de doble hélice donde las ideas y la realidad se unen para lograr el mejor funcionamiento.

###### **4. Genoma: Cultura de la organización**

Conjunto de valores, hábitos y creencias que forman la identidad de la organización y que posibilitan su mejor funcionamiento

**5. Cromosoma 1: Entorno**

Capacidad, habilidades y mecanismos del actor para hacer llegar a la organización información del exterior que es relevante para la organización

**6. Cromosoma 2: Racionalidad**

Capacidad del actor para conocer y respetar la regla en beneficio propio y de la organización

**7. Cromosoma 3: Operación**

Capacidad homeótica-holográfica del actor para desarrollar su labor con originalidad e imaginación

**8. Cromosoma 4: Comunicación**

Capacidad del actor para informar y mantenerse informado sobre todo lo que es pertinente para su desempeño en la organización

**9. Servicio**

Disposición de escuchar y atender las necesidades y expectativas del cliente para asegurar su satisfacción.

**10. Responsabilidad**

Disposición para aceptar y asumir las acciones y sus consecuencias para establecer y mantener relaciones profesionales positivas.

**11. Calidad**

Atributos de nuestros servicios y productos que ayudan a mantener la preferencia y lealtad de los clientes

**12. Rentabilidad**

Óptima relación costo- beneficio en el manejo de los recursos financieros y recursos de producción

**13. Trabajo en equipo**

Sumar el esfuerzo de nuestros recursos humanos para multiplicar los resultados en beneficio propio y de nuestros clientes.

### 5.5. PLAN DE COMUNICACIÓN CROMOSOMA 1: ENTORNO

El diagnóstico del entorno reveló que la organización se desenvuelve en un entorno hostil y turbulento, por lo que requiere responder de manera compleja y diversa ante las contingencias de su entorno. Para lograrlo, requiere de mecanismos que le permitan controlar una serie de fuentes de incertidumbre, en especial relacionadas con clientes y tecnología; así como para la evaluación de los proyectos de la organización.

#### **Objetivo:**

Desarrollar los mecanismos que permitan a la organización obtener información de su entorno para garantizar su desarrollo y supervivencia.

#### Programa de comunicación interna

Este programa busca implementar sistemas para que doblespiral tenga acceso eficiente a subsistemas de clientes y proveedores de tecnología relacionados con la producción de eventos relacionados con actividades promocionales y de mercadotecnia, ya que esta área es la que se detectó como la de mayor oportunidad para la organización

Actualmente, tanto los clientes como los proveedores de doblespiral se han generado por relaciones informales de los miembros de la organización. Se requiere de sistemas de información que permitan acceder a dichos subsistemas del ambiente relevante de doblespiral.

#### **Proceso de comunicación**

Este programa se basa en procesos intergrupales e interpersonales

#### **Producto comunicativo:**

##### **Base de datos:**

Para la creación de este producto se buscará la participación intergrupala de todos los miembros de la organización y a través de procesos interpersonales, con los subsistemas de producción, proyectos y proveedores asociados (escenografía y audio y video), ya que son los que cuentan con la información pertinente.

La información obtenida será ampliada a través de otros mecanismos como medios especializados, revistas, directorios y diarios. Con respecto a los clientes, se

buscará incluir en esa base, los contactos, responsables de áreas de promoción y mercadotecnia; y el calendario de actividades de la compañía. El objetivo es contar con la información pertinente para preparar la presentación de doblespiral y contactar al cliente justo en el momento oportuno, coincidiendo en las fechas en que prepara eventos para el desarrollo de sus marcas o productos. De esta manera, se pretende aportar al cliente soluciones justo cuando lo está requiriendo.

De igual forma, la información de proveedores, en especial los relacionados con tecnología, será recabada por medios y revistas especializadas para contar una base más amplia y así ser menos dependientes de los proveedores actuales.

Al involucrar a todos los miembros de la organización, se busca generar la participación y la integración. Al trabajar de manera interpersonal con los miembros de producción y proyectos, se busca darles confianza y fortalecer su experiencia y conocimiento del puesto respectivo. Por lo tanto, esas áreas serían las responsables de la base de datos de proveedores y de clientes, respectivamente. De esta manera, se busca compartir la responsabilidad, respetar las funciones de los miembros y reducir el centralismo en la organización.

**Costos:**

El costo de la creación de esta base de datos está relacionado con la inversión que se requiere para adquirir los libros y revistas especializadas; así como las llamadas telefónicas para hacer los contactos. Esta labor puede realizarse dedicando un promedio de una hora diaria.

**Período de prueba:**

1 - 30 de Octubre de 2003

**Sistema de evaluación:**

La base de datos se evaluará no sólo por la cantidad de entradas (número de clientes y proveedores). Además, se considerará la calidad de la información, a través de la calidad, variedad, disponibilidad y costo de los proveedores; y de los contactos y eventuales proyectos que se consoliden con los clientes. El período de evaluación será mensual.

#### Programa de comunicación externa:

Este programa busca implementar sistemas para que doblespiral tenga acceso eficiente a subsistemas de clientes que le permitan evaluar sus productos desde el exterior.

#### Proceso de comunicación:

Este programa incluye el uso de comunicación masiva .

#### Producto comunicativo:

Internet: En la página de doblespiral se establecerán mecanismos para recabar información y retroalimentación de los clientes y visitantes de la página de la organización. esta información será de tipo cuantitativo: número de acceso (hits) a la página diariamente; y de tipo cualitativo: a través de un cuestionario que servirá para enriquecer la base de datos y que al mismo tiempo permita conocer las necesidades de los clientes de una manera directa.

#### Costos:

La organización cuenta con una página de Internet que tiene un costo de 100 dólares anuales. El contador de hits tendría un costo adicional de 20 dólares anuales. Como el diseño y mantenimiento se hace con recursos propios de la organización, no significaría un costo adicional.

#### Periodo de prueba:

1-15 de Octubre de 2003

#### Sistema de evaluación:

Cantidad de hits registrados en la página de doblespiral y cantidad de cuestionarios enviados por correo electrónico a la organización. El responsable sería el área de diseño y la evaluación sería mensual.

#### 5.6. PLAN DE COMUNICACIÓN CROMOSOMA 2: ESTRUCTURA FORMAL

Como se estableció en la problemática, doblespiral requiere desarrollar y consolidar una estructura formal que permita una racionalidad y un máximo rendimiento, sin perder la flexibilidad de operación actual. Esto se expresará a través de la difusión del Cromosoma 2 del plan Genoma doblespiral, que se refiere a la visión formal de la organización.

## **Objetivo**

**Desarrollar y consolidar una estructura formal que permita una racionalidad y un máximo rendimiento**

## **Programa de comunicación interna**

Este programa pretende dar a conocer a los miembros de la organización la visión formal a través del uso de programas de mediación, para explicar las razones por las que es importante dotar a doblespiral de un mayor grado de formalización.

## **Proceso de comunicación**

Procesos de interacción grupal e interpersonal.

## **Productos comunicativos:**

1. Junta de formalización: A pesar de que la organización ya fue fundada, se planteará una invitación abierta a todos los miembros para participar en la definición de la filosofía de la empresa, así como en la descripción de puestos y funciones. Haciendo hincapié que no se trata de que las funciones se ciñan a la norma, sino que la norma exprese la realidad que se vive dentro de la organización. Se haría una invitación previa indicando tema, objetivos, temas y productos a desarrollar para que los miembros de la organización se preparen para esa junta.
2. Brochure: Edición de un documento interno que integre la información sobre la organización desarrollada en la junta de formalización y los símbolos y valores de doblespiral: logo, nombre y significado.
3. Manuales: Desarrollo de manuales que recuperen la experiencia de los procesos de trabajo y que sirvan como referencia formal. Se busca que cada miembro comparta su experiencia y sus necesidades para lograr la integración. Esta información será recabada de manera interpersonal con cada miembro y se integrará posteriormente en juntas de trabajo con la participación grupal.
4. Internet: Rediseño del servicio de correo electrónico, para integrar los puestos formales y la presentación y despedida de cada correo, de acuerdo a la información acordada en la junta de formalización.

5. Papelería: Rediseño de la papelería, con base a la información actualizada de la junta de formalización. Tarjetas de presentación y hojas para comunicados.
6. Reunión de presentación interna: Presentación de los resultados de la junta y los documentos realizados a partir de ella en un ambiente externo a la organización para propiciar la integración en un clima de relajamiento. La propuesta es un retiro de un día en un hotel de la ciudad de Cuernavaca.

#### Costos:

1. Junta de formalización: Sin costo económico.
2. Brochure: Sólo se considera la edición de 10 documentos de "edición especial" para los socios fundadores. El costo es de tres mil pesos.
3. Manuales: El costo es de mil pesos, considerando que sería producida con los recursos de la organización: papel e impresión.
4. Internet: Sin costo, está incluido en la cuota de diseño y actualización indicada previamente.
5. Papelería: Costo: siete mil pesos.
6. Reunión de presentación interna: El costo del retiro es de siete mil pesos.

#### Período de prueba:

1. Junta de formalización: La primera se realizaría el 14 de octubre de 2003. Y una segunda el 20 de octubre de 2003 para revisar los resultados.
2. Brochure: 20 - 31 de octubre de 2003. Responsable: diseño
3. Manuales: 20 - 31 de octubre de 2003. Responsable: Producción
4. Internet: 20 -31 de octubre de 2003. Responsable: diseño
5. Papelería: 20 - 28 de octubre de 2003 . Responsable: diseño
6. Reunión de presentación interna: Sábado 1 de Noviembre de 2003

#### Sistema de evaluación:

La evaluación se haría a partir del nivel de participación previa y durante el proceso de la junta, desarrollo de productos y reunión de presentación. Durante todo el proceso se propiciará la participación para lograr la integración del equipo. El responsable es el área de proyectos para propiciar una mayor integración del actor

con el equipo de la organización.. Pero, la responsabilidad de cada producto recaería en las áreas previamente mencionadas. La evaluación sería en una junta previa a la reunión de presentación interna.

#### Programa de comunicación externa

Este programa busca comunicar a los públicos externos de doblespiral una imagen más sólida a partir de los valores de la estructura formal de la organización. Se basa en el uso de programas de relaciones interinstitucionales, de relaciones públicas y de eventos especiales,

#### Proceso de comunicación:

Procesos de comunicación masiva, interacción grupal e interpersonal.

#### Productos comunicativos:

1. Edición de un folleto con la información significativa de doblespiral: nombre, logo, slogan, filosofía y servicios que ofrece la organización.
2. Producción de un nuevo demo en un CD interactivo para la presentación de la organización, incluyendo la información generada en la junta de formalización.
3. Internet: Rediseño de la página de doblespiral, actualizando la información obtenida de la junta de formalización. Inclusión de un apartado para recabar información de los visitantes.
4. Evento de presentación: Encuentro con los clientes actuales y potenciales para un relanzamiento de doblespiral, donde se expondrán los elementos desarrollados en la junta de formalización y que sean pertinentes para el público externo de la organización.

#### Costos:

1. Folleto: \$15, 000. 00 por Impresión
2. Demo: \$10, 000. 00 por 50 unidades
3. Internet: Sin costo
4. Evento de presentación: \$100, 000. 00

**Período de prueba:**

1. Folleto: 20 - 31 octubre de 2003.
2. Demo: 20 - 31 octubre de 2003.
3. Internet: 20 - 31 de octubre de 2003.
4. Evento de presentación: Viernes 7 de noviembre de 2003.

**Evaluación:**

1. Folleto: Nivel de agrado y aceptación por parte de clientes.  
Responsable: Diseño
2. Demo: Nivel de agrado y aceptación por parte de clientes.  
Responsable: Producción
3. Internet: Número de hits y consultas por parte de clientes.  
Responsable: Diseño
4. Evento de presentación: Número de asistentes y comentarios durante el evento y en encuentros posteriores con clientes. . Responsable: Proyectos  
El período de evaluación sería previo al evento de presentación.

**5.7. PLAN DE COMUNICACIÓN CROMOSOMA 3: FUNCIONAMIENTO REAL**

El diagnóstico del funcionamiento real reveló que para reducir los problemas de productividad de doblespiral, la organización requiere comprender las diversas visiones de los actores para lograr una mejor coordinación e integración. Esto se expresará a través del Cromosoma 3: la operación.

**Objetivo:**

Mejorar la productividad de doblespiral integrando la mirada de los miembros de la organización.

Programa de comunicación interna

Este programa pretende reducir los factores que afectan la productividad de doblespiral, a través estilos, prácticas y estructuras comunicativas, así como de modelos de mediación

## Proceso de comunicación

### Interacción grupal, e interpersonal

#### Productos comunicativos:

1. Cursos de capacitación: Dirigidos especialmente a los miembros de producción y proyectos que son los actores que no cuentan con experiencia y estudios relacionados con el perfil de su puesto.
2. Entrevistas informales: Con ambos actores, producción y proyectos, para fortalecer sus habilidades y conocimiento. Entender sus necesidades específicas de información para integrarlos al resto del equipo.
3. Liderazgo: Desarrollar de un modelo de liderazgo de tipo situacional para reducir el impacto en la calidad y en los costos para la organización. Buscar un equilibrio entre la orientación hacia la tarea y hacia la relación. Cuidando de hacer un reconocimiento especial de las necesidades generadas por los lazos informales, familiares y de amistad para fortalecer a la organización.
4. Juntas de producción: Formalización de este mecanismo para involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de producción y mantenerlos informados y comprometidos en los avances, de acuerdo a los planes acordados. Esto buscará reducir los cuellos de botella, eliminar la concentración de la información y reducir su incidencia en la productividad.
5. Juntas de evaluación: Formalización de este mecanismo para evaluar el trabajo durante el proceso y al final para obtener información de los resultados y de las interacciones de los actores.
6. Reuniones informales: Involucrar a los miembros de la organización, tanto a nivel grupal como individual, en actividades informales para fortalecer la integración y la cohesión del grupo.

#### Costos:

1. Cursos de capacitación: No definido.
2. Entrevistas informales: Sin costo.
3. Liderazgo: Sin costo.
4. Juntas de producción: Sin costo.
5. Juntas de evaluación: Sin costo
6. Reuniones informales: No definido

### **Periodo de prueba:**

1. Cursos de capacitación: Enero 2003.
2. Entrevistas informales: A partir del 29 de septiembre de 2003.
3. Liderazgo: A partir del 29 de septiembre de 2003.
4. Juntas de producción: A partir del 29 de septiembre de 2003, diarias.
5. Juntas de evaluación: A partir del 29 de septiembre de 2003, cada semana.
6. Reuniones informales: A partir del 29 de septiembre de 2003, cada semana.

### **Sistema de evaluación:**

1. Cursos de capacitación: Asistencia y aplicación de conocimientos durante el proceso de trabajo. Responsable: Dirección general Período de evaluación: variable, dependiendo del curso.
2. Entrevistas informales: Grado de apertura de los miembros y nivel de integración alcanzado. Responsable: Dirección general Período: mensual.
3. Liderazgo: Grado de apertura de los miembros y nivel de integración alcanzado. Responsable: Dirección artística Período: mensual.
4. Juntas de producción: Grado de reducción de los retrasos, duplicidad de funciones y otras desviaciones del proceso productivo. Responsable: Producción Período: semanal
5. Juntas de evaluación: Medición del costo de los proyectos. Responsable: Dirección artística. Período: semanal
6. Reuniones informales: Grado de apertura de los miembros y nivel de integración alcanzado. Responsable: Dirección artística Período: semanal.

### Programa de comunicación externa

Este programa se basa en el uso de relaciones interinstitucionales y de relaciones públicas para brindar a los clientes una imagen exitosa de una empresa productiva, eficaz y eficiente, que ofrece productos de calidad.

### **Proceso de comunicación**

Procesos de transmisión masiva, interacción grupal e interpersonal.

#### **Productos comunicativos:**

1. Internet: Informar sobre la consumación de proyectos exitosos en la página de doblespiral para mostrar una imagen asertiva y exitosa de la organización.
2. Documentos de evaluación externa: Establecer mecanismos de información entre la organización y sus clientes durante el proceso de producción, para que ambas partes estén enteradas del proceso de acuerdo a los compromisos y puedan evaluarlo en todo momento.

#### **Costos:**

1. Internet: Sin costo
2. Documentos de evaluación externa: Costo incluido en la producción de la papelería de la organización

#### **Período de prueba:**

1. Internet: 20 - 31 de octubre de 2003.
2. Documentos de evaluación externa: A partir del 3 de noviembre de 2003

#### **Sistema de evaluación:**

1. Internet: Número de hits alcanzado Responsable: Diseño. Evaluación: mensual.
2. Documentos de evaluación externa: Retroalimentación directa de los clientes. Responsable: Proyectos. Evaluación: semanal

### **5.8. PLAN DE COMUNICACIÓN CROMOSOMA 4: COMUNICACIÓN**

El diagnóstico de la comunicación reveló que la organización enfrenta conflictos de tipo comunicativos que requiere revisar para lograr un mejor funcionamiento. Esto se expresará a través del "Cromosoma 3": la comunicación.

**Objetivo:**

Desarrollar un sistema de comunicación que permita a todos los actores tener acceso a la información necesaria y pertinente sobre los proyectos en las diferentes fases del proceso de producción.

**Programa de comunicación interna**

Este programa incluye el uso de modelos de mediación y productos comunicativos que mejoren los flujos informativos dentro de la organización

**Proceso de comunicación**

Interacción grupal e interpersonal

**Productos comunicativos:**

1. Juntas: Establecimiento de canales de información para mantener enterados a todos los miembros de la organización sobre los nuevos proyectos y los avances de los proyectos en curso.
2. "Biblia": Desarrollo de una mediación comunicativa que permita a todos los actores disponer de información pertinente para realizar sus tareas. Se trata de una carpeta denominada "Biblia" porque integrará toda la "verdad", información relacionada con un proyecto. Incluye la propuesta creativa, el presupuesto y todas las características del proyecto: nombre de cliente, contacto, teléfono, dirección, marca, tipo de proyecto y público objetivo. También contendrá la información pertinente para la producción que se irán integrando durante el proceso de producción: logotipo, filosofía de la empresa, posición en el mercado, escenografía, recursos de audio, video y talento, entre otros. De igual forma, se enriquecerá con los avances de cada área. El objetivo de esta "Biblia" es mantener a disposición de todos los miembros de la organización la información pertinente de cada proyecto. Además, esta carpeta facilitará la producción de proyectos posteriores para el mismo cliente.
3. Charlas informales: Desarrollo de canales de retroalimentación para propiciar la participación de los miembros y asegurar que entiendan la información generada en las juntas y la que se incluya en la "Biblia".

4. Eventos informales: Desarrollo de encuentros fuera de la oficina para abordar temas relacionados con el trabajo para que los actores se expresen en mayor confianza y se genere una mayor integración.

**Costos:**

1. Juntas: Sin costo
2. "Biblia": Sin costo
3. Charlas informales: Sin costo
4. Eventos informales: No definido.

**Periodo de prueba:**

1. Juntas: A partir del 29 de septiembre. Diarias para organizar la labor del día.
2. "Biblia": A partir del 29 de septiembre
3. Charlas informales: A partir del 29 de septiembre
4. Eventos informales: A partir del 29 de septiembre

**Sistema de evaluación:**

1. Juntas: Cumplimiento de objetivos y avances de acuerdo a calendario. Responsable: Producción. Período: semanal
2. "Biblia": Disponibilidad de información pertinente. Responsable: Producción. Período: mensual
3. Charlas informales: Grado de integración al grupo. Responsable: dirección general. Período: mensual.
4. Eventos informales: Grado de integración al grupo. Responsable: dirección general. Período: semanal.

Programa de comunicación externa

Este programa busca crear flujos eficientes de información entre doblespiral y sus clientes a través de datos significativos que fortalezcan la imagen de la organización.

## **Proceso de comunicación**

Procesos de comunicación masiva y relaciones públicas

### **Producto comunicativo:**

1. Boletín electrónico para mantener informado a los clientes actuales y a los potenciales sobre la organización y temas de interés relacionados con la producción
2. Visita a clientes potenciales para informar sobre la organización, a través del folleto, demo y otros recursos producidos con base a la junta de formalización.

### **Costos:**

1. Boletín electrónico: Sin costo
2. Visitas a clientes potenciales: Sin costo

### **Período de prueba:**

1. Boletín electrónico: A partir del 3 de noviembre de 2003. Quincenal
2. Visitas a clientes potenciales: A partir del 3 de noviembre de 2003

### **Sistema de evaluación:**

1. Boletín electrónico: Número de correos electrónicos recibidos y leídos por los clientes potenciales
2. Visitas a clientes potenciales: Cumplimiento de la cuota preestablecida con el concurso del responsable de proyectos.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CONCLUSIONES**

La crisis del principio de racionalidad no hizo sino echar sombras al mundo feliz propuesto por Aldous Huxley. "Un Mundo Feliz" fue escrito en la cumbre del entusiasmo racional. Presentaba un mundo de control uniforme en el que la individualidad estaba totalmente anulada. Cada persona se veía obligada a aceptar de manera sumisa y voluntaria su lugar en un sistema de castas y obedientemente realizaba las tareas y disfrutaba las diversiones que la sociedad le tenía asignadas. El control central y la ciencia avanzada, trabajando de manera conjunta, consiguiendo que la misma expresión "un mundo feliz" se convirtiera en una atrocidad.

Como se planteó en la metáfora del genoma, la eugenesia y la racionalidad son los dioses de una sociedad perfecta donde todo está en perfecto orden gracias a la imposición de un rígido sistema de control y supervisión que designa un lugar específico para cada hombre según sus supuestas capacidades y habilidades, de acuerdo a un plan maestro que regula lo que es normal y buscar corregir o eliminar lo que eventualmente se saliera de sus propios parámetros.

Como se ha planteado a lo largo de los cuatro diagnósticos sobre doblespiral, la comprensión de una organización es un asunto complejo. La organización, al igual que sus integrantes, no forman parte de un plan maestro donde el orden y el control obtengan el mejor desarrollo. Por el contrario, la organización se integra por varias culturas que se traducen en una amplia variedad de miradas. El principio de racionalidad parte del hecho de que es posible persuadir e incluso obligar a todos los miembros de una sistema a ver lo mismo; la meta es imponer la mirada de la organización. Las teorías más recientes han hecho comprender que precisamente esa multiplicidad de miradas es lo que fortalece la cultura de una organización. La tarea ahora no es imponer una mirada, sino lograr que, desde la diversidad, esas miradas se orienten hacia el mismo lado, tratando de hacer coincidir en la orientación el objetivo de la organización y las necesidades y motivaciones de los miembros de la misma.

Los análisis realizados han arrojado una serie de diagnósticos, donde aparecen problemas u oportunidades para lograr una organización más eficaz y más eficiente. La propuesta para resolverlos es intervenir sobre la cultura a través de una estrategia comunicativa. Como se planteó en el capítulo cuatro, la acción comunicativa no sólo atraviesa todo el entramado de la organización, sino que

además representa una oportunidad de bajo costo energético para lograr modificaciones en la organización. Y, finalmente, la acción comunicativa constituye un medio por el cual "locutor y escucha se refieren, simultáneamente, desde la perspectiva del mundo de vida preinterpretado, a algo en el mundo objetivo, social y subjetivo, para negociar definiciones conjuntas de las situaciones en caso." (Habermas, 81, p.142)

El predominio de la razón durante mucho tiempo trató de imponer un modelo científico donde todo obedecía a una causa, a una razón. Esta visión partía de la base de que al encontrar la causa era posible prever el desarrollo o el efecto de un determinado fenómeno. En el mundo de la física esto es relativamente posible, pero en la realidad humana es prácticamente imposible. Como se mencionó al plantear la metáfora de doble espiral, el ser humano no es tan previsible, por lo tanto, las organizaciones, al estar integradas por seres humanos, comparten esa complejidad que las hace de igual forma imprevisibles.

La razón no lo es todo, también juegan las percepciones y los sentimientos de los seres humanos. Por este motivo, la articulación teórica para esta investigación integró diversas teorías de la organización. Cuando el objeto de estudio es la complejidad de la naturaleza humana, se presenta un número infinito de variables. La tarea es, entonces, no encontrar las constantes, sino articular la diversidad, conservar la diferencia.

La comunicación posibilita esta acción, si lo que se busca lograr entre los integrantes de la organización es un acuerdo basado en diálogo, como lo propone la ética comunicativa de Habermas.

Las respuestas que se busca encontrar con la estrategia comunicativa son cómo lograr que se pueda convivir en la diversidad y mantener un rumbo aceptable por los integrantes de la organización.

La investigación realizada permitió comprender a la organización a través de cuatro diagnósticos que cubrieron el entorno, la estructura formal, su funcionamiento real y la comunicación organizacional. Entre otros datos, esta investigación permitió descubrir lo siguiente:

### **1. Entorno:**

1. **doblespiral** es una organización flexible que se desenvuelve en un medio ambiente turbulento. El mercado de medio está prácticamente cerrado para la organización, tanto por las condiciones históricas y operación de los medios, como por el modelo actual de producción de éstos.
2. La organización tiene debilidades con respecto a sus ámbitos económico y tecnológico.

### **2. Estructura formal:**

1. La organización cuenta con pocos elementos formalizados, que además se encuentran poco divulgados
2. Su estructura es piramidal, rígida y centralizada. Estas características se reflejan principalmente en su estructura de poder y en su estructura de comunicación

### **3. Funcionamiento Real:**

1. Los problemas de productividad se derivan principalmente de la falta de formalización de la organización y del carácter autoritario, jerárquico y centralizado de la organización.
2. Los problemas personalidad de los actores influye directamente en los problemas de productividad detectados y se refleja en el costo generalizado de la acción

### **4. Comunicación**

1. La organización presenta conflictos de tipo comunicativo-informativo derivados de un liderazgo autoritario.
2. El modelo de comunicación de la organización está relacionado con un control y una supervisión permanente.

## 5. Cultura organizacional

1. La cultura de la organización es débil: existen pocos elementos de representación compartidos por los miembros de la organización.
2. Los elementos culturales fuertes están relacionados con la estructura informal de la organización.

La comprensión de la organización a partir de los diagnósticos realizados permite comprender que la comunicación representa un recurso que permite plantear propuestas para resolver algunos de los problemas que enfrenta la organización.

Algunas de las propuestas señaladas en la estrategia comunicativa constituyen una oportunidad para que la organización aprenda de su entorno, de su estructura y de sus integrantes para aprender y corregir. Es una oportunidad para desarrollarse. Pero un desarrollo diferente al obtenido en mi experiencia previa a doblespiral.

Cuando decidí salir de la última empresa donde trabajé, estaba cansado de lo que yo llamaba la "irracionalidad".

En el último año había sido responsable de seis direcciones diferentes. Dos meses en cada cargo. Había organizado cada área, definido su estructura y sus funciones y entrenado a los gerentes. Pero, antes de que pudiera consolidar el proyecto de cada dirección, venía un nuevo cambio y vuelta a empezar de cero. Voltee hacia otras direcciones y hacia la estructura general de esa organización: en todas las áreas y en todos los niveles pasaba lo mismo. Los cambios evitaban que el proyecto general de la empresa se consolidara. Y, sin embargo, la empresa funcionaba y sigue funcionando, incluso, de manera exitosa.

Lo anterior me había generado una angustia personal y me había hecho llegar al punto de quiebre donde ya no podía permanecer un segundo más en esa empresa. No entendía porqué la empresa no podía estar organizada de una manera más "racional" para que la gente pudiera vivir feliz y no sentirse muy mal al verse obligada a presentarse a trabajar día con día.

A través de esta investigación, aprendí que lo que yo llamaba irracionalidad era todo lo contrario. Es precisamente la racionalidad lo que ha hecho que muchas empresas no sean un proyecto viable para los seres humanos. El principio de racionalidad es lo que ha formado a las organizaciones como máquinas, donde los seres humanos no son sino una parte, un engrane, que tiene que hacer su trabajo de acuerdo a la regla y respetando principios universales que giran alrededor de la productividad y eficiencia.

Tal vez ese fue el principal motivo que me llevó a crear "mi" propia empresa. Lo paradójico es que buscando una libertad personal, empecé a construir una "cárcel" fundada en la razón para los miembros de la empresa. La rigidez, la centralización y la nula participación de los miembros de mi anterior trabajo eran, paradójicamente, las mismas características que había estado desarrollando en doblespiral.

Esta investigación, me permitió lograr una serie de aprendizajes con respecto a doblespiral:

1. La organización no es sólo un medio para generar recursos económicos.
2. La racionalidad de una empresa se refiere a la lógica formal.
3. Los miembros tienen objetivos que no necesariamente coinciden con los de la organización, incluso, pueden llegar a ser contradictorios. Cada uno tiene su propia mirada y el objetivo organizacional no es que vean lo mismo, sino que volteen su mirada hacia el mismo sentido: el objetivo de la organización.
4. El autoritarismo, el centralismo y la rigidez son características fáciles de detectar cuando el actor las sufre, pero son más difícil de comprender cuando el actor las ejerce.

5. Los miembros de la organización también tienen mucho que decir sobre la forma de organizarse para trabajar, no sólo aportan su fuerza de trabajo, sino experiencia que puede expresar capacidad creativa y de innovación.

6. La organización no es un ente aislado. Se desarrolla en medio de un entorno con el cual se relaciona y del cual recibe influencias y limitaciones.

7. La cultura organizacional se integra de una serie de elementos que puede facilitar o entorpecer la operación de la organización.

La visión que tenía de una organización ha cambiado radicalmente. No es la visión optimista e idealista de mis primeros años laborales. Pero, tampoco es la visión caótica de mi última experiencia laboral como empleado. Desde mi triple papel como investigador, director de la empresa y miembro de la organización he logrado obtener una visión más general y global que me permite integrar los niveles del diagnóstico realizado para entender un poco más el funcionamiento de una organización.

El nuevo paradigma de comunicación que se ha trabajado en este seminario, me permite entender este concepto como algo más que el proceso que la define. Desde la cibernética, es una herramienta de bajo costo energético que permite incidir en la cultura organizacional.

Desde la perspectiva de la mediación, implica el intercambio de información entre dos o más actores para ordenar y modelar, pero también para interpretar y representar.

La organización, como la definía Morgan, es una entidad ambigua, confusa, difusa y paradójica. Pero, ahora, tengo las herramientas y el conocimiento para intentar una historia diferente.

Después de esta investigación, fuera de los límites del trabajo realizado, se encuentra la aplicación y la evaluación de la estrategia. Aprender y corregir para sobrevivir. La sobrevivencia de doblespiral se encuentra en un modelo paradójico: la organización podría ser ubicada desde el concepto de premodernidad, por sus características que la asocian más a una sociedad tradicionalista por su base de relaciones familiares. Pero, requiere desarrollarse en un entorno de modernidad. Sin embargo, la racionalidad no es su aspiración última. Tampoco la flexibilidad que impida su desarrollo y la haga inviable. En medio de ambas características, debe haber un lugar donde la organización se convierta en un lugar donde el trabajo y la vida sean complementarios y satisfactorios. Pero, eso implica, además de la aplicación la estrategia comunicativa, una búsqueda que sale de los límites de esta investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFIA**

281

1. Aaker, David, Gestión del valor de la marca, Diaz de Santos, S.A.Madrid, España, 1991
2. Abravanel, et. al., Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticas y metodológicos, Editorial Legis, Serie Empresarial.
3. Arnold, David, Manual de la Gerencia de Marca, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992.
4. Bernal, Víctor, Anatomía de la Publicidad en México, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1978
5. Crozier y Friedberg, El actor y el sistema, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990
6. D'Aprix, Roger, La comunicación clave de la productividad, Limusa Noriega, México, 1982.
7. Fernández Collado, Carlos, et.al., La comunicación en las organizaciones, Trillas. México, 1991.
8. Ferrer, Eulatio, Publicidad y Comunicación, Fondo de Cultura Económica, México, 2002.
9. González, Fernando, et. al., Apuntes para un estudio de la televisión mexicana, Revista Mexicana de Comunicación, México, 1998.
10. Habermas, Jurgén, Teoría de la Acción Comunicativa, Taurus, Madrid, 1987.
11. Harris, Jay S. Compilador, TV Guide. the first 25 years, Simon & Schuster, Nueva York, Estados Unidos, 1978
12. Huse, Edgar, et.al., El comportamiento humano en la organización, Citesa, México, 1980

13. Johansen B., Oscar, La Comunicación y la conducta organizacional. Diana, México, 1979
14. Martín Serrano, Manuel, La producción social de comunicación. Coneicc, México, 1985, 100 pp.
15. Martín Serrano, Manuel, et. al. Teoría de la comunicación: epistemología y análisis de la referencia. ENEP Acatlán. México, 1981.
16. Martínez, Emilio, Herramientas estadísticas básicas. Versión mimeo. Gráficas La Prensa, Junio de 1995.
17. Mayntz, Renate, Sociología de la organización. Alianza Universidad. Madrid, 1990.
18. Méndez, Jos S., et.al, Dinámica social en las organizaciones, McGraw Hill México, 1990
19. Moles, Abraham, Rohmer, E, Teoría de los actos. Trillas, México, 1982
20. Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, Alfaomega, México, 1998.
21. Morris, Charles G., Psicología un Nuevo enfoque, 7a edición. Prentice-Hall México 1992
22. Olmstead, M.S. El pequeño grupo. Paidós, Buenos Aires, 1966
23. Orti, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo.
24. Pérez Dávila, Jaime. Imágenes de la Organización. Taller de investigación, México, documento sin publicar, s/f, s/p.
25. Pérez, Dávila, Jaime, Recursos Culturales de la Organización, 1998
26. Revilla, Mario, Comunicación y Reproducción Innovadora, Tesis de Maestría, documento sin publicar, s/f, s/p.

27. Ridley, Matt, Genoma. La autobiografía de una especie en 23 capítulos, Taurus, México, 1999.
28. Robbins, Stephen P., Comportamiento organizacional, Prentice Hall, México, 1999.
29. Ruiz Olabuenaga, Ignacio, Sociología de las organizaciones, Bilbao, Deusto, 1999.
30. Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones, FCE. México, 1984.
31. Schein, Edgar H. Psicología de la organización, Prentice Hall, México, 1982.
32. Steiner, George, Planeación Estratégica, Compañía Editorial Continental, México, 1998.
33. Ulloa, Ma. Adriana, La comunicación. más que una habilidad para el trabajo de grupo, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, Octubre 1997, Número 1 Volumen 1 Año 1.

#### Páginas Web

G. MAY, Pedro Pablo - Los Mitos Celtas - Acento, 1997, Madrid. Disponible en <http://www.enya.org/es/stories/story14.htm>

Marx, Carlos. El Capital, capítulo 11. Universidad Complutense de Madrid, 2002, Noviembre. Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/11.htm>

Marx, Carlos, El Capital, 2002, Noviembre. Disponible en: [http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo1/marx\\_plusvalia.htm](http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo1/marx_plusvalia.htm)

Marx, Carlos, Prólogo a la contribución de la crítica de la economía política, Disponible en <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/oe1/mrxoe115.htm>

Marx, Carlos, Tesis de Feuerbach. Disponible en <http://www.lafacu.com/apuntes/filosofia/marx/default.htm>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

285

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Aniversario rg Principal**  
**México, D.F.**

**PERIODO: Semana 1**  
**(30 de Septiembre - 6 de Octubre del 2002)**

<b>PROBLEMAS:</b>	<b>Lun</b>	<b>Mar</b>	<b>Miér</b>	<b>Jue</b>	<b>Vier</b>	<b>Sab</b>	<b>Dom</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Responsabilidad de funciones</b>	30	1	2	3	4	5	6	
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief	5							
3. Comunicación de Brief	5							
4. Propuesta creativa					1 (5)			1 (5)
5. Elaboración de presupuesto					1 (5)			1 (4)
6. Elaboración del presentación					1 (4)			1 (4)
7. Presentación a cliente					5 (3)			5 (3)
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta								
10. Corrección de presupuesto								
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								

**OBSERVACIONES:**

1. Retraso de cinco días en propuesta creativa ocasionado por la dirección general
2. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla propuesta creativa sin la participación del resto de las áreas de la organización
3. Retraso de 5 días en la elaboración del presupuesto ocasionado por la dirección general
4. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla presupuesto sin participación del área de producción
5. Retraso de 4 días en la elaboración de la presentación ocasionado por la dirección general
6. Concentración de autoridad: Elaboración de la presentación sin la participación de proyectos
7. Retraso de tres días en entregar propuesta de proyecto al cliente ocasionado por la dirección general

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Aniversario rg Principal**  
**México, D.F.**

**PERIODO: Semana 2**  
**(7 de Octubre - 13 de Octubre del 2002)**

<b>PROBLEMAS:</b>	<b>Lun</b>	<b>Mar</b>	<b>Miér</b>	<b>Jue</b>	<b>Vier</b>	<b>Sab</b>	<b>Dom</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Responsabilidad de funciones</b>	7	8	9	10	11	12	13	
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Propuesta creativa								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración del presentación								
7. Presentación a cliente			5 (3)					5 (3)
8. Aprobación del cliente				5 (4)				5 (4)
9. Corrección de propuesta		1 (3)						1 (3)
10. Corrección de presupuesto		1 (3)						1 (3)
11. producción						2/4 1/5 6/7 (5)	2/4/5 6/7	2/4/5/ 6/7 (5)
12. Supervisión de la producción						1/2	1/2	1/2
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								

**OBSERVACIONES:**

1. Retraso de tres días en presentación al cliente ocasionado por la dirección general
2. Retraso de cuatro días en la aprobación del cliente ocasionado por la dirección general
3. Retraso de 3 días en la corrección de la propuesta creativa ocasionado por dirección general
4. Concentración de autoridad: dirección general corrige propuesta creativa sin participación del resto de las áreas de la organización
5. Retraso de 3 días en la corrección del presupuesto ocasionado por la dirección general
6. Concentración de autoridad: dirección general corrige la presentación sin la participación de proyectos
7. Retraso de 5 días para iniciar producción, lo que obligó a trabajar el fin de semana.



**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Aniversario rg Principal**  
**México, D.F.**

**PERIODO: Semana 3**  
**(14 de Octubre - 20 de Octubre del 2002)**

<b>PROBLEMAS:</b>	<b>Lun</b>	<b>Mar</b>	<b>Miér</b>	<b>Jue</b>	<b>Vier</b>	<b>Sab</b>	<b>Dom</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Responsabilidad de funciones</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	
1. Contacto con cliente	5	5	1/5	1/5				
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Propuesta creativa								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración del presentación								
7. Presentación a cliente								
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta								
10. Corrección de presupuesto								
11. producción	2/3 1/4 5 6/7	2/3 4/5 6/7	2/3 4/5 6/7	2/3 4/5 6/7				2/3 4/5 6/7 (5)
12. Supervisión de la producción	1/2	1/2	1/2	1/2				
13. Realización				2/3 1/56 17				
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Retraso acumulado de 5 días en producción, llevó a terminar montaje el día del evento								
2. Duplicidad de funciones: dirección general toma funciones de contacto con cliente interfiriendo con proyectos								
3. Duplicidad de funciones: dirección general supervisa producción, interfiriendo en función de producción								
4. Gastos adicionales ocasionados por alimentos en el trabajo de fin de semana								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Aniversario rg Principal**  
**México, D.F.**

**PERIODO: Semana 4**  
**(21 de Octubre - 27 de Octubre del 2002)**

<b>PROBLEMAS:</b>		<b>Lun</b>	<b>Mar</b>	<b>Miér</b>	<b>Jue</b>	<b>Vier</b>	<b>Sab</b>	<b>Dom</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Responsabilidad</b>	<b>de</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	
<b>funciones</b>									
1. Contacto con cliente		5	5	5					
2. Elaboración de Brief									
3. Comunicación de Brief									
4. Propuesta creativa									
5. Elaboración de presupuesto									
6. Elaboración del presentación									
7. Presentación a cliente									
8. Aprobación del cliente									
9. Corrección de propuesta									
10. Corrección de presupuesto									
11. producción									
12. Supervisión de la producción									
13. Realización									
14. Facturación		1 (1)							1 (1)
15. Cierre del proyecto		1							
16. Evaluación del proyecto			1						
<b>OBSERVACIONES:</b>									
1. Retraso en un día en la facturación del evento ocasionado por la dirección general									

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración Campo de Golf Montebello**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 1**  
**(28 de Octubre - 3 de Noviembre del 2002)**

PROBLEMAS: Responsabilidad de funciones	Lun 28	Mar 29	Miér 30	Jue 31	Vier 1	Sab 2	Dom 3	TOTAL
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief	5							
3. Comunicación de Brief	5							
4. Propuesta creativa			1 (3)					1 (3)
5. Elaboración de presupuesto				1 (4)				1 (4)
6. Elaboración del presentación				1 (3)				1 (3)
7. Presentación a cliente				5 (2)				5 (2)
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta								
10. Corrección de presupuesto								
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								

**OBSERVACIONES:**

1. Retraso de tres días en propuesta creativa ocasionado por la dirección general
2. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla propuesta creativa sin la participación del resto de las áreas de la organización
3. Retraso de cuatro días en la elaboración del presupuesto ocasionado por la dirección general
4. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla presupuesto sin participación del área de producción
5. Retraso de 3 días en la elaboración de la presentación ocasionado por la dirección general
6. Concentración de autoridad: Elaboración de la presentación sin la participación de proyectos
7. Retraso de dos días en entregar propuesta de proyecto al cliente ocasionado por la dirección general

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración Campo de Golf Montebello**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 2**  
**(4 de Noviembre - 10 de Noviembre del 2002)**

PROBLEMAS: Responsabilidad de funciones	Lun 4	Mar 5	Miér 6	Jue 7	Vier 8	Sab 9	Dom 10	TOTAL
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Propuesta creativa								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración del presentación								
7. Presentación a cliente			5 (3)					5 (3)
8. Aprobación del cliente					5 (5)			5 (5)
9. Corrección de propuesta	1 (3)							1 (3)
10. Corrección de presupuesto	1 (3)							1 (3)
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Retraso de tres días en presentación al cliente ocasionado por la dirección general								
2. Retraso de cinco días en la aprobación del cliente ocasionado por la dirección general								
3. Retraso de 3 días en la corrección de l a propuesta creativa ocasionado por dirección general								
4. Concentración de autoridad: dirección general corrige propuesta creativa sin participación del resto de las áreas de la organización								
5. Retraso de 3 días en la corrección del presupuesto ocasionado por la dirección general								
6. Concentración de autoridad: dirección general corrige la presentación sin la participación de proyectos								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración Campo de Golf Montebello**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 3**  
**(11 de Noviembre - 17 de Noviembre del 2002)**

PROBLEMAS:	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Sab	Dom	TOTAL
Responsabilidad de funciones	11	12	13	14	15	16	17	
1. Contacto con cliente	5	5	1/5	1/5				
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Propuesta creativa								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración del presentación								
7. Presentación a cliente								
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta								
10. Corrección de presupuesto								
11. producción	2/3 1/4/ 5 6/7 (5)	2/3 4/5 6/7	2/3 4/5 6/7	2/3 4/5 6/7				2/3 4/5 6/7 (5)
12. Supervisión de la producción	1/2	1/2	1/2	1/2				
13. Realización				2/3 1/56 1/7				
14. Facturación				1				
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Retraso acumulado de 5 días en producción, llevó a terminar montaje el día del evento								
2. Duplicidad de funciones: dirección general toma funciones de contacto con cliente interfiriendo con proyectos								
3. Duplicidad de funciones: dirección general supervisa producción, interfiriendo en función de producción								
4. Gastos adicionales ocasionados por sobreequipaje para llevar elementos y herramienta para producir escenografía en la localidad								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración Campo de Golf Montebello**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 4**  
**(18 de Noviembre - 2 de Noviembre del 2002)**

<b>PROBLEMAS:</b>	<b>de</b>	<b>Lun</b>	<b>Mar</b>	<b>Miér</b>	<b>Jue</b>	<b>Vier</b>	<b>Sab</b>	<b>Dom</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Responsabilidad</b>		<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	
1. Contacto con cliente									
2. Elaboración de Brief									
3. Comunicación de Brief									
4. Propuesta creativa									
5. Elaboración de presupuesto									
6. Elaboración del presentación									
7. Presentación a cliente									
8. Aprobación del cliente									
9. Corrección de propuesta									
10. Corrección de presupuesto									
11. producción									
12. Supervisión de la producción									
13. Realización									
14. Facturación									1
15. Cierre del proyecto		1							
16. Evaluación del proyecto			1						
<b>OBSERVACIONES:</b>									
1. Retraso en un día en la facturación del evento ocasionado por la dirección general									

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración de Torneo de Clausura**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 1**  
**(16 de Diciembre - 22 Diciembre del 2002)**

PROBLEMAS: Responsabilidad de funciones	Lun 16	Mar 17	Miér 18	Jue 19	Vier 20	Sab 21	Dom 22	TOTAL
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief	5							
3. Comunicación de Brief	5							
4. Propuesta creativa				1 (3)				1 (3)
5. Elaboración de presupuesto				1 (3)				1 (3)
6. Elaboración del presentación					1 (3)			1 (3)
7. Presentación a cliente					5			
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta								
10. Corrección de presupuesto								
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Retraso de tres días en desarrollo creativo y presupuesto ocasionado por la dirección general								
2. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla propuesta creativa sin la participación del resto de las áreas de la organización								
3. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla presupuesto sin la participación del área de producción								
4. Retraso de tres días en la presentación del proyecto ocasionado por la dirección general								
5. Concentración de autoridad: dirección general desarrolla presentación sin la participación del área de proyectos								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración de Torneo de Clausura**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 2**  
**(23 de Diciembre - 29 Diciembre del 2002)**

PROBLEMAS: Responsabilidad de funciones	Lun 23	Mar 24	Miér 25	Jue 26	Vier 27	Sáb 28	Dom 29	TOTAL
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Propuesta creativa								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración del presentación								
7. Presentación a cliente		5 (3)			5 (3)			5 (6)
8. Aprobación del cliente								
9. Corrección de propuesta	1 (2)			1 (2)				1 (4)
10. Corrección de presupuesto	1 (2)			1 (2)				1 (4)
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Retraso en la entrega al cliente de dos correcciones a la propuesta creativa y al presupuesto; cada una de las cuales se entregó con un retraso de tres días por responsabilidad de la dirección general								
2. Centralización de autoridad por parte de la dirección general, que ocasionó un retraso de cuatro días en la corrección de propuesta creativa y presupuesto								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración de Torneo de Clausura**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 3**  
**(30 de Diciembre del 2002 - 5 de Enero del 2003)**

PROBLEMAS: Responsabilidad de funciones	Lun 230	Mar 31	Miér 1	Jue 2	Vier 3	Sáb 4	Dom 5	TOTAL
1. Contacto con cliente	5	5	5	5	5			
2. Elaboración de Brief								
3. Comunicación de Brief								
4. Propuesta creativa								
5. Elaboración de presupuesto								
6. Elaboración del presentación								
7. Presentación a cliente		5 (3)						5 (3)
8. Aprobación del cliente				5 (9)				5 (9)
9. Corrección de propuesta	1 (2)							1 (2)
10. Corrección de presupuesto	1 (2)							1 (2)
11. producción								
12. Supervisión de la producción								
13. Realización								
14. Facturación								
15. Cierre del proyecto								
16. Evaluación del proyecto								

**OBSERVACIONES:**

1. Retraso en la entrega al cliente de dos correcciones a la propuesta creativa y al presupuesto; se entregó con un retraso de tres días por responsabilidad de la dirección general
2. Centralización de autoridad por parte de la dirección general, que ocasionó un retraso de dos días en la corrección de propuesta creativa y presupuesto
3. Retraso de nueve días en conseguir la aprobación de la propuesta por parte del cliente, ocasionado por el retraso generado por las correcciones en propuesta creativa y presupuesto.
4. La facturación están en tiempo en relación a la aprobación del proyecto por parte del cliente, pero se tiene un retraso real de 9 días en relación a los requerimientos del área de producción para iniciar los trabajos que requiere este proyecto.

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración de Torneo de Clausura**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 4**  
**(6 de Enero - 12 de Enero del 2003)**

PROBLEMAS:	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Sáb	Dom	TOTAL
Responsabilidad de funciones	6	7	8	9	10	11	12	
1.Contacto con cliente	5	5	5/1	5/1	5/1			
2.Elaboración de Brief								
3.Comunicación de Brief								
4.Desarrollo creativo								
5.Elaboración de presupuesto								
6.Elaboración del presentación								
7.Presentación a cliente								
8.Aprobación del cliente								
9.Corrección de propuesta								
10.Corrección de presupuesto								
11.producción	2/4 /56 /7 (10)	2/4 /56 /7	2/4 /56 /7	2/4 /56 /7	2/4 /56 /7	2/4 /5 6/7		2/4/5 6/7 (10)
12.Supervisión de la producción	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2		
13.Realización:							1	
14.Facturación								
15.Cierre del proyecto								
16.Evaluación del proyecto								
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Retraso en producción. Los retrasos previos en el proceso se tradujeron en una pérdida total de 10 días. Se ajustaron los tiempos totales de producción, teniendo que producir varios de los elementos en la localidad. El tiempo formal era de 16 días para la producción y se redujo a tan sólo 6 días.								
2. Duplicidad de funciones: la supervisión de la producción fue realizada por el área de producción y por la dirección general.								
3. Duplicidad de funciones: Contacto con cliente desarrollado por dirección general en Torreón								
4. producción generó gastos adicionales por los elementos que debieron ser construidos o producidos en la localidad.								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Inauguración de Torneo de Clausura**  
**Torreón, Coahuila**  
**PERIODO: Semana 5**  
**(13 de Enero - 19 de Enero del 2003)**

PROBLEMAS:	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Sáb	Dom	TOTAL
de	13	14	15	16	17	18	19	
Responsabilidad funciones								
Contacto con cliente								
Elaboración de Brief								
Comunicación de Brief								
Desarrollo creativo								
Elaboración de presupuesto								
Elaboración del presentación								
Presentación a cliente								
Aprobación del cliente								
Corrección de propuesta								
Corrección de presupuesto producción								
Supervisión de la producción								
Realización:								
Facturación		1						
Cierre del proyecto	1/2							
Evaluación del proyecto			16					
<b>OBSERVACIONES:</b>								
1. Duplicidad de funciones: el cierre de proyecto fue realizado por el área de producción y por la dirección general								
2. Centralización de decisiones: dirección general factura finiquito en lugar de haberlo realizado el área de producción								

**HOJA DE INSPECCIÓN**  
**Proyecto: Aniversario de rg Principal**  
**México, D.F.**  
**Periodo: Concentrado 4 semanas**  
**(30 de Septiembre - 22 Octubre del 2002)**

		TOTAL
1	Contacto con cliente	0
2	Elaboración de Brief	0
3	Comunicación de Brief	0
4	Propuesta creativa	5
5	Elaboración de Presupuesto	5
6	Elaboración de Presentación	4
7	Presentación a cliente	6
8	Aprobación del cliente	4
9	Corrección de propuesta	3
10	Corrección de presupuesto	5
11	producción	5
12	Supervisión de la producción	3
13	Realización	0
14	Facturación	1
15	Cierre del proyecto	0
16	Evaluación del proyecto	0
17	Duplicidad de funciones: producción	4
18	Duplicidad de funciones: proyectos	2

HOJA DE INSPECCIÓN

Proyecto: Inauguración Club de golf Montebello

Torreón, Coahuila

PERIODO: Concentrado 4 semanas

(28 de Octubre - 20 Noviembre del 2002)

	TOTAL	
1	Contacto con cliente	0
2	Elaboración de Brief	0
3	Comunicación de Brief	0
4	Propuesta creativa	3
5	Elaboración de Presupuesto	4
6	Elaboración de Presentación	1
7	Presentación a cliente	5
8	Aprobación del cliente	0
9	Corrección de propuesta	3
10	Corrección de presupuesto	3
11	producción	5
12	Supervisión de la producción	0
13	Realización	0
14	Facturación	0
15	Cierre del proyecto	0
16	Evaluación del proyecto	0
17	Duplicidad de funciones: producción	4
18	Duplicidad de funciones: proyectos	2

**HOJA DE INSPECCIÓN**Proyecto: Inauguración de Torneo de Clausura  
Torreón, CoahuilaPERIODO: Semana Concentrado 5 semanas  
(16 de Diciembre del 2002 - 15 Enero del 2003)

		TOTAL
1	Contacto con cliente	0
2	Elaboración de Brief	0
3	Comunicación de Brief	0
4	Propuesta creativa	3
5	Elaboración de Presupuesto	3
6	Elaboración de Presentación	3
7	Presentación a cliente	9
8	Aprobación del cliente	9
9	Corrección de propuesta	6
10	Corrección de presupuesto	6
11	producción	10
12	Supervisión de la producción	0
13	Realización	0
14	Facturación	0
15	Cierre del proyecto	0
16	Evaluación del proyecto	0
17	Duplicidad de funciones: producción	5
18	Duplicidad de funciones: proyectos	3