



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

“Para saber mandar hay que saber escuchar.”

**Diagnóstico de la comunicación, liderazgo organizacional y sus repercusiones en el
funcionamiento de Producciones Creativas 2010**

Trabajo de Investigación

**En la opción de Seminario – Taller Extracurricular
“Organización, comunicación y cultura”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciado en Comunicación

Presenta

Xochitl Vargas Huerta

Asesor: Lic. Irma Silva Franco

Enero 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos

Gracias a **Dios** por darme la oportunidad de haber vivido una de las mejores experiencias de mi vida.

A mis padres **Felipe y Carmen** por ser la piedra angular e impulsarme a luchar por mis sueños.

A mis hermanas **Sara y Vero** por apoyarme en esta y en todas las etapas de mi vida.

A mis sobrinos **Gilberto, Marcos, Axel, Mario y Ángel** por ser los motores que me impulsaron a demostrarles que querer es poder.

A los **integrantes** de Producciones Creativas por ser parte importante de esta experiencia.

A **Ricardo** mi novio, por soportar horas de ausencia y por su apoyo incondicional.

A mis **Profesores y Compañeros** del Seminario, por las palabras de aliento y el apoyo en todo momento “Uno jala al otro...”

INDICE

Introducción	VI
Capítulo I	
1. Producciones Creativas de la estructura al funcionamiento organizacional.	10
1.1 Los orígenes de Producciones Creativas.	11
1.2 Cómo ha idealizado ser Producciones Creativas.	15
1.3 La estructura formal en Producciones Creativas.	18
1.4 Conociendo a sus miembros.	19
1.5 Reclutar y seleccionar para poder trabajar.	22
1.6 Los perfiles en Producciones Creativas.	23
1.7 Tecnología a la vanguardia.	25
1.8 Proceso ideal y real del trabajo y su comparación en Producciones Creativas.	27
1.9 Producciones Creativas y sus problemas de funcionamiento.	34
Reflexiones	39
Capítulo II	
2. Producciones Creativas análisis de los integrantes y la comunicación formal.	41
2.1 Modelo administrativo y comunicativo en Producciones Creativas.	42
2.2 Las acciones se reflejan en costos.	47
2.3 Producciones Creativas y sus acciones.	53

2.4 ¿Comunicación formal en Producciones Creativas?	56
2.5 Las características biográficas en Producciones Creativas.	58
2.6 Conociendo las personalidades que dan vida a Producciones Creativas.	62
2.7 La auditoría comunicativa en Producciones Creativas y la discrepancia en su comunicación.	69
Reflexiones	76

Capítulo III

3. Las representaciones comunicativas y la complejidad.	78
3.1 La complejidad en Producciones Creativas y sus enfoques teóricos.	79
3.2 Los seres comunicantes, subjetividad, percepciones y acciones.	81
3.3 Representaciones e interacciones en Producciones Creativas.	85
3.4 La entrevista como técnica cualitativa para conocer las representaciones.	88
3.5 Resultados de las entrevistas semidirigidas en Producciones Creativas.	91
3.6 Interpretación de resultados.	94
3.6.1 Opiniones sobre las temáticas (Lectura Vertical)	94
3.6.2 Posturas de los actores (Lectura Horizontal)	98
3.7 Mediación comunicativa para Producciones Creativas.	102
Reflexiones.	104

Capítulo IV

4. Cultura organizacional en Producciones Creativas.	106
4.1 Importancia de la comunicación en Producciones Creativas.	107
4.2 El papel del comunicador en las organizaciones.	107
4.3 Cultura y Subculturas en Producciones Creativas.	112
4.4 Caracterizando la cultura organización de Producciones Creativas.	117
4.5 Matriz de factores culturales que modelizan a Producciones Creativas.	120
4.6 Propuesta de Intervención Comunicativa para Producciones Creativas.	125
4.7 Estrategia comunicativa.	128
Reflexiones	135
Conclusiones	137
Bibliografía	141
Anexos	143

Introducción

El presente reporte de investigación académica es producto del trabajo realizado en el Seminario Taller Extracurricular “Organización Comunicación y Cultura” (OCC) el cual está conformado por cinco módulos que tienen la finalidad de brindar y orientar al investigador hacia el entendimiento de los orígenes, entorno, estructura formal y funcional, liderazgo, comunicación subjetividades, representaciones y cultura de las organizaciones. Un seminario que en su mismo nombre da la enseñanza de poder comprender cómo son las organizaciones y que mediante la comunicación y el entendimiento de su cultura éstas pueden ser más que organizaciones destinadas a producir, pueden ser organizaciones habitables.

En la mayoría de las organizaciones la importancia que suelen darle a la comunicación, se reduce a utilizarla como una simple transmisión de información, la comunicación no es entendida como ahorradora de energía, coordinadora de acciones, como elemento fundamental para el desarrollo de la organización.

La comunicación en las organizaciones tendría que ser de manera natural una herramienta estratégica para los procesos de ayudar a la organización a entender y estar en contacto con el entorno, facilitar la interacción en la empresa tanto con gente interna como externos, así como fortalecer la identidad.

Asimismo, en la actualidad se tiene una idea errónea sobre los comunicólogos organizacionales, a los cuales se les sigue encasillando en actividades simples como las de elaborar boletines, tableros de aviso o periódicos murales, dejando de lado que un comunicólogo organizacional debe negociar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, construir programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación mediante la diferenciación basándose en la investigación.

De tal forma, la presente investigación refleja el trabajo de una profesionista en Comunicación Organizacional, un reporte que muestra hallazgos realizados al momento de desentrañar a la organización y examinar su interior y lo que le da el sentido de ser a ésta, y así llegar a conocer y

entender de forma más real a la organización en estudio, Producciones Creativas una micro empresa con once años e antigüedad y conformada por cinco integrantes de la cual se analizarán procesos, conflictos, comunicación, acciones, representaciones, integrantes, cultura, etc. Es decir con en esta investigación se pretende comprender y conocer todos y cada uno de los elementos que la llevan a ser lo que es.

Producciones Creativas es una micro empresa, una organización conformada por cinco integrantes quienes cuentan con la característica de ser familiares, lo cual ha permitido su existencia pues hasta el momento sus miembros luchan por mantenerla vigente ya que para los integrantes de la organización queda muy claro que en medida de que se ofrezcan servicios de alta calidad a los clientes, podrán sobrevivir al entorno y hacer crecer a la empresa, asimismo, esto les permitirá obtener un crecimiento profesional.

Al inicio de ésta investigación se pensaba que a lo largo de los 11 años de historia de Producciones Creativas el hecho de que contara con cinco integrantes y de que todos estos sean familiares podría ser una empresa libre de conflictos y con una comunicación eficiente, lo cual en el transcurso de la investigación se reveló lo contrario, pues es una organización que en su afán de conseguir mayores logros económicos, no le ha prestado la importancia necesaria no sólo a los integrantes que a diario desempeñan trabajos en beneficio de la empresa, a su vez se vislumbró las diversas problemáticas tanto en su funcionamiento como en las relaciones interpersonales de los mismos.

Lo antes mencionado es producto de que el dueño de la empresa no propicie en la organización una buena comunicación entre su equipo de trabajo, debido a que él controla a la empresa centralizando las decisiones y actividades, aunado al factor de que en Producciones Creativas sus integrantes mantienen una relación más familiar que laboral, lo cual ha fomentado la informalidad en sus acciones comunicativas, entorpeciendo tanto sus procesos de trabajo como las relaciones mismas.

Con respecto al entorno de producciones Creativas se dio a conocer que esta organización cuenta con el reconocimiento de clientes y proveedores. Que no obstante a sus problemáticas antes mencionadas, ha sabido mantener su imagen al exterior por lo cual se pretende equilibrar la balanza con la intención de mejorar su interior para así alcanzar el reconocimiento que ésta tiene

en el exterior; tales hallazgos fueron obtenidos a lo largo de esta investigación y que a continuación se puntualizará lo que en cada uno de sus capítulos fue analizado.

Es así que la investigación de la organización está dividida en cuatro capítulos que darán a conocer de qué forma Producciones Creativas se ha ido construyendo y trabajando, hasta transformarse en la organización que es hoy, analizando las diversas causas y variables que intervienen en los problemas y aciertos de la organización.

En el primer capítulo de la investigación se reflexionó sobre el entorno en el que Producciones Creativas se encuentra inmerso, se dio un breve recorrido en cuanto a la historia de la organización y su contexto actual, se reflexionó sobre la estructura formal y la falta de organigramas e idearios y su funcionamiento real, se destacaron las principales funciones de cada uno de sus miembros y el cómo estos fueron reclutados, por último se realizó una comparativa entre los procesos reales y funcionales los cuales revelaron problemas de funcionamiento y de estructuración.

En el segundo capítulo se escribieron los modelos administrativos y de comunicación de Producciones Creativas y la relación existente con las escuelas clásicas de administración. Asimismo, en este capítulo se retomaron los problemas ubicados en el primer capítulo con la finalidad de analizar los costos y quienes absorben estos costos, se determinaron el tipo de acciones predominantes en la empresa. Se caracterizó a los miembros de la organización y se analizó tanto personalidad, habilidades y temperamento.

También se realizó una auditoría comunicativa a través de una técnica cuantitativa llamada diagnóstico de clima organizacional para observar el nivel de discrepancia que presenta la comunicación en la organización.

Dentro del tercer capítulo se hablará de la comunicación y la complejidad en la organización, en donde los conflictos y barreras comunicativas detectadas en el capítulo dos se retomaron en este capítulo, pero en esta ocasión analizados bajo una técnica cualitativa llamada entrevista semidirigida, en la cual se examinó el discurso de los integrantes de la organización con el fin de poder detectar, no sólo conflictos comunicativos, sino los puntos de vista de los miembros con respecto a las problemáticas que atañen a la organización.

Con las posturas encontradas se pudo elaborar un diagnóstico de conflictos entre sus miembros mismos que se dan a partir de varios factores, a la complejidad del individuo y la manera en que la organización la enfrenta, la cual debe tomar en cuenta las representaciones de estos para lograr una comunicación efectiva y la mejora a los conflictos.

Finalmente, en el capítulo cuatro y gracias a los resultados obtenidos en los diagnósticos anteriores de cada uno de los capítulos y a la observación a lo largo de la investigación, se logró detectar los diversos factores culturales de la organización (valores, mitos, rito, etc.) encontrando que la falta de integración en Producciones Creativas se deriva de la escasa existencia de significados los cuales no suelen ser compartidos o entendidos y manejados por todos.

Tales resultados se lograron sistematizar en una matriz con la finalidad de facilitar la reflexión de la cultura organizacional de Producciones Creativas logrando así planear una estrategia de intervención comunicativa con la finalidad de lograr que la organización sea habitable para sus integrantes y encaminada a solucionar los problemas de comunicación y de integración.

Capítulo I

1. Producciones Creativas de la estructura al funcionamiento organizacional.

El presente capítulo muestra los primeros diagnósticos sobre Producciones Creativas en donde se analizó la estructura formal y el funcionamiento de la organización para detectar los problemas específicos al igual de saber cómo ha ido creciendo y desarrollándose, para llegar al nivel en el que está y el cómo y por qué de su funcionamiento.

El medio ambiente requiere de las organizaciones innovar en las formas de funcionar para así mantenerse en una sociedad demandante, pero es al interior de las organizaciones donde los cambios se hacen realidad con el único fin de renovarse y adecuarse constantemente

De la misma manera la estructura laboral que una organización va forjando desde su historia, va a la par estableciendo el cómo ésta se conforma, y a su vez la lógica de sus funciones se precisa desde sus profundidades hacia el exterior. De tal forma que la estructura formal es la encargada de reflejar o de mostrar lo que una organización pretende ser y lo que en realidad es.

La metodología utilizada para realizar este capítulo se hizo de la siguiente manera, se caracterizó a Producciones Creativas dando como antecedentes su historia y el entorno en el que ésta organización se desenvuelve, posteriormente se investigó por un lado, la comparación entre los métodos que la organización establece como ideales y los procedimientos que siguen en la realidad para trabajar, para esto se examinó su estructura a través de conocer a sus integrantes, cómo laboran, sus formas de control y autoridad; y debido a que Producciones Creativas no cuenta con datos documentados con base a su estructura formal se tuvo que acudir a la técnica del diálogo, entrevistas y contacto con el dueño de la organización y con sus miembros quienes tienen bastante información acerca de lo que la organización ha hecho en el transcurso de 11 años, además cabe mencionar que también se aplicó la observación del investigador.

Para saber de qué forma funciona la organización, a lo largo del diagnóstico se buscó, examinar los agentes que influyen y que provocan los conflictos organizacionales para lo cual también se realizaron flujogramas, diagrama de causa y efecto, hoja de inspección y entrevistas, y así poder dar soluciones a determinadas dificultades reveladas a partir del diagnóstico de la estructura y el funcionamiento.

1.1 Los orígenes de Producciones Creativas.

Si lo que se pretende es entender a las organizaciones se debe formar una reflexión en cuanto al problema de las organizaciones y su entorno, haciendo mención de lo que se entiende como entorno, es lo que afecta en cierta medida el desempeño de la organización, el entorno y sus turbulencias como tales, son en este caso, los clientes, proveedores, la competencia, las innovaciones tecnológicas, los medios masivos de comunicación, etc., estas diversas variables tienen que ver de una u otra forma en el funcionamiento de la organización. “Toda organización emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y la atraviesa. El entorno de una organización se debe entender solamente como aquello externo a ella que la influye y es influido por ella.” (Serrano, Rafael. et.al. 2001, p.39).

El entorno provoca que las organizaciones estén en constante adaptación, las organizaciones son sistemas complejos e influenciados por su entorno, este sistema debe ir desarrollando diversas habilidades de aprendizaje para poder adaptarse y subsistir a éste, es decir una organización se define por su entorno, así al entender a su entorno se entiende a la organización, Producciones Creativas para su conservación, depende en gran medida de sus clientes.

Producciones Creativas trabaja bajo las necesidades de sus clientes, las cuales con el pasar de los años son cada vez más demandantes ya que la tecnología audiovisual ha innovado con el tiempo y esto ha tomado fuerza en el marco de competitividad.

La empresa se ha visto en la necesidad de actualizarse y adquirir nuevas máquinas que estén a la vanguardia del mercado, máquinas o herramientas de trabajo que en ocasiones por cuestiones de presupuesto la organización no puede adquirir, esta situación obliga a la empresa a buscar alternativas para poder entregar un producto final con calidad a sus clientes. Esto es un claro ejemplo de cómo Producciones Creativas se ha ido adaptando a las necesidades de su entorno.

No sólo se debe entender el ambiente externo de una organización, también es de suma importancia entender su ambiente interno, su comportamiento organizacional, conocer cómo se comunican y cómo interactúan.

Las organizaciones “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1986, p.4) sí se plantea a la

organización desde este punto de vista es prudente conocer la manera en que Producciones Creativas fue planeada por su fundador, conocer los fines para los que fue creada y de que manera ha trabajado para alcanzarlos, la organización no es un sistema estático se va construyendo con el actuar cotidiano, siempre respondiendo a sus necesidades de conservación.

Para entender de manera clara la forma en que Producciones Creativas se encuentra estructurada y el por qué de ello, es necesario conocer su historia, las dificultades e incertidumbres que ha tenido que enfrentar, así como sus logros y eventos que le han marcado el rumbo a seguir.

Producciones Creativas es una empresa dedicada a brindar servicios en producción de audiovisuales, renta de equipo de audio, video e iluminación y organización de eventos.

Producciones Creativas, de acuerdo a la Cámara Nacional de Empresarios se encuentra ubicada en un sector económico terciario ya que se dedica a brindar productos y servicios, según la Cámara Nacional de Comercio se encuentra ubicada dentro del sector de la microempresa (empresas con un número no mayor al de la 10 miembros) ya que solamente trabajan para ella 5 elementos.

Producciones Creativas es una empresa familiar fundada por Gilberto Cruz Guerrero en el mes de septiembre del año de 1999, esta organización surgió a causa de que el fundador fuera despedido de Audiencias Cautivas (empresa con el mismo giro de Producciones Creativas) los clientes para los que Gilberto trabajó en algún momento, siguieron solicitando de sus servicios, por lo cual se dio a la tarea de seguir trabajando para ellos, creando de primera instancia una oficina en la recámara de sus hijos.

El contexto sociohistórico en el que surge la organización a investigar era complejo; en ese momento estaba por terminar el sexenio del presidente Ernesto Zedillo para dar paso a Vicente Fox militante del partido político (PAN) ya se vislumbraba un nuevo milenio y el término de 71 años continuos de gobierno del PRI.

El ambiente político estaba bastante turbulento ya que el sexenio de Ernesto Zedillo fue una adaptación a la devaluación de nuestra moneda situación heredada por el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, y en consecuencia para el año de 1999, año en que se fundo Producciones Creativas el comercio en el país padeció una fuerte recesión provocando que hubiera pocas

inversiones en México y a su vez limitando las oportunidades de trabajo y la producción de la empresa.

De acuerdo a información proporcionada por el dueño de Producciones Creativas éste se enfrentó a la coyuntura de que en México no se invertía capital. Sin embargo supo afrontarla gracias a la constancia y a la perseverancia de su fundador, ya que éste inició sin capital para poder invertir en herramientas de trabajo. Con el tiempo adquirió su primer cámara de video profesional lo cual fue un parte aguas para poder hacer trabajos con mejor calidad; el dinero obtenido en parte era invertido para comprar más equipo.

Lo que comenzó siendo un autoempleo en la actualidad se traduce en una empresa creada como un patrimonio personal y familiar, ya que también genera empleo para los familiares de Gilberto Cruz, pues es una empresa que se integra por cinco familiares.

En sus inicios Producciones Creativas sólo contaba con el fundador de ésta para cubrir las necesidades de los clientes, justo en el mismo año en que se fundó la empresa, llegó el segundo integrante, Miguel Cruz Pascual, sobrino del fundador quien ingresó de forma circunstancial a trabajar. Pasaron cinco años y de igual modo se integró otro sobrino a formar parte de la empresa, Carlos Augusto Cruz Flores.

Sara Vargas Huerta es la esposa del dueño de Producciones Creativas, quien desde los inicios de la empresa trabajaba de forma ocasional, ya que sólo llegaba a colaborar en algunos eventos o ayudaba a las ventas y a llevar la administración de la organización. Sara Vargas comenzó a trabajar en forma oficial y con un sueldo fijo en el año del 2008 debido a que un cliente se asoció con el dueño de Producciones Creativas, por lo cual abrieron otra sucursal, en donde Sara, fue la encargada de manejar el proyecto, llevar la administración y las ventas.

En marzo del 2009 se decidió cerrar la oficina y romper con la sociedad que había con el cliente ya que no se estaban consiguiendo ventas y no se obtuvieron los resultados esperados.

En mayo del 2009 el país pasaba por una contingencia sanitaria debido a la Influenza AH1N1, la empresa tuvo que suspender labores por mes y medio, lo que llevó al dueño de la empresa a pensar en un posible recorte de personal debido a la escasez de trabajo; el dueño de Producciones Creativas decidió pedir un crédito y solventar los sueldos de su gente. Superada la contingencia

se reanudaron labores, pero aún así la empresa y su personal tuvo que esperar tres meses para poder percibir dinero, ya que hasta ese momento los clientes comenzaron a pagar las facturas.

El último integrante del equipo es Gilberto Cruz Vargas hijo del dueño de esta organización, quien lo integró en el equipo de trabajo pagándole un sueldo fijo, con el objetivo de enfrentarlo a una vida laboral pero que al mismo tiempo le permitiera seguir con sus estudios.

En ocasiones la organización trabaja con más gente, la cual sólo es contratada de forma eventual, ya que si el cliente tiene un evento grande, se requiere de más personal para que la calidad del evento y del producto final sea mucho mejor.

De acuerdo con el dueño de Producciones Creativas la organización es concebida como una empresa con valores los cuales ha dado forma y solidez a la empresa, competitiva e innovadora porque a pesar de ser una micro empresa, es ubicada e identificada en el mercado como una de la empresa que compite dignamente y con calidad, pues se preocupa por tratar de estar innovando su tecnología y capacitación; a su vez se concibe dinámica y con mucha vocación en su trabajo, pues el servicio que se brinda al cliente tiene el plus de ofrecer atención personalizada y dar un excelente resultado con alta calidad en todos los servicios que proporciona la empresa.

La organización en estudio justifica su existencia en este sentido. Mencionado en palabras del dueño de la empresa, Producciones Creativas es una organización que realiza su trabajo de acuerdo a las necesidades del cliente y que atiende la calidad final del servicio que brinda. Para los integrantes de la organización queda muy claro que en medida de que se ofrezcan servicios de alta calidad a los clientes, podrán sobrevivir al entorno y hacer crecer a la empresa y a su vez obtener un crecimiento profesional.

Para poder desarrollarse y sobrevivir como hasta el momento, la organización se ha fijado las metas de mejorar a nivel administrativo, es decir aprender a manejar de forma eficiente su contabilidad, también tienen la necesidad de formar un área que se dedique a las ventas para así poder tener más clientes directos, ya que la forma en que esta empresa por lo general trabaja, es por lo general de forma intermediaria, es decir, la competencia de Producciones Creativas contrata a ésta para trabajar en eventos de los clientes de la competencia, por tanto lo que la organización a investigar pretende, es tener más clientes directos y dejar de trabajar de forma

intermediaria; también crecer en cuanto a personal, renovar equipo de video y cambiar su infraestructura, pues en la actualidad la organización comparte sus instalaciones con otra empresa del mismo giro, es decir ambos rentan un mismo piso.

A lo largo de 11 años Producciones Creativas ha ido creciendo y con esto ha surgido también la necesidad de adquirir una estructura, a continuación se analizará cómo la formalización pretende lograr el mínimo de error en la coordinación de sus tareas, así como el lograr un control en los procesos inmediatos para el logro de sus objetivos, por ello resulta importante investigar bajo que medidas Producciones Creativas ha establecido sus métodos de trabajo y el control de los mismos, en la exploración de ser más eficiente y productiva.

1.2 Cómo ha idealizado ser Producciones Creativas.

“La estructura puede considerarse como una característica repentina de negociaciones e interacciones constantes, o como resultado de la imposición y la restricción.” (Salaman, 1984, p.71) por ello la organización debe concebirse como una forma de hechos que se van dando de manera distintas de acuerdo a las formas de conducirse, ser y pensar del individuo y la manera en que la organización reglamenta las conductas de sus actores para mantener el control y llegar a la obtención de sus metas.

Las organizaciones establecen su formalidad en la elaboración de reglas, manuales y documentos que precisen los derechos y obligaciones que sus trabajadores han de cumplir durante su estancia en la organización, para eliminar los posibles conflictos y establecer políticas y comportamientos que se deben seguir en diversas situaciones determinadas y los objetivos y metas que pretende alcanzar.

Cierta formalidad suele ubicarse en documentos o reglas específicas que regulan al individuo, sin embargo no todo lo formalizado tiene que estar escrito o explícito, en ocasiones basta que el dueño de la organización lo diga, para que esto se convierta en una regla formal. Para esta investigación no se encontró documentación que deje claro, el cómo y por qué fue concebida Producciones Creativas ni cuáles son sus reglas de funcionamiento.

Todos estos agentes son importantes para entender que la estructura organizacional, se puede conformar por múltiples factores, los cuales se irán describiendo conforme la información obtenida directa del dueño de la organización y de la observación del investigador.

Para esta investigación no se encontró documentación que deje claro, el cómo y por qué se fundó Producciones Creativas ni cuales son sus reglas de funcionamiento.

No obstante y de acuerdo a información proporcionada por el dueño de Producciones Creativas, todos los integrantes de la organización se dieron a la tarea de elaborar de forma improvisada y a manera de lluvia de ideas, la misión, la visión y el objetivo de la empresa debido a la necesidad de entregar este ideario a un cliente, el cual para poder contra sus servicios solicitó más información sobre la empresa.

Entre los diversos factores que construyen a la organización encontramos su *misión* la cual es *satisfacer las necesidades de comunicación de nuestros clientes con la convicción de lograr un trabajo de excelencia a través de una inversión de recursos humanos y técnicos* este punto es bien conocido por los trabajadores, y asimismo, siempre se ha caracterizado por ser una organización preocupada por brindar servicios personalizados al 100% a su clientela, y debido al tipo de producto que se ofrece, tratan de respetar los tiempos establecidos de entrega.

Su *visión* es *imaginar, crear, identificar áreas de oportunidad, caminar juntos en la misma dirección* esto es lo que Producciones Creativas ofrece a sus clientes, asimismo, esta idea es compartida por todo el equipo de trabajo en la organización cuando se habla de satisfacer las necesidades del cliente.

Producciones Creativas trabaja de manera poco coordinada y aunque ha logrado mantenerse y crecer, este desorden limita y retarda el alcance de las metas que se han establecido, por ello no se ve ese crecimiento como un logro sino más bien como algo inherente a los cambios y adversidades que ha enfrentado.

Producciones Creativas considera que el esmero, el profesionalismo, el compañerismo, la puntualidad, la lealtad, el deseo de superación personal y laboral son *valores* importantes para el crecimiento y la grata estancia de sus empleados como lo dice la frase acuñada por el creador de

la organización “si la empresa crece, crecemos todos”, estos valores son conocidos por los integrantes de la empresa.

Los valores de la organización son los que dan mayor fortaleza a la misma por lo que es necesario reforzarlos a manera que los integrantes de la empresa se vean identificados con ellos, y así logrará ganar la voluntad de sus integrantes para que trabajen en común por las metas organizacionales.

Según el dueño de Producciones Creativas ésta se creó, a partir de una necesidad de servicio el *objetivo* principal de Producciones Creativas según él es “*ofrecer un servicio integral en planeación, logística, coordinación, producción, renta de equipo para nuestros clientes, totalmente convencidos de que la atención y el servicio son esenciales para lograr una sinergia con nuestros clientes*”

El objetivo de una organización tiene estrecha relación con la estructura formal de las actividades y el trabajo, aunque no solamente el objetivo determina la estructura tal como señala Mayntz (1990, p.102) “La conexión entre el objetivo y la estructura de una organización no es, pues, inmóvil; no está dada de una vez para siempre, sino que está influida y considerada de una manera invariable por numerosos factores.”

Para los integrantes de la organización éste es un objetivo claro, se tiene el conocimiento de éste y por ello es posible lograr una adhesión en su trabajo, por lo que los individuos de la empresa trabaja con un sentido más que el de la remuneración económica, este es un objetivo, que bien explotado e informado lograría que los trabajadores realicen sus tareas con más responsabilidad y a su vez tendrían clara, la recompensa por el esfuerzo extra que realicen.

En Producciones Creativas se encontró que el objetivo está definido por los integrantes de la organización, sin embargo queda claro que se le tiene que dar mayor difusión para que los empleados se involucren, o de ser necesario realizar una revisión conjunta a conciencia de éste, para que de ser necesario se cambie o modifique. Esto es importante ya que muchos conflictos que se dan en la organización son a causa de una mala o errónea percepción y concepción de ellos.

La mejor forma de conocer mejor a la organización es aproximarse a la manera o modo en que se encuentra constituida formalmente, en dicha indagación se pudo localizar componentes que faciliten identificar qué es lo que la organización espera del trabajo que se desempeña, de los mecanismos que la integran y con qué cuenta para alcanzarlo.

1.3 La Estructura Formal de Producciones Creativas.

Para Bartoli (1983. Pag. 53) “organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y acción: el modelo de distribuir las tareas y la estructuración global de la empresa.”

Producciones Creativas no cuenta con organigrama que muestre la distribución de sus puestos, la ordenación de sus instancias y la formalidad del desempeño de su estructura, la estructura de esta organización se encuentra conformada con base a la asignación de tareas, las cuales se explicarán a continuación.

La responsabilidad de la organización recae en el dueño de la misma, es él quien se encarga de conseguir clientes, de organizar las actividades de sus trabajadores y al mismo tiempo supervisar el trabajo de los demás, aunque cada una de sus áreas se especializa en una actividad y las decisiones se centralizan en el dueño, éste se encuentra en constante contacto con cada uno de sus miembros y da ordenes de manera directa sin la necesidad de un documento que le de valor.

El trabajo que en esta empresa se realiza es muy diverso, pues va desde trabajar en campo, es decir cubrir u organizar el evento de un cliente, así como el trabajo en oficina en donde se tiene que armar el producto audiovisual, resultado del trabajo en campo.

Las necesidad de cumplir eficazmente con el cliente ha llevado a Producciones Creativas a trabajar no siempre de la misma forma y/o limitarse a una estructura establecida, pues desde que la gente ingresa a esta organización, se le capacita para poder desempeñarse en todas las áreas que ahí se manejan, esta forma de capacitación para el dueño de la organización es indispensable.

Su importancia radica en observar las habilidades que cada uno de sus trabajadores tiene y con base en esto poderles dar a trabajar un área en específico, y a su vez cuando se requiera, poder delegarle a otro las actividades cuando alguno de estos falte.

La estructura que la organización ha ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria, lo ha determinado la forma de trabajar de sus integrantes, es decir se han establecido o formado las áreas de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores; formando así la dirección general, post-producción, edición, relaciones públicas y ventas. Esta es la estructura que asumen cuando el trabajo se desempeña en oficina.

Otra parte fundamental del trabajo dentro de la organización es cuando los integrantes de Producciones Creativas tienen que salir a trabajar a un evento, bajo este contexto, el grupo de trabajo adquiere sus actividades y obligaciones, mediante la orden de trabajo que el dueño de la organización indique.

La autoridad dentro de la organización es importante para instituir las facultades de decisión de los mandos, y de quien dirigirá las tareas y observará que se cumplan las reglas, ninguna organización por eficiente que sea puede carecer de mandos que realicen estas tareas de coordinación, ya que podría entonces presentarse una anarquía, por ello es importante establecerla a partir de su estructura.

“Las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa: pues apuntan a lograr su coherencia y estabilidad”. (Bartoli, 1983, p.68) conocer y establecer las reglas del juego dentro de una organización ayuda a que ésta no pierda el rumbo y sea capaz de cambiar o adecuar lo que sea oportuno a su realidad, sin esta relación, se va en un camino lleno de incertidumbres y turbaciones, ya que no se sabe qué se busca, a dónde se quiere llegar y qué se hará para hacerlo.

No sólo la estructura es importante y determinante en el funcionamiento de Producciones Creativas otro factor que tiene mucho que ver en el modo de producción y la manera en que se ha ido desarrollando ésta. Sus empleados son determinantes pues han llegado a la organización con la necesidad de ver cumplidas sus expectativas de vida y buscarán dentro de ella la manera de satisfacerlas, ya sea por los medios establecidos por la organización o por los establecidos por ellos mismos.

1.4 Conociendo a sus miembros.

Los agentes que forman la estructura organizacional son los presupuestos sociales, legales y tecnológicos y la coyuntura histórica, aunque también influye el tipo de miembros, su actitud frente al objetivo, sus aptitudes y su predisposición para colaborar con sus compañeros.

Los miembros de la organización forman una parte esencial de la misma, puesto que son ellos quienes realizan las tareas y actividades para que la organización alcance sus metas, por lo que tiene la necesidad de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos. (Mayntz, 1990, p.143), esto no involucra simplemente contratar a personas, sino tener claro qué es lo que espera que sus miembros le aporten y qué es lo que está dispuesta a proveerles para que se desenvuelvan en un ambiente de trabajo y estabilidad.

Producciones Creativas está constituida por cinco familiares, los cuales dan vida y sentido al funcionamiento y sobrevivencia de la misma; dentro de la organización analizada no hay elementos documentados que nos den elementos para conocer lo que la empresa busca de cada uno de los miembros que se anexan a sus filas de trabajo por lo que se recurrió a preguntar de manera directa al dueño de la organización y a la observación del investigador.

Como se mencionó anteriormente la división de las responsabilidades se da de acuerdo a las habilidades con las que cuenta cada uno de sus integrantes por lo cual se dan de la siguiente manera:

En Post-Producción, el dueño de la empresa se encarga de proporcionar al trabajador de esta área el material audiovisual (secuencia de imágenes visuales y audios) y el estilo que debe tener el video, para posteriormente producir y editar el video, el cual se desarrolla con base a las necesidades del cliente. Esta persona se encarga de plasmar en imágenes la idea de cómo quiere su producto el cliente. Tiene nivel medio superior trunco, 28 años de edad y 11 años de pertenecer a la organización.

Otra persona está enfocada a eventos, cuando el trabajo se realiza en campo, esta persona se encarga de coordinar a los integrantes de la organización, es decir el da las órdenes a la gente para coordinar el montaje y el evento. En oficina se encarga del mantenimiento preventivo del equipo de trabajo, es decir el decide a donde llevar el equipo de trabajo, para que le den

mantenimiento, también se dedica a dar la atención al cliente y a la búsqueda de más clientes. Tiene carrera trunca como Ingeniero en sistemas, 30 años de edad y 6 años de pertenecer a la organización.

El área de contabilidad opera fuera de las instalaciones de la empresa, trabaja desde la casa del dueño de la organización. La persona que se encarga de la contabilidad se encuentra en constante comunicación vía Internet y telefónica con el dueño de la organización, es por así decirlo, la mano derecha del responsable de la empresa, se encarga de la realización de facturas y del seguimiento de entrega, ella organiza los papeles de la empresa para llevarlos a un contador externo y así pagar los impuestos, el dueño de la empresa pretende darle más capacitación en cuanto a ventas para enfocarla también en esa área. Su trabajo generalmente lo realiza desde casa y hace visitas a clientes. Tiene nivel medio superior trunco 40 años de edad y 3 años de pertenecer a la organización.

Hay en la organización un ayudante en general, el cual se encuentra en el proceso de capacitación y de aprendizaje, aunque ya comienza a destacar como camarógrafo y operador de teleprompter, en oficina él se encarga de tener limpio y en orden el equipo de trabajo. Tiene nivel medio superior trunco, 20 años de edad y 2 años de pertenecer a la organización.

Finalmente y a la cabeza de la estructura se encuentra el responsable de la organización. El fundador de la empresa quien conoce y desempeña cualquiera de las áreas, supervisa y contacta clientes se encarga de coordinar las labores de sus trabajadores, realiza pagos, compras, ventas, verifica las finanzas de la empresa, controlando los gastos de oficina. Tiene carrera técnica como programador analista, 44 años de edad y 11 años de pertenecer a la organización.

Representa como se menciona en Le Organización Habitable “el liderazgo de la organización...desempeña el control y la participación en los procesos de regulación...tiene como funciones principales mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos”. (Serrano, Rafael. 2001. Págs. 46,47 y 49)

Como se puede observar el personal con el que cuenta Producciones Creativas ha sido formado a lo largo del tiempo en la empresa, especializado y enfocado a ciertas áreas de acuerdo a sus

habilidades adquiridas, a lo que cabe mencionar que estos puestos han sido cubiertos debido al reclutamiento y selección que la organización brinda única y exclusivamente a sus familiares.

1.5 Reclutar y seleccionar para poder trabajar.

El reclutamiento y la selección que generalmente se espera que tenga una organización, debiera ir acorde al objetivo que persigue la empresa, “La manera en que la organización reclute a sus miembros tiene que ver con la actitud que tenga frente al objetivo de la organización y los motivos para su ingreso” (Mayntz, 1990, p.144), si ésta tiene claro el objetivo que persigue debe buscar reclutar a individuos que con sus aportaciones le ayuden a alcanzarlo, por otra parte el individuo puede querer estar dentro de ella si está de acuerdo con el objetivo, por considerarlo un valor en sí, o por coincidir con él, o puede simplemente parecerle indiferente y sólo esta allí por algún beneficio que obtendrá.

En el caso de Producciones Creativas, los integrantes que le dan forma son familiares los cuales han ido apropiando el sentido y el objetivo de la empresa, tanto en lo profesional como en su actuar cotidiano.

En Producciones Creativas no existe un proceso formal de reclutamiento y selección ya que de acuerdo a la información proporcionada por el dueño de la empresa, las personas que actualmente laboran en la organización fueron reclutadas aún sin tener conocimientos y experiencia en el trabajo que se debía desempeñar.

El reclutamiento y selección de su personal se desempeño de acuerdo a la necesidad inmediata de crecimiento de la organización, pero sobre todo por la necesidad de dar empleo a su familia, factor que consideró conveniente al contemplar que es gente conocida y responsable para integrarla a su empresa.

“La selección se basa en las cualidades de los participantes al entrar en la organización; la socialización adapta después estas cualidades para hacerlas similares a las requeridas para la actividad satisfactoria de los desempeños de la organización.” (Etzioni, 1986, p.125). Como se pudo observar líneas arriba los integrantes de la organización han sido capacitados en todas las áreas y han ido adquiriendo experiencia y desarrollando habilidades que les han permitido permanecer en la empresa, es decir han crecido a la par de la organización.

Debido a las necesidades de satisfacer los servicios requeridos por los clientes, Producciones Creativas se ha visto obligada a contratar trabajadores eventuales para trabajar sólo cuando salen a cubrir eventos, el reclutamiento y selección que en este caso se aplica es el siguiente:

- En primera instancia el dueño de la empresa da a conocer a los trabajadores o conocidos que éste tenga en el medio, los requerimientos humanos de la empresa y ellos buscan entre sus conocidos o familiares a alguien que cubra o pueda cubrir los requisitos.
- Se realiza una entrevista con él o los aspirantes, solicitándoles trabajos previos que muestren su experiencia en el medio, para después en caso de ser aceptados, darles a conocer el trabajo que realizarán, lo que se espera de ellos y pactar los términos de la contratación.
- La contratación la hace siempre el dueño de la empresa y cabe mencionar que sólo contrata gente recomendada de sus conocidos, gente confiable con experiencia, por lo mismo no da oportunidades de trabajo a personas espontáneas.

Cabe agregar que precisamente a que los procesos de la organización son sencillos, se da la posibilidad de que los empleados realicen aportaciones a los procesos, aunque a su vez a generado un importante problema para la empresa ya que no hay una persona especializada, capacitada y enfocada a las ventas y a contactar más clientes, lo cual se ha visto reflejado en la economía de la empresa.

Para que la organización cubra sus necesidades de producción y venta, debe contar con el personal indicado para realizar cada uno de sus procesos, por ello es necesario que reconozca estas necesidades y las cubra con el personal indicado. Para ello debe contar con un perfil exacto a cubrir en cada una de sus áreas.

1.6 Los perfiles en Producciones Creativas.

Cuando la organización realiza la tarea de reclutar a sus miembros, debe tomar en cuenta lo que espera de su nuevo miembro, no sólo para el desempeño del rol establecido, sino que debe contar también con ciertas características de comportamiento y actitud, que le faciliten la integración al grupo, logrando con estas cualidades laborales y de personalidad una labor eficaz y propositivo.

Producciones Creativas nunca se ha visto en la necesidad de elaborar formalmente los perfiles de puesto de sus áreas ya que desde sus inicios se ha mantenido trabajado con la misma gente, aunque en palabras del dueño de la organización se tiene la prospectiva de crecer como empresa, para lo cual se proporciono la siguiente información acorde al perfil que debe tener cada puesto:

- Dirección General: Experiencia de 5 años en el giro de la empresa, conocimientos básicos de administración y contabilidad, capacidad para administrar recursos humanos y financieros, facilidad de negociación y hábil en la toma de decisiones.

Perfil: Carrera trunca de administración o preparatoria mínimo. Edad de 30 a 45 años.

- Post-Producción: Experiencia en programas de edición tales como premier, Final Cut,, dominio del idioma inglés a un 70%.

Perfil: Nivel carrera técnica en producción y edición de audiovisuales o tener estudios de nivel medio superior edad de 20 a 50 años.

- Eventos: Experiencia en la coordinación y distribución de trabajo, experiencia en relaciones públicas, dominio del idioma inglés a un 70%, procesos y conocimientos básicos de máquinas y herramientas.

Perfil: Licenciatura o carrera técnica trunca de ingeniería en sistemas, edad de 30 a 50 años, facilidad en el manejo de gente, extrovertido y con gusto por las ventas y atención al cliente.

- Contabilidad: Experiencia en facturación, cotización, facilidad en la atención a clientes y proveedores, habilitada para el manejo de bancos, coordinación de venta-entrega-cobranza, experiencia en vetas.

Perfil: Nivel licenciatura trunca o carrera técnica en contabilidad, manejo de documentación, experiencia en llevar la contabilidad de negocios, gusto por las ventas, conocimientos en computación, edad de 25 a 50 años.

- Ayudante en general: Experiencia mínima de 1 año como camarógrafo, en foto fija y foto en movimiento dominio del idioma inglés a un 50%, conocimientos en computación en PC y MAC.

Perfil: Nivel carrera técnica en producción y edición de audiovisuales o tener estudios de nivel medio superior edad de 18 a 25 años con facilidad para la toma de decisión, dinámico, prudente y con disponibilidad para el trabajo en equipo, disponibilidad de elaborar tareas diversas, de limpieza y orden.

“Cuanto menos activamente y con menos miras en un objetivo concreto reclute una organización, y cuanto más se limite a elegir entre los solicitantes espontáneos o acepte a todos lo que cumplan los presupuestos mínimos para el ingreso, tanto más fuerte será por naturaleza toda tendencia auto selectiva. Se habla de una tendencia semejante cuando se esfuerzan por ingresar en una organización miembros potenciales de un terminado tipo con preferencia a los otros.”(Mayntz, 1990, p.153)

Asimismo,, el hecho de que la mayoría de los puestos se cubran con los mismos colaboradores o con personas recomendadas impide que el principal objetivo del reclutamiento se cumpla, ya que no en todos los casos los perfiles cubren las necesidades de los puestos y a su vez impide que la empresa tenga un óptimo crecimiento y menos ventas, debido a que no hay un puesto que sólo se dedique a la captación de clientes. Es poco probable que una persona recomendada esté capacitada para realizar el trabajo de una persona especializada y con experiencia.

Existe en la organización factores específicos que facilitan o impiden la eficiencia en la organización, las herramientas y la tecnología de la que echa mano para operar, son uno de esos factores, por lo que conocerlos ampliará más el panorama de su operación.

1.7 Tecnología a la vanguardia.

El giro comercial en el que se desenvuelve esta organización , obliga a manejar equipo de cómputo actualmente especializado y de acuerdo al dueño de Producciones Creativas ésta cuenta con cinco computadoras que les ayudan a realizar sus trabajo, la primera computadora tiene un año de antigüedad se ubica en el área de post-producción y cuenta con programas especiales para que en ella se desarrolle la edición de materiales audiovisuales, la segunda computadora fue

adquirida hace cuatro años y es utilizada por la persona que se encarga de los eventos. Esta computadora tiene un software básico ya que en ella no se realizan labores de edición, la tercera computadora se compró hace tres meses y se ocupa para la contabilidad de la empresa y también cuenta con un software básico. La cuarta computadora es utilizada por la persona que se encarga de facturar y a las ventas, esta máquina consta de un software básico. La quinta computadora que se adquirió es portátil y es la que utiliza el dueño de la empresa fue comprada con estas características debido a que el dueño de la empresa se encuentra en constante movimiento y tener una computadora así le facilita sus labores, tal computadora cuenta con programas de edición y software básico.

También como la gran mayoría de las organizaciones en la actualidad, el uso de Internet es obligado para mantenerse en constante contacto con los clientes y entre los mismos trabajadores.

Se cuenta con línea telefónica, la cual es vital para que la organización tenga contacto con sus clientes, entre ellos mismos y en especial con la persona que realiza las facturas. Asimismo, se cuenta con dos impresoras multi-funcionales en las cuales se imprimen fotografías, facturas y se mandan fax.

Además cuentan con 3 cámaras profesionales las cuales oscilan en una antigüedad de entre dos a cuatro años y con ellas se desempeña gran parte del trabajo solicitado a la empresa y por lo mismo son parte esencial del equipo tecnológico de la organización, por lo que el cuidado y el mantenimiento que se les brinda debe ser muy especial, pues no es muy fácil conseguir una nueva cámara profesional debido a que han sido compradas en Estados Unidos.

El equipo tecnológico antes mencionado es el que se utiliza para desempeñar el trabajo en oficina, pero como se ha descrito anteriormente, la organización desempeña su trabajo tanto en oficina como en eventos, para lo cual la organización cuenta con dos video proyectores, monitores de video, cables especializados para audio, video y computadoras a demás de un equipo de audio, el cual consta de bocinas, micrófonos, consolas de audio, diademas de intercomunicación, switcher de video y escalador de video.

Como muchos otros, el medio en el que se desempeña Producciones Creativas, está constantemente innovando. En un solo año, salen al mercado nuevas versiones de programas para

computadoras o nuevos o equipos de audio y video más actualizados. Mantenerse ajenos a estos cambios significaría que la organización misma se cerrara las puertas de la modernidad y arriesgar la permanencia de la organización.

Es por eso que de momento el dueño de Producciones Creativas contempla la adquisición de un teleprompter, ya que en la actualidad la organización tiene que subarrendarlo a otra empresa para poder cumplir con las necesidades de los clientes.

El equipo tecnológico que ayuda a moverse a la organización hasta el momento es el necesario para poder cumplir medianamente con su trabajo, pero en ocasiones y dependiendo de la magnitud del evento que el cliente requiera, la organización se ve en la necesidad de subarrendar equipo para que el evento del cliente tenga una mejor calidad.

La manera en que se va constituyendo la organización interviene de manera directa en su funcionamiento y coordinación de su trabajo, muchos problemas de Producciones Creativas se generan por la incoherencia de lo que la empresa ambiciona, y las necesidades reales de la organización, por ello es pertinente efectuar una observación de los procesos de trabajo para mostrar los problemas ocasionados por esta incongruencia.

1.8 Proceso ideal y real del trabajo y su comparación en Producciones Creativas.

Para analizar el proceso formal de trabajo en Producciones Creativas es importante destacar la importancia de la estructura formal en las organizaciones.

“El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales a lo largo del tiempo...es el resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente dentro y mediante la organización, los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.” (Salaman, 14984, p.70). Conocer la estructura de la organización es identificar los métodos de control y trabajo oficiales, la manera en que los individuos se relacionan en el interior de la organización, el acontecer cotidiano, las obligaciones y funciones que cada uno de sus elementos cumplen dentro de ella.

Para conocer los procesos reales e ideales de Producciones Creativas y a falta de manuales que los explique, se pidió al dueño de la empresa y a sus trabajadores que describieran la manera en que se deben llevar a cabo los procedimientos del funcionamiento de la organización, y se presenta de la siguiente manera.

- a) El dueño de la empresa hace contacto con el cliente, se realiza una junta con el cliente para saber el tipo del servicio que éste necesita.
- b) Se le enseña un demo al cliente sobre los servicios que ofrece la empresa y se le hacen propuestas para que su evento sea de mejor calidad.
- c) Elaboración de presupuesto, si el cliente acepta se realiza el evento.
- d) Se lleva el proyecto a la oficina.
- e) Revisión del equipo a utilizar en el evento.
- f) Visita a instalaciones para saber las dimensiones del lugar y así saber cómo colocar el equipo.
- g) Elaboración de lista de equipo que se utilizará en el evento.
- h) El día del evento se instala el equipo.
- i) Se lleva a cabo el evento que el cliente solicitó.
- j) Al término del evento se desmonta el equipo.
- k) En oficina se baja el material audiovisual que se grabó.
- l) Se realiza un boceto del proyecto audiovisual.
- m) Se cita al cliente para aprobación si el cliente no lo aprueba se repite hasta satisfacer las necesidades del cliente.
- n) Se termina el proyecto.
- o) Se informa a la oficina para que elabore la factura.
- p) El material audiovisual y la factura son entregados al cliente.
- q) Entregado el material se cobra si es de contado o se mete a revisión la factura si es a crédito para su próximo cobro.
- r) Si es de contado se deposita el cheque o el efectivo si es a crédito se espera la fecha de cobro el cual puede ser con cheque o transferencia.
- s) Una vez ingresado el depósito o confirmada la transferencia se da por terminado el ciclo.

Esta es la forma de trabajo que debería llevarse a cabo para que la organización cumpla con su cometido, sin embargo a través de la observación de los procesos de Producciones Creativas se pueden encontrar vacíos, labores de más o fallas en ellos, generalmente esto es una fuente potencial de problemas, la comparación entre lo ideal y lo real, ayudará no sólo a reconocer problemas, sino a buscar sus causas, lo cual será importante para realizar una propuesta de solución basadas en información real, para que con ello la organización se pueda dar una idea clara de lo que le cuesta operar con estas fallas en la producción.

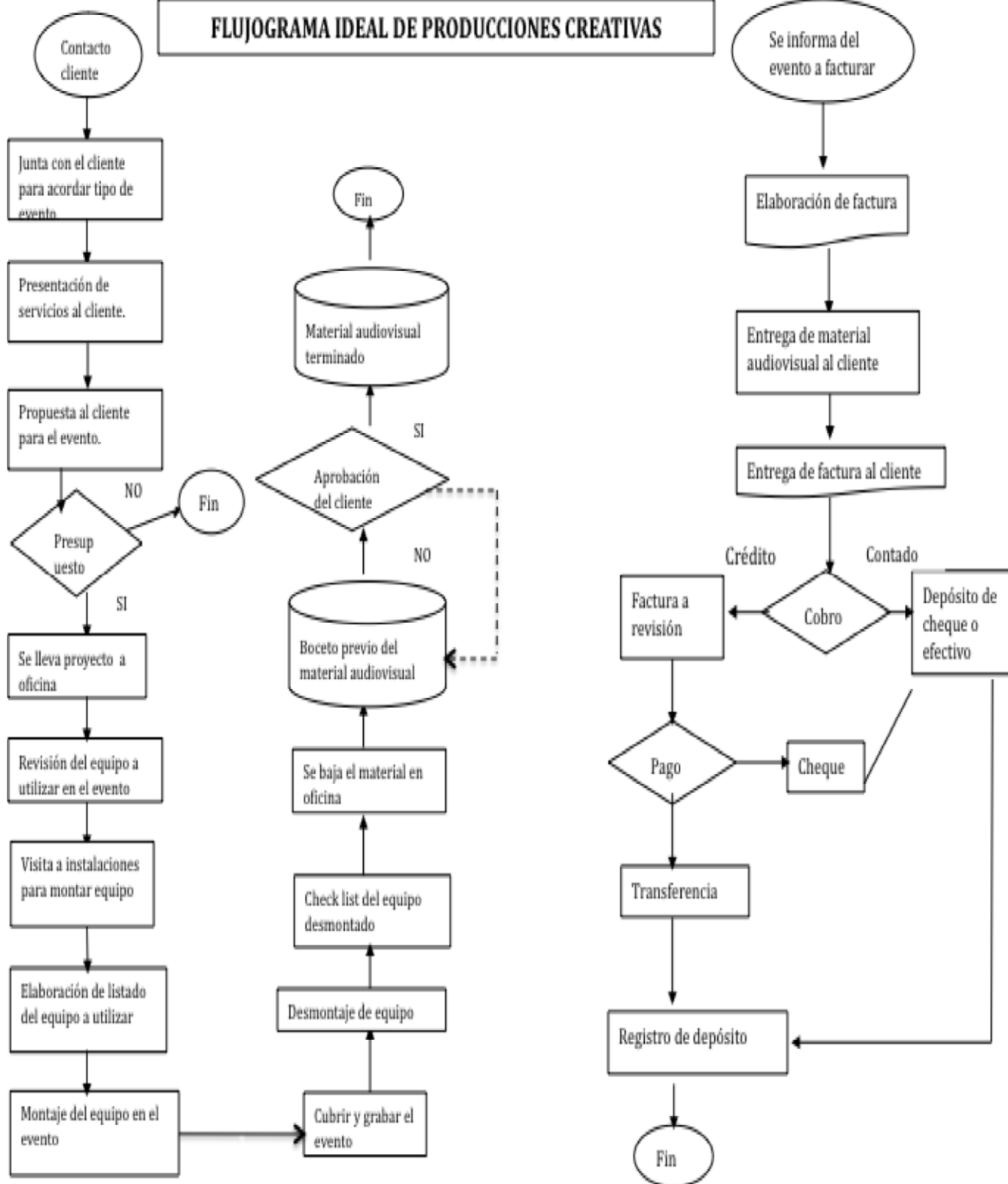
Es decir una es la forma en cómo la organización considera o idealiza la forma de trabajar en la organización y otra es el desempeño real en su día a día, y continuación se detallan los momentos en los que los miembros de la organización realizan actividades de más de las que deben realizar ocasionando retraso en las actividades y falta de coordinación.

- a) El dueño de la empresa o algún trabajador realiza contacto o ventas con el cliente.
- b) El cliente solicita de último momento eventos.
- c) Junta con el cliente para acordar el proyecto, se le hace un presupuesto; si el cliente es nuevo, se le pide un anticipo del 60%.
- d) Se lleva Proyecto a oficina y se determinan actividades, si se necesita más gente para el evento se contratan.
- e) Revisión del equipo a utilizar en el evento si se necesita más equipo se subarrienda y se paga un porcentaje con el anticipo que dio el cliente.
- f) Visita a instalaciones para saber las dimensiones del lugar y así saber cómo colocar el equipo.
- g) El día del evento se instala el equipo, se hace prueba de equipo si éste no funciona se consigue de último momento.
- h) Se lleva a cabo el evento que el cliente solicitó.
- i) Al término del evento se desmonta el equipo y si se subarrendó equipo se lleva, en ocasiones no se finiquita el costo total y el proveedor no vuelve a rentarle equipo a la empresa .
- j) En oficina se baja el material audiovisual que se grabó, se realiza un boceto del proyecto audiovisual.

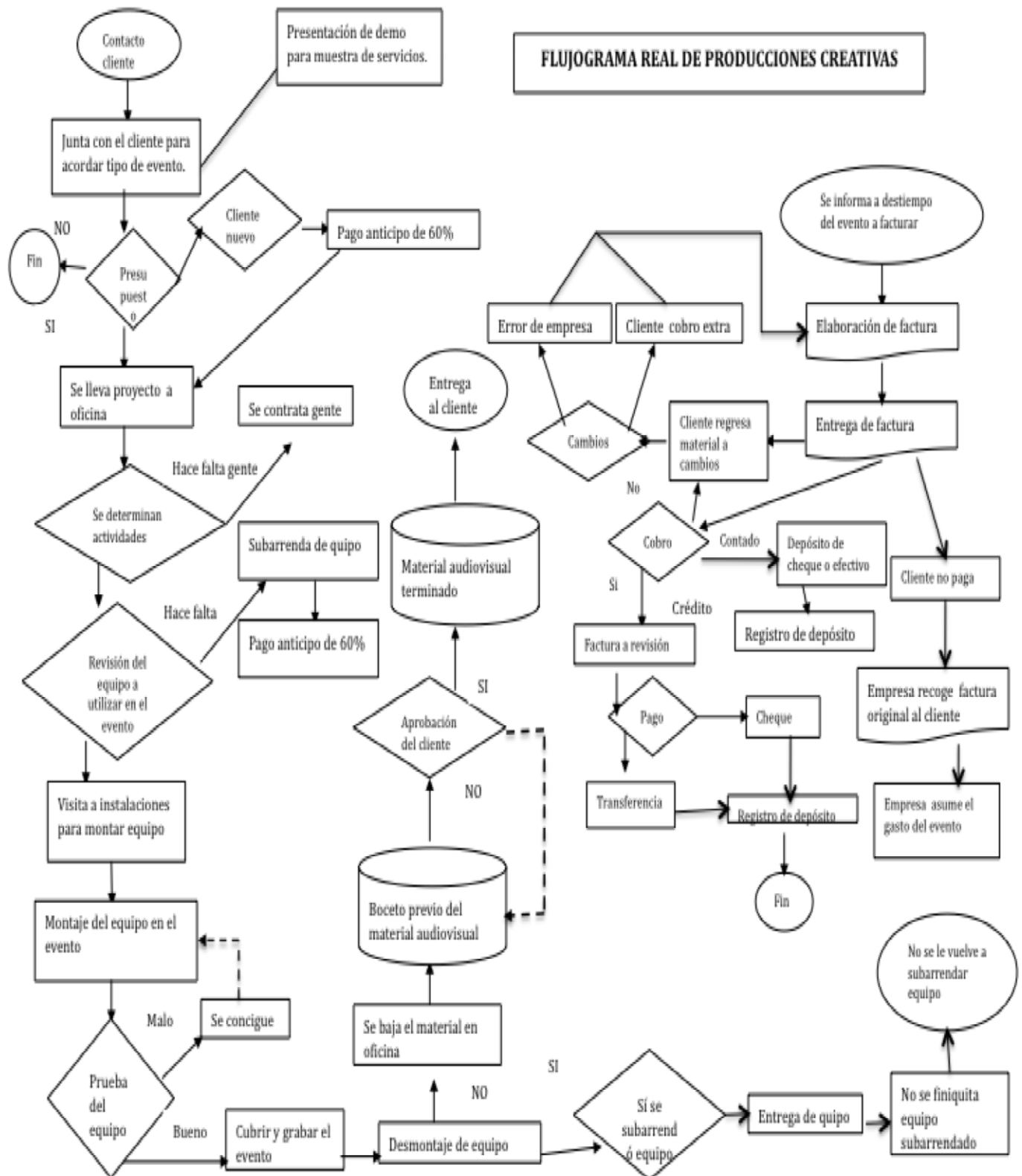
- k) Se cita al cliente para aprobación si el cliente no lo aprueba se repite hasta satisfacer las necesidades del cliente.
- l) Para terminar el material audiovisual, suelen haber demoras ya que generalmente es una persona la que lo elabora.
- m) Una vez terminado el material audiovisual se entrega al cliente sin factura.
- n) Para el proceso de facturación se informa a la persona que realiza las facturas de 4 a 8 días después de haber realizado el evento.
- o) Se entrega la factura y si el cliente regresa el material para cambios, si es por error de la empresa se hacen pero si es por petición o fallas de los clientes se hace un cobro extra, en ambos casos la factura se vuelve a hacer.
- p) Se entrega la factura modificada al cliente, éste puede pagar de contado o a crédito, si es de contado se entrega el producto y se recoge el cheque.
- q) Si el pago es de contado, se deposita y reporta a oficina para que haga el registro. Si el pago es a crédito se mete a revisión la factura y se espera el vencimiento del mismo en este caso el cliente puede pedir se recoja el cheque o hacer una transferencia, en cualquiera de los dos casos el proceso termina con el reporte y registro del pago.
- r) En ocasiones se da la factura al cliente y éste no paga el servicio prestado por lo cual se recoge al cliente la factura original y la empresa asume el gasto total del evento del cliente.

Para poder mostrar y explicar los procesos de trabajo en Producciones Creativas se decidió representarlo mediante dos Flujogramas (ideal/real) los cuales como lo menciona Emilio Martínez en las Herramientas Básicas “se utiliza cuando se necesite identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones”, es decir sirve para examinar como se relacionan los procesos de trabajo mediante símbolos fáciles de reconocer, los cuales representan el tipo de función realizada, además de que estos diagramas ayudarán a descubrir los vacíos que son fuentes potenciales de problemas en Producciones Creativas.

FLUJOGRAMA IDEAL DE PRODUCCIONES CREATIVAS



FLUJOGRAMA REAL DE PRODUCCIONES CREATIVAS



La metodología que se siguió para elaborar los flujogramas fue la siguiente: para el Flujograma ideal, se recurrió a la información proporcionada por el líder de la empresa en cuanto al proceso formal del trabajo, para el Flujograma real se elaboró con información proporcionada por los miembros de la organización, la diferencia entre ambos Flujogramas radica en que Ideal es la forma en que los procesos de trabajo tendrían que ser y el real refleja en realidad como los procesos son desarrollados.

Por último se realizó una comparación entre los flujogramas arriba mencionados y elaborados, se puede decir que la organización Producciones Creativas observa distintos instantes en los que el desarrollo de las labores se pueden ver afectadas por el manejo inoportuno de información lo que trae como consecuencia la poca coordinación que hay al definir las actividades, elaboración de proyectos de forma imprevista, retraso en entrega de material audiovisual, facturación a destiempo.

Un claro ejemplo se puede ver en el momento de elaboración en la factura, en donde se informa días después sobre algún evento que se realizó, esto conlleva a que se cobre a destiempo al cliente y por tanto a que Producciones Creativas se atrase en los pagos para sus trabajadores, además de que si el cliente requiere algún cambio en el material audiovisual esto conlleva a la modificación del producto y consecuentemente a un desgaste físico psicológico, a la pérdida del tiempo (ya que la persona que debe realizar las modificaciones en ese momento se encuentra desarrollando otros audiovisuales) y a una pérdida económica que afecta los intereses de la organización.

Este problema encontrado es posible resolverlo, si acepta y reconoce la necesidad de mejorar la coordinación de los procesos y de la repartición del trabajo, ya que de esta forma se tomarán funciones conscientes que lleven a mejorar sus procesos de trabajo y disminuyan sus problemas, tomando en cuenta que esto será provechoso en sus ingresos y funcionamiento.

El reporte mencionado líneas arriba se reforzará con el diagnóstico que se realizó entre el 16 y el 26 de marzo del 2010 (2 semanas ó 10 días laborales) en los cuales se observará la frecuencia de los principales problemas que de acuerdo a los miembros de la organización, afectan a Producciones Creativas.

1.9 Producciones Creativas y sus problemas de funcionamiento.

“Una vez que el observador decide tomar al sistema como un procesador de entradas y salidas de información se debe dar a la tarea de descomponer la situación en sus partes componentes y buscar las relaciones lineales que conecten causas con efectos.”(Etkin y Schvarstein, 1989, p.276) la organización no es un sistema aislado, ni un sistema estático y predecible, por ello es importante inspeccionar lo que sucede en realidad con los procesos de la organización, qué es lo que se ve alterado y que factores la alteran, para encontrar una posible solución a los problemas que se dan en su funcionamiento.

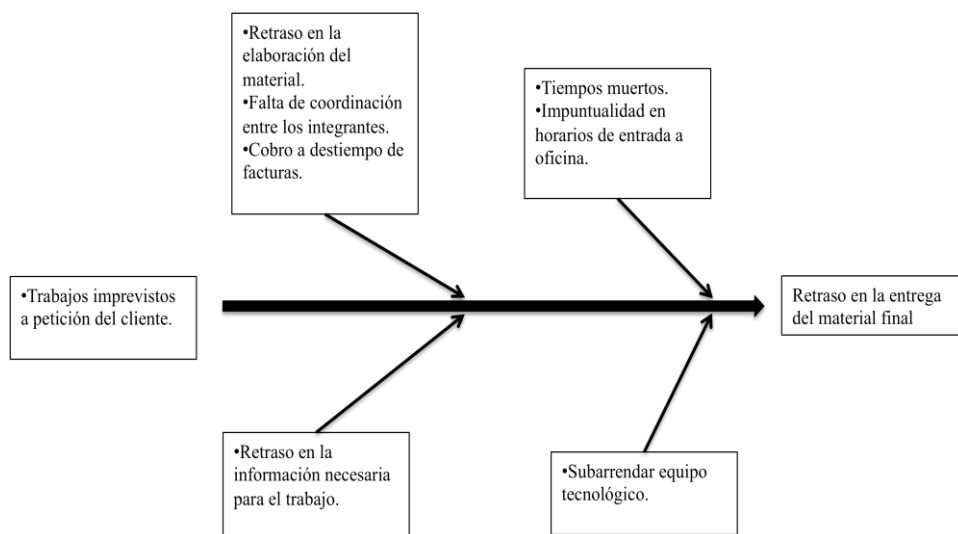
Como se mencionó líneas arriba uno de los problemas más significativos para la organización es el retraso de entrega en el material audiovisual, puesto que puede llevar a la generación de otros problemas los cuales son generados a partir de múltiples circunstancias, por tanto, es importante identificar las causas que originan los problemas, para poder tener en claro, lo que específicamente afecta a la organización y de qué manera lo hace, con ello se podrán concentrar los esfuerzos de estas en resolver las causas que más efectos negativos provoquen en la organización.

Para ello se mostrará a continuación las posibles causas del problema con mayor incidencia en específico, mediante un Diagrama de Causa y Efecto (Pescado de Ishikawa).

Este diagrama “fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias y las causas principales son listadas a su izquierda” (Emilio Martínez en compilación de Jorge Pérez 2008)

Este se elaboró a partir de preguntar a los integrantes de la empresa cuáles son las principales causa que a su parecer han llevado al desfasamiento en la entrega, después de analizar y observar lo que lleva a este problema se encontró lo siguiente.

Diagrama de Causa y Efecto



En el Diagrama de Causa y Efecto que se acaba de mostrar, podemos encontrar distintas causas del mismo, que a su vez, son problemas encontrados durante la investigación y que se han traducido en este problema.

Para este diagnóstico se decidió utilizar una de las herramientas estadísticas para el estudio de las tendencias del comportamiento de los miembros de determinada organización para detectar las causas de los problemas de funcionamiento es la hoja de inspección, en la cual se parte de convertir los hechos en opiniones. Esta hoja como lo menciona Emilio Martínez en las Herramientas Básicas “se utiliza cuando se necesita reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias”, es decir sirve para identificar las frecuencias con las que suceden determinados problemas detectados, para su realización se recurrió a la observación y localización de problemas de funcionamiento, una vez detectados, se procedió a la medición de la frecuencia con que ocurren, se propuso para ello un periodo de diez días, en el que se observó lo siguiente.

Hoja de Inspección en Producciones Creativas.

PROBLEMAS	DIAS DEL 16 AL 26 DE MARZO DEL 2010										
	Ma	Mi	J	V	S	L	Ma	Mi	J	V	TOTAL
	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26	
Trabajos imprevistos a petición del cliente	/	/	/	*	/	*	/	*	/	/	3
Dar por hecho Información omitida en las ordenes de trabajo	*	/	*	/	*	/	*	/	*	/	5
Retraso en elaboración de audiovisual	/	*	/	/	/	*	/	/	/	*	3
PROBLEMAS	Ma	Mi	J	V	S	L	Ma	Mi	J	V	
	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26	
Información a destiempo para elaborar facturas	/	*	/	/	*	/	/	*	/	*	4
Cobro a destiempo de facturas	/	/	*	*	/	/	/	/	*	*	4
PROBLEMAS	Ma	Mi	J	V	S	L	Ma	Mi	J	V	
	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26	
Impuntualidad en horarios de entrada a oficina	/	*	/	*	/	/	*	/	/	*	4
Perdida de tiempo en las actividades laborales por parte de los empleados	*	/	*	*	/	*	/	*	/	/	5
TOTAL	2	3	3	4	2	3	2	3	2	4	28

Con base en los resultados obtenidos en la hoja de inspección se interpretó lo siguiente:

Las causas que se repiten con mayor frecuencia y que generan los problemas son, **dar por hecho información omitida en las ordenes de trabajo**, pues aunque Producciones Creativas es una micro empresa en la que trabajan cinco personas estas no consiguen transmitirse información y en consecuencia comunicarse de manera efectiva.

Se pudo observar que las indicaciones que el dueño de la empresa da a los integrantes de la organización, no son del todo efectivas, son incompletas, confusas y por lo tanto originan problemas en la elaboración de tareas asignadas.

Cuando un cliente pide de imprevisto un trabajo, el dueño de la empresa (que es quien tiene el contacto con los clientes) suele dar a sus trabajadores incompleta la información de cómo el cliente requiere su material y en consecuencia los audiovisuales que se realizan carecen de algún elemento determinado, no cubren los requisitos necesarios para aprobar el control de calidad por el cliente, y esto va retrasando la entrega del material. Un problema que genera que el trabajo se acumule y no se le pueda dedicar el tiempo necesario a la producción del mismo.

Asimismo, existen más problemas asignados a la información, y es que el dueño suele dar por hecho que dio indicaciones a sus trabajadores para realizar alguna actividad, lo cual conlleva a malos entendidos y a que no se cumpla en tiempo y forma lo que se pretendía dar como orden de trabajo; es así como se puede ver la falta comunicación entre los miembros de la organización y principalmente la del dueño de la empresa, ya que éste también se encarga de informar los trabajos a facturar, de los cuales siempre se informa a destiempo, los trabajos a facturar no se programan de manera efectiva y como resultado se pierde en buena medida el período para poder cobrar a tiempo las facturas o en su defecto suele haber pérdida total de ingresos. Esto a la empresa le genera grandes pérdidas ya que el dueño se ha visto en la necesidad de tener que pagar sueldos del dinero de su bolsillo pudiendo cobrar a tiempo y evitar que esto suceda.

Y la segunda causa que se repite con más frecuencia es la **perdida de tiempo en las actividades laborales por parte de los empleados**, esta última se ve fomentada a la gran flexibilidad que el líder de la organización ha brindado a lo largo de 11 años a sus miembros, y cómo se describió en

líneas anteriores en Producciones Creativas no se cuenta con ciertas normas en los procesos de trabajo lo cual ha facilitado que sus integrantes trabajen bajo las circunstancias que mejor les acomoden bajo una cierta o aparente responsabilidad de al final del día cumplir con sus labores.

Otro problema que también se destaca y es aunado al último problema mencionado, es la impuntualidad que hay en los horarios de trabajo en oficina ya que el horario de entrada es a las 10:30 am, pero por lo general los trabajadores suelen entrar dos horas más tarde de lo establecido, aunado a esto encontramos el problema de la pérdida de tiempo en las horas laborales pues en el transcurso del análisis que se hizo para este capítulo se observó que de una jornada laboral que puede variar entre siete u ocho horas laborales, cuatro de éstas suelen dedicarse al esparcimiento por parte de los integrantes de la organización; el no cumplir los horarios de entrada en primera instancia afecta en que en ocasiones no se encuentre personal para poder contestar los teléfonos, la dispersión de los trabajadores ocasiona que el trabajo solicitado tenga falta de seguimiento, que no se entregue en tiempo y forma, pérdida de concentración en sus actividades lo cual repercute en la productividad de la empresa ya que en lugar de que el trabajo se cumpla de la mejor forma, en ocasiones los trabajadores se tienen que quedar a dormir en la oficina para poder terminar sus pendientes laborales, ésta sobre carga de trabajo se podría evitar si los integrantes de la organización tuvieran más conciencia de las ventajas que tendría el realizar sus actividades sin distracciones y aprovechar los horarios de trabajo.

Reflexiones

Producciones Creativas es una organización reciente, que se encuentra en crecimiento el cual ha ido en paralelo con sus miembros, todos han adquirido los elementos necesarios para seguir funcionando, éste crecimiento en ocasiones se ha visto limitado por elementos tecnológicos que tienen que adquirir; y por muy pequeña que ésta sea depende en mayor manera para su supervivencia de la relación que tenga en su interior y con su entorno.

La organización se encuentra constituida con base a la manera de trabajar de cada uno de sus integrantes o miembros, con base a las responsabilidades adquiridas cuando estos se integran al grupo de trabajo y con base a las reglas de trabajo que se establecen. Pero también las organizaciones necesitan abrirse al exterior ser influidas por su entorno y a su vez influirlo a éste.

En los 11 años de existencia de Producciones Creativas se ha visto en la necesidad de ajustarse en su comportamiento productivo en la medida que se generan cambios en el exterior, en particular en cuanto a las innovaciones tecnológicas.

Necesita estar al tanto de las nuevas tecnologías que se dan en el medio en el que se desenvuelve, pues de lo contrario se quedaría retrasada en la carrera evolutiva y por ende se vería en la causal de estar expuesta a perder mercado.

La necesidad de reglas es clara para que de alguna manera preserven el comportamiento de sus integrantes, buscando no controlar, pero si buscar normas que hagan más llevadera la convivencia dentro de Producciones Creativas. Es aquí donde el factor del liderazgo toma su real importancia, pues debe tener la capacidad de lograr esta integración y respeto por las normas, pero de manera negociada, por lo que hará las veces de intermediario y mediador.

La formalización dentro de Producciones Creativas se ha generado por la continuidad de los procesos, acciones y reacciones, estos se han convertido en reglas, Producciones Creativas no es una organización que le de mucha importancia a las reglas, pues a lo largo de 11 años a considerado que dar libertad de acción a sus miembros le generara más productividad y mayores propuestas. Las normas de conducta de la organización se dan en el entendido de que cada uno de

sus miembros conoce su función y debe desarrollar su trabajo dirigido al cumplimiento de las mismas.

Por tanto también es importante resaltar la necesidad de modificar la delegación de actividades y distribución del trabajo ya que con resultado del diagnóstico, el líder o dueño de la empresa se involucra en todos los procesos tanto operativos, administrativos y de ventas, por lo cual llega el momento en que no puede por sí solo ejercer el control real de la organización.

Es necesario poder lograr un compromiso que forme la mejora del trabajo, lo cual tiene mucho que ver con la eficiencia y la confiabilidad de sus procesos comunicativos, de esto depende la claridad con la que entiendan desarrollen las necesidades del trabajo, de no ser así, pueden crearse conflictos y contrariedades, que resulten en problemas, boicots o malentendidos, por lo cual es de suma importancia poder reconocer los procesos comunicativos y su eficiencia dentro de ella, ya que esto puede ser el componente que los lleve a remediar los problemas detectados y mencionados.

En el siguiente capítulo se identificaron y analizaron los costos de los problemas productivos detectados, asimismo, se realizó un análisis de los procesos comunicativos en la organización, en donde como principal herramienta metodológica que se utilizó fue la Auditoría Comunicativa, para saber la situación comunicativa-informativa, el reconocimiento de los integrantes que dan vida a Producciones con la finalidad de entender la situación y clima laboral en que se encuentran.

Capítulo II

2. Producciones Creativas análisis de los integrantes y la comunicación formal.

Para iniciar este capítulo se tomó en cuenta el diagnóstico previo del capítulo anterior en el cual se mostraron algunas desviaciones en cuanto a sus procesos productivos, en su forma ideal y real de trabajar, lo cual permitió destacar algunos problemas que impiden a la organización una mejor forma de desarrollarse y de ser eficiente.

En el presente capítulo se analizó la comunicación formal dentro de Producciones Creativas y así poder detectar las debilidades que a lo largo de 11 años han existido en la misma y los costos que estas le han generado a la organización, una organización a la cual le dan vida seres humanos quienes también serán analizados y así entender cómo estos interactúan entre sí para alcanzar sus metas personales y las de la organización.

Con base a lo antes mencionado y de acuerdo a los cánones aportados por Abraham Moles, se determinará el costo generalizado de las acciones de los integrantes y el tipo de acciones predominantes en la organización.

Asimismo, se hablará sobre la comunicación formal en Producciones Creativas y de qué forma incide ésta en los problemas detectados, así como en la convivencia cotidiana de sus integrantes. También se reflexionó en cuanto a los diferentes modelos administración y comunicación para detectar la conducta organizacional que prevalece en la empresa.

En este capítulo también se diagnosticaron las características biográficas de cada uno de los integrantes de la organización involucrados en los problemas antes mencionados para así entender la conformación la organización y el cómo los miembros inciden en el funcionamiento organizacional. De manera conjunta se detallaron las características personales de los integrantes de Producciones Creativas a través de un Test de Personalidad para entender la relación entre las personalidades y el tipo puesto que estos desempeñan.

Por último se analizaron los problemas de índole comunicativos a través de una auditoría comunicativa, en donde se realizó un análisis de clima organizacional aplicando un cuestionario a los integrantes de Producciones Creativas y así detectar el grado de discrepancia en cuanto al ambiente laboral y la relación existente entre el líder y los empleados.

2.1 Modelo administrativo y comunicativo en Producciones Creativas.

“Es preciso conocer las escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos, cómo motivar al personal, cómo se influye las distintas partes de la organización...”(Martínez de Velasco en Fernández, Carlos, 1991, p.19). Se hallan 4 teorías fundamentales para comprender el comportamiento organizacional: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia, estas teorías han ido emergiendo con el transcurrir del tiempo y a las necesidades del hombre de reorganizarse para alcanzar sus objetivos y metas “Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de forma más conciente y fundamentada. A partir de estos estudios se definieron algunas de las características más importantes en este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis, es decir, una teoría.” (Martínez, De Velasco 2005, p.19)

Es así que a continuación se detallarán las características de algunas de las Teorías y Escuelas de Administración y Modelos Comunicativos para identificar en cuáles de éstas se fundan el funcionamiento de Producciones Creativas.

En la *Teoría Clásica* sus principales autores son Max Webber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol, la cual se fundamenta especialmente en la división precisa del trabajo y la especialización de funciones de cada empleado. En esta corriente destacan, una administración científica, control riguroso, un excesivo formalismo, la motivación basada en el premio-castigo, jerarquías claramente definidas, de tal manera que no haya lugar a errores, anteponen las necesidad organizacionales, sobre las individuales, por lo que se tornan organizaciones frías y deshumanizadas. Asimismo, existe “una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados, y una constante supervisión y control que alerte en caso de desviaciones.” (Martínez, De Velasco, 2005, p.23)

No obstante a nivel comunicativo Producciones Creativas fomenta el trabajo basado en un Modelo Funcionalista al no permitir, en primera instancia, que los empleados sean capaces de tomar algunas decisiones con grado de importancia además de que esta organización se encuentra

descentralizada por subsistemas o pequeñas áreas que hacen que la organización sea un sistema funcional, pero a su vez se destaca el centralismo del dueño o líder de la empresa, el cual conoce y desempeña cualquiera de las áreas, supervisa y contacta clientes se encarga de coordinar las labores de sus trabajadores, realiza pagos, compras, ventas, verifica las finanzas de la empresa, controlando los gastos de oficina, a lo cual los trabajadores de la organización cuentan con poca libertad para poder enfrentarse de forma independiente o personal a cualquier tipo de contingencia que se presente, y carentes de una comunicación eficiente entre los miembros y su líder.

De acuerdo a información proporcionada por los miembros de Producciones Creativas para el líder o dueño de la empresa es difícil poder organizar a la empresa. Es decir, en su interés de querer controlar todos y cada uno de los procesos de trabajo, desatiende quizá algunos de ellos haciendo que se cometan fallas que en el siguiente tema se abordarán.

La *Teoría Humanista* quienes sus principales autores son Elton Mayo, Rensis Likert, Douglas Mac Gregor, Chiris Argyris y Kurt Lewin, nace de la necesidad de compensar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. En ésta disciplina se pone de manera visible “la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.” (Martínez, De Velasco 2005, p.24). En el aspecto comunicativo la *Teoría Humanista* le da un papel fundamental, el estudio psicológico de la relación individuo-grupo, el análisis de los roles, la comunicación, la cultura organizacional y todos los elementos que intervienen en el funcionamiento de una organización.

En esta doctrina se le brinda una gran relevancia, al reconocer que el líder es una parte importante en la administración debe dotarlo de elementos que lo ayudan a conjugar los esfuerzos de todos los niveles de la organización, por otro lado esta doctrina es la que da la razón a que la comunicación se puede constituir tanto de manera formal como de manera informal a través de las diferentes necesidades del trabajo de los integrantes de la organización, aunque también de acuerdo a sus propios deseos de desarrollo, es así que tanto la aprobación de lo humano y de la importancia de la comunicación la conforman como una organización flexible.

El líder de esta organización en el aspecto comunicativo y administrativo brinda gran importancia a las relaciones humanas de sus trabajadores y al que estos se sientan a gusto trabajando en su empresa, fomentando así un ambiente familiar en la misma, es decir, es una organización que en su comunicación cotidiana fomenta las relaciones informales pues ofrece un trato de paternalismo el cual se ven reflejado en el trabajo mismo, en donde en ocasiones el dueño de la organización se ha visto en la necesidad de contratar el servicio de otras personas para que estas realicen el trabajos de sus empleados, ya que como lo menciona el líder de la empresa “*Cuando alguno de mis trabajadores no quiere hacer su trabajo, prefiero o hacerlo yo mismo o contratar a alguien que lo haga, porque no me gusta que hagan el trabajo de mala gana y que éste a su vez pueda salir mal*”, esto lo hace el líder de la organización para evitar fricciones con sus trabajadores, en donde más que verlos como tales y persuadirles de que es la responsabilidad que estos asumieron al entrar a trabajar a la organización, el líder de la empresa les contempla y antepone los sentimientos y las relaciones familiares, más que lo laboral o profesional, permitiendo que tales relaciones humanas entre sus miembros no cumplan con las funciones básicas de productividad en una organización, con los objetivos de la misma y a su vez tal acción ha generando costos extras al tener que contratar a personal externo para cumplir con ciertos trabajos.

La *Teoría de Sistemas* toma en cuenta finalmente al entorno y su influencia en la estabilidad de la organización E.Tríst, Daniel Katz y Robert Kahn define a las organizaciones como un sistema “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” (Martínez, De Velasco 2005, p.28) la contribución de esta teoría a las otras teorías antes citadas, se basa en la necesidad que tiene la empresa de tomar en cuenta los componentes de su entorno en éste sentido las organizaciones son sistemas organizacionalmente cerradas e informacionalmente abiertas y autopoiéticos, es decir que se producen a si mismos y construyen su propia realidad, son creativos e identifican sus elementos más importantes y lo que les da fuerza.

En la *Teoría de Sistemas* es importante destacar el papel de la fluidez de la comunicación, que permitirá lograr resultados, fruto de la participación de todos sus miembros, por ello la retroalimentación con su interior y la reciprocidad de información con su exterior adquiere una mayor importancia ya que “una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o

declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto etcétera.”(Martínez, De Velasco, 2005, p. 31).

Producciones Creativas se caracteriza por ser una empresa familiar que brinda en sus procesos de trabajo flexibilidad entre sus miembros y en las responsabilidades de los mismos ya que como el dueño y líder de la empresa lo menciona *“No me gusta imponer reglas, ni horarios o formas de trabajar, porque quiero tener contentos a mis trabajadores y que cumplan bien con su trabajo”*, y tal actitud a la organización no le ha funcionado del todo, pues como se vio en el capítulo anterior el exceso de flexibilidad a contribuido a que los procesos de trabajo se entorpezcan y en consecuencia el producto o material final se entregue a destiempo.

Sin embargo y suponiendo que al ser una empresa conformada por cinco miembros, ésta debería manejar una eficiente comunicación, y no suele ser así ya que la comunicación que aquí se vive es limitada, lo cual no logra que las partes o áreas de Producciones Creativas en ocasiones puedan coordinarse de forma eficiente, pues generan una comunicación que constantemente es ineficiente, el dueño suele dar por hecho que dio indicaciones a sus trabajadores para realizar alguna actividad, lo cual conlleva a malos entendidos y a que no se cumpla en tiempo y forma lo que se pretendía dar como orden de trabajo; es así como notamos la mala comunicación entre los miembros de la organización y principalmente la del dueño de la empresa.

No obstante y contando con una comunicación limitada, los clientes recurren a los servicios de Producciones Creativas debido a la forma que ésta tiene de trabajar en campo y en cuanto a la resolución de trabajos imprevistos, ya que la empresa es considerada por la competencia y por sus clientes como una empresa creativa que sabe trabajar bajo presión y que les resuelven bomberazos; por tanto dentro de la característica de poca coordinación y comunicación limitada, los miembros de éste sistema han sabido escuchar su contexto para poder adquirir habilidades e innovarse y así lograr adaptarse a las necesidades del entorno y alcanzar en cierta manera los objetivos organizacionales.

En éste caso se puede observar que cuando los miembros de Producciones Creativas salen a trabajar a campo (evento), logran una mejor coordinación pues como menciona el líder de la empresa *“cuando se va a trabajar en campo, previo al día del evento, se hace la logística del equipo que se llevará, así como las actividades que cada uno desempeñará en el evento”*, aquí

se muestra como en ocasiones pueden lograr que la comunicación sea eficiente y coordinadora de acciones productivas.

Por último la *Teoría de la Contingencia* nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuales son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces de determinados tipos de industrias, seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: no hay una única y mejor forma de organizar.

Esas investigaciones fueron contingentes en el sentido en que las empresas funcionaban en diferentes condiciones, que varían de acuerdo con el ambiente, es decir, son dictados de "fuera" de la empresa, consideradas como oportunidades que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización. La *Teoría Contingente* es llamada según Woodward, Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch "estilo administrativo orgánico ya que se caracteriza por ser flexible y permitir una flexibilidad organizacional, en ella existe una mayor interrelación y colaboración hacia todos sus niveles, a su vez beneficia a la comunicación ya que consigue que ésta se logre de manera más frecuente y de forma horizontal, ascendente e informal, en ésta disciplina las limitaciones de los derechos entre sus miembros y las responsabilidades de los mismos son más flexibles." (Martínez, De Velasco 2005, p.33)

En la *Teoría Contingente* se pone de manifiesto la importancia del medio o contexto de una organización, en donde existe una estrecha relación entre las peticiones del entorno y el modo en que una organización responde.

Producciones Creativas es un organización que de acuerdo a su giro es una empresa dedicada a brindar servicios en producción de audiovisuales, renta de equipo de audio, video e iluminación y organización de eventos, trabaja bajo las necesidades de sus clientes, las cuales con el pasar de los años y la globalización son cada vez más demandantes ya que la tecnología audiovisual ha innovado con el tiempo y esto ha tomado fuerza en el marco de competitividad.

“Cuando el exterior presenta cambios, como los que está causando la globalización, el objetivo de la comunicación debe ser, redefinir la relación de las organizaciones con el entorno, colocar en interacción los elementos internos y externos y desarrollar el potencial humano y tecnológico con

que estas cuentan.” (Valle, Mónica, No.32, p.5). La empresa asume la importancia de considerar a la Globalización como una forma de potenciar sus habilidades, y se ha visto en la necesidad de actualizarse y adquirir nuevas máquinas que estén a la vanguardia del mercado, máquinas o herramientas de trabajo que en ocasiones por cuestiones de presupuesto la organización no puede adquirir, esta situación obliga a la empresa a buscar alternativas, es decir en ocasiones se ven en la necesidad de subarrendar equipo para poder entregar un producto final con calidad a sus clientes. Esto es un claro ejemplo de cómo Producciones Creativas se ha ido adaptando a las necesidades de su entorno globalizado y demandante.

En el siguiente apartado se mostraran los costos que las acciones de los integrantes de Producciones Creativas y el cómo estas inciden en la productividad y en la eficiencia comunicativa de la misma al momento de coordinar sus acciones hacía un fin común organizacional llamado trabajo.

2.2 Las acciones se reflejan en costos.

Para que la organización pueda cumplir con sus funciones, ésta debe de llevar a cabo una cadena de acciones, que van enfocadas a la elaboración de un proceso, actividad o la elaboración de un producto, en éste se mezclan tanto factores económicos, como energético temporal y psicológico que conforman el costo generalizado, que crean un valor agregado al producto, que en escasas ocasiones se tiene en cuenta y que por lo tanto corresponden con la poca funcionalidad de ésta. Desde la perspectiva económica, resulta atractivo conocer cuánto invierte Producciones Creativas en la generación de sus trabajos y cuánto está ganando en función de esa inversión, basados en los problemas detectados en el capítulo anterior, se analizaron los costos económicos, energéticos, psicológicos y temporales,

Moles asegura que, el costo tiene que ver con el “sacrificio” que la persona hace para llevar a cabo una tarea con relación a la ganancia que le genera “interés”, no obstante esta manera de asemejar los costos podría ser muy subjetiva ya que en este tipo de inversión-ganancia se implica la racionalidad individual de quien realiza la acción.

Abraham Moles en su libro Teoría de los Actos, menciona que los humanos realizan acciones que tienen objetivos específicos, el de actuar sobre el mundo, es decir, modificar el ambiente en el que viven.

En el capítulo anterior se diagnosticó y demostró la forma ideal de trabajar (Flujograma ideal, Pág.29) y se comparó con la forma real de trabajar (Flujograma real, Pág.30) y a su vez se midió mediante un Diagrama de Causa y Efecto (Pág.33) y una Hoja de Inspección (Pág.34) la frecuencia con las que suceden algunos problemas detectados, y de los cuales se tomaron 2 que son los que se repiten con más frecuencia y por tanto es necesario conocer los costos que estos generan para la organización.

Producciones Creativas comete significativas fallas en el momento en que los miembros de la organización se interrelacionan para producir. Lo cual indica en primera parte un bajo nivel de comunicación e información por parte de los actores de la organización.

Un claro ejemplo es el hecho de que en el proceso productivo cuando Producciones Creativas trabaja en oficina, surge la pérdida de tiempo en las actividades laborales por parte de los empleados. Es decir en una jornada laboral en oficina de 8 horas, los miembros de la organización dedican 3 o 4 horas de estas, a actividades como esparcimiento, horarios extensos para tomar alimentos, chatear, bajar música por Internet, entre otras actividades, dándole poca importancia a la comunicación para lograr que el trabajo tenga una buena coordinación.

Moles destaca 4 importantes componentes como los son el costo económico, el temporal, el energético y el psicológico, y cada uno de estos se utilizará para poder explicar los costos que genera el problema antes mencionado.

PROBLEMA	COSTO ECONÓMICO	COSTO TEMPORAL	COSTO ENERGÉTICO	COSTO PSICOLOGICO
Pérdida de tiempo en las actividades laborales por parte de los empleados en una jornada laboral de 8Hrs	Sueldo de nómina mensual \$21,120 Sueldo diario \$704 Sueldo pagado por hora laboral \$88 Pérdida de 4 horas laborales \$352	Tiempos muertos No se aprovecha tiempo para hacer otros trabajos No se termina el trabajo a tiempo	Acumulación de trabajo Jornadas extensas	Enfado Poca coordinación del trabajo

Dentro de los cuatro costos antes mencionados, encontramos el económico (entendiéndose por éste como sueldo percibido).

Para medir los costos de los problemas de manera financiera será suficiente con determinar la cantidad de los costos económicos que genera la pérdida de horas laborales “En la sociedad moderna, un gran número de productos o servicios tienen un cierto costo es el pago de un acto ya reconocido como unidad socioeconómica.” (Moles, 1983, p. 49).

En relación a este problema el *costo económico* resulta de las horas perdidas que los integrantes tienen al dedicarse a actividades de esparcimiento en la jornada laboral en donde el pago total mensual de nómina de todos los empleados es de \$21,120 y al ser dividido entre 30 días obtenemos que al día en total se pagan \$704 pesos de salarios entre los miembros y a su vez dividido en 8 horas laborales en total se pagan \$88 pesos de sueldos diarios lo cual al multiplicarse por las 4 horas laborales perdidas, genera un costo total de \$352 pesos por cuatro horas perdidas, las cuales a su vez y retomando los resultados obtenidos en la hoja de inspección tuvieron una frecuencia de 5 días en el transcurso de 2 semanas, por lo que lleva a un costo total de \$1760 por cada miembro que se dedica a perder horas de trabajo.

Al mismo tiempo se genera otro costo importante, el *costo temporal* el cual se traduce en el tiempo que se invierte para lograr la acción.

Retomando el problema antes mencionado en donde al no utilizar las horas de trabajo para actividades laborales la acumulación de estas se convierten en tiempos muertos, es decir tales tiempos no siempre son empleados en actividades necesarias que podrían optimizar el trabajo, pues en ocasiones suelen haber trabajos en los que el día de entrega no es cercana y en los cuales se puede ir avanzado la producción y por no aprovechar ese tiempo muerto suelen irse postergando y cuando se encuentra próxima su fecha de entrega se convierten en trabajos urgentes provocando que el trabajo no se entregue a tiempo. La demora se traduce en descontento para el cliente.

El costo temporal debe ser agregado al *costo generalizado*, ya que actualmente, no sólo es importante lo que la empresa produzca sino el tiempo que le lleva hacerlo, el tiempo que se toma

la organización para dar respuesta a las necesidades de sus clientes determina también su eficacia y calidad productiva.

Lo cual es de suma importancia, ya que una empresa eficiente es considerada como una empresa que produce, pero que además produce en los tiempos que su cliente impone como lo asegura Moles al poner como una regla de oro de la eficacia la frase de “time is money”, más que como un sistema de cuantificación. (Moles, 1983, p. 50), si no se da respuesta oportuna entonces la respuesta ya no tiene el mismo impacto, ni el mismo valor, una empresa que no cumple con los tiempos de entrega crea incertidumbre en sus clientes y su funcionamiento.

También existe un tercer tipo de cotos, el energético o cantidad de energía humana y por tanto se utiliza para realizar ciertas acciones.

El ser biológico según Moles en su teoría de los actos, “se encuentra en un estado de exceso de energía disponible, la cual utilizará de acuerdo al seguimiento que haga de sus acciones, la cantidad que extraerá de esta energía será la inversión que decida hacer en cada una de sus acciones” (Moles, 1983, p.48) esta extracción de reservas se aplicará en lo que él llamó costo generalizado.

El *costo energético* es el gasto invertido en el esfuerzo aplicado a cada uno de los actos y se puede medir en kilos, distancias, calorías, velocidad etc., es necesario tomarlo en cuenta, pues no sólo se puede medir de manera cuantitativa como la energía eléctrica, sino de manera cualitativa en el desgaste que tiene cada uno de los miembros y en el cansancio o agotamiento que repercuten, tanto en el ambiente como en los proceso de trabajo.

Este costo temporal está ligado con el costo energético, es decir los actos del costo temporal derivan las acciones del costo energético y se ven reflejados en el momento en que al no aprovechar el tiempo para poder desarrollar la producción de un pedido, esto va generando que el trabajo se vaya acumulando, y por tanto los miembros de la organización se ven en la necesidad de tener que ampliar las jornadas de trabajo.

Además del incremento en la carga de trabajo y los tiempos de producción, suele saturarse la producción en las temporadas altas de venta por lo que no se puede cumplir con la planeación de los tiempos que se han dado a los clientes.

Por último se destaca el *costo psicológico*, a lo que Moles hace referencia de que “El costo psicológico es la movilización mental del ser en comportamientos, para llevar a cabo determinadas acciones, esta energía psíquica se va dosificando en la realización de ciertos actos hasta que a través de factores como el sueño, distracción o la indiferencia renueva esta energía invertida.” (Moles, 1983, p. 53)

En el problema a analizar *Pérdida de tiempo en las actividades laborales por parte de los empleados en una jornada laboral de 8Hrs* los miembros de la organización absorben un alto y desgastante costo psicológico en el momento en el que deciden invertir sus horas de jornada laboral en otras actividades no relacionadas con su trabajo, y al no organizar su trabajo las horas van transcurriendo y esto genera una mala planeación, tanto como en la organización del trabajo como en el cumplimiento del mismo en horas hábiles para entregarlo sin que éste se acumule. Esto provoca que el trabajo no se logre coordinar eficazmente generando poca confianza de su trabajo y presión para cumplir las ordenes de trabajo, que suelen llegar bajo en status de “urgente”, intensificando los conflictos entre ellos y un desgaste en sus relaciones, provocando enfado y malestar en el líder de la organización y en los trabajadores, preocupación, angustia, frustración, los cuales finalmente tendrán que asumir sus responsabilidades por perder horas de trabajo.

Cabe mencionar que en este costo psicológico tanto los trabajadores como el líder de la empresa asumen el costo por el problema o acciones emitidas ya que a los trabajadores los presiona el líder y al líder el cliente quien finalmente es quien se ve afectado por las acciones poco productivas y costosas de la organización.

PROBLEMA	COSTO ECONÓMICO	COSTO ENERGÉTICO	COSTO TEMPORAL	COSTO PSICOLOGICO
Dar por hecho información omitida en las ordenes de trabajo	Pérdida de proyecto para trabajar en campo \$20,000 Pérdida de proyecto para trabajar en oficina \$9,000	Trabajos urgentes Bomberazos Cambios constantes en la producción Devoluciones por error o retraso Negociar cambio de las fechas de entrega	Trabajar jornadas laborales nocturnas de 8 hrs	Cansancio Enfado Frustración Estrés

Se ha mostrado cómo las acciones de los actores en los procesos de trabajo generan costos en la organización. A continuación se detallará otro de los problemas encontrados en el capítulo anterior y se observará cómo las decisiones centralizadas involucran y afectan a otros miembros y en consecuencia a la organización misma, lo cual afecta en cadena.

El siguiente ejemplo es el resultado de una comunicación deficiente por parte del líder de la empresa al dar las órdenes de trabajo a sus trabajadores la cual al no ser clara genera que la coordinación de las acciones de los miembros tenga menor eficacia.

1. El líder de la organización suele dar por hecho información omitida en las órdenes de trabajo.
2. Las indicaciones que el dueño de la empresa da a los integrantes de la organización, no son del todo efectivas, son incompletas, confusas y por lo tanto originan problemas en la elaboración de tareas asignadas.
3. Cuando un cliente pide de imprevisto un trabajo, el dueño de la empresa (que es quien tiene el contacto con los clientes) suele dar a sus trabajadores incompleta la información de cómo el cliente requiere su material.
4. En consecuencia los audiovisuales que se realizan carecen de algún elemento determinado, no cubren los requisitos necesarios para aprobar el control de calidad por el cliente, y esto va retrasando la entrega del material.
5. Estos actos finalmente generan que el trabajo se acumule y no se le pueda dedicar el tiempo necesario a la producción del producto.

Como se puede observar existe un costo económico el cual al omitir información necesaria en las órdenes de trabajo ocasiona la pérdida de un proyecto ya sea para trabajar en oficina o en campo, es decir esta acción retrasa los procesos de trabajo provocando aplazamiento en el trabajo de los proyectos, información a cuenta gotas y en el peor de los casos la pérdida total del proyecto; además como se mencionó anteriormente, es un problema en el que se involucran a más de una persona en donde tanto el costo energético como el temporal tienen gran importancia al tener que trabajar jornadas extras de 8 horas laborales nocturnas las cuales desgastan y afectan fuertemente

el comportamiento de los miembros en la organización. En cuanto al costo psicológico se encuentra ligado en respuesta de los costos antes mencionados dando como resultados cansancio y estrés por trabajar jornadas extras, enfado y frustración por no contar con la información en tiempo y forma.

Asimismo, se puede decir que estos problemas son de índole Informativo-Comunicativo ya que el líder como se explicó en el capítulo anterior en la página 15, es quien se encarga de conseguir clientes, de organizar las actividades de sus trabajadores y al mismo tiempo supervisar el trabajo de los demás, y debido a sus múltiples actividades dentro de la empresa éste suele planear con una deficiente información las actividades de los integrantes lo cual provoca poca coordinación en las mismas y en las ordenes de trabajo, esto a su vez deriva en un problema comunicativo al generar que los trabajos tomen la calidad de trabajos urgentes o “bomberazos” pues al omitir información necesaria para poder cumplir con el trabajo de forma eficaz ocasiona que el trabajo conlleve a que la interacción entre los miembros se vea inmersa en malos entendidos, a que se pierdan horas de trabajo en actividades como dispersión y a que no se cumpla en tiempo y forma lo que se pretendía dar como orden de trabajo.

En cada una de las acciones que Producciones Creativas realiza en su interior se genera un gasto económico, temporal, psicológico y de energía, la comunicación como una acción de baja intensidad de energía, puede provocar acciones de alta intensidad, puede ser el vehículo que lleve a la optimización de la labor de la organización, para ello es necesario identificar a partir de su funcionamiento, cuáles son las áreas en las que recaen estas acciones que llevan a la coordinación del trabajo.

2.3 Producciones Creativas y sus acciones.

“La acción es el principio de la vida humana. La comunicación, que es también una esencia de ésta, es el principio de la vida social. Del mismo modo actuar y comunicar son los principios vitales de la empresa.” (Costa, 1999, p.17). A pesar de que en los actos comunicativos recae la coordinación de las acciones que realiza la organización, muchas veces no son llevados a cabo de manera clara y eficiente, lo que genera una percepción de incongruencia que podría llevar al conflicto y a la no aceptación de dichas acciones, por lo que hay que prestar especial cuidado en la manera en que la organización expresa sus necesidades de acción.

Estas acciones pueden producirse de manera individual o grupal, Moles las ha clasificado como acciones autónomas ejecutivas y expresivas en donde se entienden por acciones ejecutivas como aquellas en las que interviene una mayor cantidad de energía por parte del actor para su realización, y las acciones expresivas, son aquellas que requieren de menor energía para su acción.

Moles también clasifica a las acciones heterónomas expresivas las cuales son realizadas por dos o más individuos e invierten un mínimo de energía, a esta clasificación concierne la comunicación ya que es una acción que invierte un mínimo de energía, pero que sin embargo puede liberar una gran cantidad de acciones por la cualidad que tiene de coordinar acciones; en las heterónomas ejecutivas en donde intervienen igual dos o más individuos pero el gasto de energía es mayor ya que pueden realizar transformaciones a su medio de manera visible.

En el transcurso de este capítulo se fueron mencionado los costos generalizados de las acciones que los integrantes de la organización desempeñan, acciones las cuales para mayor referencia se pueden consultar en el Flujograma ideal (Pág.29) y Flujograma real(Pág.30) de Producciones Creativas en donde se pueden destacar como Abraham Moles ha denominado como acciones ejecutivas y expresivas.

Para que una empresa viva necesita actuar e interactuar tanto en su interior como en su exterior; los tipos de acciones que se pueden generar dentro de la organización son de dos tipos comunicativas o ejecutivas, en ellas existe cierta inversión de energía, las comunicativas son clasificadas como de baja energía y las ejecutivas son consideradas como de alta energía; “Los ejecutivos suponen un gasto alto de energía por que invierten y transforman un estado de cosas de la realidad; los evocativos solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad” (Serrano, et al, 2001, p. 54).

Producciones Creativas es una empresa dedicada a brindar servicios en producción de audiovisuales, renta de equipo de audio, video e iluminación y organización de eventos debido a que es una microempresa en la cual se involucra altos consumos de energía por generar mayor número de actos ejecutivos, en el área administrativa la mayoría de sus actos son de baja energía por ser mayormente expresivos.

A continuación se muestra un cuadro en el cual se podrá identificar los tipos de acciones que Producciones Creativas desarrolla, para lo cual se recurrió a observar las tareas que cada una de las áreas cumple y de esta forma poder reconocer que tipo de acciones desempeñan.

Acciones en Producciones Creativas

ÁREA	AUTONOMOS EXPRESIVOS	AUTONOMOS EJECUTIVOS	HETERÓNOMOS EJECUTIVOS	HETERÓNOMOS EXPRESIVOS
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Instrucciones de producción. * Evaluación de costos. *Planeación de pagos e inversiones. *Verifica las finanzas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Supervisar *Contactar con clientes *Realiza pagos, compras, ventas. 		<ul style="list-style-type: none"> * Negociación de material subarrendado, con los proveedores. *Coordinar las labores de sus trabajadores. * Coordinación de pagos. *Coordinación de cobranza. *Aclaraciones con el cliente. * Atención al cliente.
POST-PRODUCCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> *Producción del material audiovisual 		<ul style="list-style-type: none"> *Coordinación del material audiovisual
EVENTOS		<ul style="list-style-type: none"> *Mantenimiento del equipo *Ventas 		<ul style="list-style-type: none"> *Coordinación de eventos *Atención al cliente.
CONTABILIDAD		<ul style="list-style-type: none"> *Facturación *Organización documentos fiscales *Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> *Seguimiento de entregas 	
AYUDANTE GENERAL		<ul style="list-style-type: none"> *Camarógrafo y teleprompter *Limpieza y orden del equipo 		

Con base al cuadro anterior se puede identificar de manera más fácil los tipos de actos que se llevan a cabo dentro de Producciones Creativas y por lo tanto es necesario rescatar la importante aportación que la comunicación da a la organización, pues además de poder generar y coordinar acciones, que encaminen a la empresa a lograr sus fines, a su vez proporciona la oportunidad a la interacción entre sus miembros, que llevada de manera íntegra, establecerá las bases para crear unidad y una empresa fortalecida.

La mayoría de las acciones que se desarrollan en Producciones Creativas son de índole autónomos ejecutivos en relación que sus miembros reciben y ejecutan las ordenes de trabajo y como se puede ver, las acciones heterónomas expresivas se ven determinadas por quien dirige la empresa que en este caso es el dueño o líder de la misma, por lo cual se puede observar que existe un excesivo control de la información por parte del líder, lo que lleva a reflexionar sobre el desempeño de la organización y con referencia a líneas arriba se mostraron los costos de los problemas de productividad y la deficiente información y consecuentemente la nula comunicación que no logra la coordinación de las acciones.

“Una cultura de la acción eficaz conlleva en sí misma, necesariamente una cultura de la comunicación” (Costa, 1999, p.23). El que una organización pueda ocupar esta posibilidad que brinda la comunicación, es poco explotada, pues generalmente las empresas suponen que a partir del control pueden fundar una organización lógica y productiva, por lo que dan a la comunicación el simple valor de transmitir información y no rescatan las bondades que se han planteado como coordinadora eficaz de acciones.

Después de que se identificaron los tipos de actos que se llevan a cabo dentro de Producciones Creativas es importante dar a conocer cómo se da la comunicación en la organización y el cómo ésta incide en los problemas diagnosticados.

2.4 ¿Comunicación formal en Producciones Creativas?

Analizar el tipo de acciones y los costos que estos le generan a Producciones Creativas, es importante, pero también es necesario dar a conocer cómo la comunicación incide en cada uno de estos actos, ya que el poder de la comunicación también da la autonomía de decidir qué hacer y qué no, por lo que ésta puede ser un instrumento eficaz en la coordinación de las acciones, anulación de malos entendidos, instauración de planes de acción, en la coordinación de acciones para darle el sentido que la organización espera.

No sólo es necesaria una buena comunicación, sino también un flujo de información eficiente pues resulta ser un “proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación” (Serrano, 2001, p.61), por ello el que los miembros de la organización se mantengan informados ayuda a la empresa a poder tener conocimiento de las dificultades y de las oportunidades que se tienen al interior y al exterior de la organización y que por tanto podría desempeñar una eficiente planeación de sus acciones y con esto lograr afrontar o beneficiarse de dichas situaciones.

La organización como se pudo ver en el análisis de los costos, genera significativos problemas en su productividad y eficiencia, principalmente por la forma en cómo se coordina para lograr sus procesos de trabajo. Las fallas en Producciones creativas se asocian a su:

- Infraestructura: tienen que ver con la parte tecnológica y el manejo de la información dentro de la organización. Pues la organización se ve en la necesidad de subarrendar equipo a proveedores para satisfacer las necesidades de sus clientes. Y en las órdenes de

trabajo de los empleados se encuentra una limitante y centralización de información para poder desarrollar su trabajo.

- Estructura: la cual atañe a los procesos de trabajo en la organización, esto se refiere al cómo funcionan los procesos de trabajo, y haciendo referencia al el capítulo anterior y debido a la naturaleza de la organización, ésta carece de normas así como de procesos formales de trabajo, ya que es una organización multifuncional en la cual a pesar de que existan áreas de trabajo, cada uno de los miembros cuenta con la capacidad de desempeñar las labores de cualquier miembro.
- Superestructura: se enfoca en la cultura de la organización en las relaciones y en la forma en como los integrantes de la empresa conviven y le dan sentido a la misma, en este nivel se encuentran las subjetividades y la complejidad de los seres humanos aunado al cómo estas intervienen en el óptimo funcionamiento de la organización.

En la teoría de la Acción Comunicativa, Habermas dice que “la comunicación es un componente clave de la acción social...es representada como un acto de entendimiento compartido...es una interacción con una dinámica dialogal, que busca consensos.”(Revilla, Mario, 2004, p.33). Se entiende entonces que la acción comunicativa está encaminada a lograr el entendimiento entre las personas, a la par de que reconoce la posibilidad de negociación por parte del interlocutor a lo que se le dice.

La relación laboral entre los miembros de Producciones Creativas se ha mantenido de la misma forma por años, y esto se debe a la naturaleza de la empresa, una empresa familiar en la cual más que verse como trabajadores que deben cumplir con los objetivos primordiales de la organización tienden a relacionarse de manera más familiar, y esto a logrado que al líder de la empresa sea concebido por los trabajadores más como “el tío” que como su jefe y a su vez éste percibe a sus miembros como “sobrinos, hijo y esposa”.

Estas relaciones laborales lejos de permitir que la empresa tenga procesos de comunicación formal y eficiente a fomentado la informalidad en sus acciones comunicativas, lo cual se facilita medianamente la interacción entre sus miembros, acción que se tendría que ver reflejada en sus flujos de información y en la eficiencia de su comunicación y que líneas arriba se han

mencionado en los ejemplos de los costos de problemas, y que tales deficiencias (informativas/comunicativas) afectan a la organización.

“La comunicación organizada, coherente, e integral pasa por los tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar” (Serrano, et al, 2001, p. 60), Producciones Creativas en este sentido no puede hablar de una comunicación estratégica y planeada, va directo a la ejecución de sus decisiones en el momento que se den sin que haya de por medio una estrategia que anticipe una posible reacción a su actuar, aunque hay experiencia de los procesos en cada uno de los integrantes, no se puede considerar que las decisiones que tomen sean las correctas, ya que no cuentan con la suficiente información para enfrentar los problemas.

La información oportuna y eficiente, es indispensable para que sus miembros sepan actuar en determinadas circunstancias y enfrenten los cambios con la menor incertidumbre y con la mayor eficacia posible, sólo así Producciones Creativas podrá sobrevivir en un medio social en el que los cambios se dan de manera más constante.

Si se apostara al mejoramiento de la comunicación y al ganar la voluntad de los miembros de la organización, los cambios que se puedan generar en un futuro por el entorno, no afectarían de manera negativa a la organización, por eso es necesario que cada uno de los involucrados en ella obtengan la suficiente información para realizar su trabajo, lograr una comunicación estratégica que permita hacer crecer a la empresa.

En el siguiente tema se muestra el diagnóstico de las características biográficas de cada uno de los integrantes de la organización involucrados en los problemas de productividad medidos y a través de los datos obtenidos se realizó una interpretación de cómo está conformada la organización e intentar explicar de qué manera inciden los miembros en su funcionamiento.

2.5 Las características biográficas en Producciones Creativas.

Los individuos que dan vida a una empresa son la parte fundamental de la misma ya que sin éstos la comunicación no se ejecuta y el trabajo no se podría realizar. Asimismo, los actores son quienes permiten alcanzar los objetivos lo cual a su vez permite a estos poder cumplir con sus sueños, metas y objetivos personales.

Las organizaciones según señala Adriana Ulloa representan un sistema de individuos que trabajan de manera jerárquica, en la mayoría de los casos y quienes adquieren posiciones de mayor o menor nivel de mando para alcanzar los establecidos objetivos. “Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios” (Adriana, Ulloa, 1997, p.34)

La forma en cómo un actor se desempeña o trabaja dentro de una empresa se determina a partir de sus características biográficas como son: edad, género, antigüedad y estado civil (Robbins, 1999, p.46). A continuación se establecerán estos aspectos entre los miembros que ocupan y desarrollan a las cinco áreas que conforman a Producciones Creativas. En la siguiente tabla se muestra las características biográficas del equipo de trabajo. De acuerdo al capítulo anterior se explicó que el líder de Producciones Creativas nunca se ha visto en la necesidad de elaborar formalmente los perfiles de puesto de sus áreas, ya que desde sus inicios se ha mantenido trabajado con la misma gente, aunque en palabras del dueño de la organización se tiene la perspectiva de crecer como empresa y con base en esto y de acuerdo a los perfiles que el mismo ha determinado (presentado en la Pág.22) podemos demostrar que en la tabla se muestran los perfiles requeridos.

ÁREAS	EDAD	GÉNERO	ANTIGÜEDAD	ESTADO CIVIL
DIRECCIÓN	44	H	11 AÑOS	CASADO
POST-PRODUCCIÓN	28	H	11 AÑOS	SOLTERO
EVENTOS	30	H	6 AÑOS	SOLTERO
CONTABILIDAD	40	M	3 AÑOS	CASADA
AYUDANTE GENERAL	20	H	2 AÑOS	SOLTERO

Por tanto de acuerdo a las características biográficas antes mencionadas se muestran los siguientes aspectos:

- En este grupo de trabajo existen en mayor número personas jóvenes, sin embargo las personas de mayor edad son las que cubren los puestos de mayor rango.
- Las personas solteras son la mayoría, aunque uno de ellos tiene una hija. Sólo 2 personas son casados uno de ellos es el líder de la empresa y otra es la persona encargada de la contabilidad, hombre y mujer respectivamente ambos son esposos,
- La antigüedad es gradual ya que estos como se explico en le capítulo anterior (Pág. 11) sus integrantes fueron formando parte de la organización de acuerdo a la necesidad inmediata de crecimiento de la organización, pero sobre todo por la necesidad de dar empleo a su familia. Sólo dos integrantes tiene el mismo tiempo de antigüedad y esto se debe a que ambos son los que iniciaron con la empresa, aunque cabe mencionar que la persona que tiene 3 años de antigüedad, quien desde los inicios de la empresa trabajaba de forma ocasional, ya que sólo llegaba a colaborar en algunos eventos o ayudaba a las ventas y a llevar la administración de la organización pero comenzó a trabajar en forma oficial y con un sueldo fijo desde hace 3 años.
- En cuanto a género predominan los hombres y en su mayoría solteros por encima de una mujer en un rango de cuatro contra uno.

Con base a la tabla anterior se puede interpretar que en su mayoría los miembros que integran a Producciones Creativas son hombres y jóvenes, debido a que sus capacidades físicas son de mayor efectividad ya que las personas jóvenes cuentan con más vigor, más rapidez y mayor fuerza física; una de las capacidades más necesarias para poder trabajar en esta organización, pues cuando el trabajo se desempeña en campo es decir cuando se tiene que cubrir u organizar el evento de un cliente en alguna locación, los integrantes de la empresa deben bajar, cargar y montar el equipo audiovisual con el que se trabajará, y al final del evento se repite la misma operación, así de ésta forma la organización no se ve en la necesidad de contratar gente para cargar su equipo de trabajo.

La persona encargada de la contabilidad es mujer y tiene dos hijos, la cual opera fuera de las instalaciones de la empresa, trabaja desde la casa del dueño de la organización esta persona se encuentra en constante comunicación vía Internet y telefónica con el dueño de la organización en ocasiones suele interactuar con los demás integrantes e inclusive y dependiendo del tipo de evento acude a trabajar en campo, esta mujer es por así decirlo, la mano derecha del responsable

de la empresa, se encarga de la realización de facturas y del seguimiento de entrega, ella organiza los papeles de la empresa para llevarlos a un contador externo y así pagar los impuestos, su trabajo generalmente lo realiza desde casa y hace visitas a clientes, tales actividades se le designaron debido a que es una persona organizada a demás de que su trabajo lo puedo combinar con las tareas domesticas.

Las diferencias entre las características biográficas de los integrantes son claras aunque cabe señalar que entre los hombres que conforman a Producciones Creativas y de acuerdo a las necesidad de cumplir eficazmente con el cliente ha llevado a esta empresa a trabajar no siempre de la misma forma y/o limitarse a una estructura establecida, pues desde que la gente ingresa a esta organización, se les capacita para poder desempeñarse en todas las áreas que ahí se manejan, esta forma de capacitación para el dueño de la organización es indispensable ya que han sido formados a lo largo del tiempo en la empresa.

Especializados y enfocados a ciertas áreas de acuerdo a sus habilidades adquiridas, una organización multifuncional donde los integrantes conocen y cuentan con la capacidad de trabajar en cualquiera de las áreas de la empresa, a lo que cabe mencionar que estos puestos han sido cubiertos debido al reclutamiento y selección que la organización brinda única y exclusivamente a sus familiares.

Por tanto una de las características que más resalta es la antigüedad de los integrantes de la organización en donde sólo dos de ellos tiene mucho tiempo dentro de la empresa mientras los demás, poco en comparación de los dos antes mencionados, lo cual es considerable puesto que una persona que permanece mucho tiempo en su trabajo indica que es una persona que cuenta con mayor estabilidad, más productividad, menos ausentismo y menos rotación lo cual se debe principalmente a los aspectos descritos anteriormente.

Las Características biográficas antes mencionadas engloban cuestiones muy generales de los integrantes de Producciones Creativas, a continuación se describirán las características personales de cada uno de los encargados de las cinco áreas que conforman a la organización y la relación que ésta tiene con el perfil descrito en el capítulo anterior y el trabajo que estos desempeñan.

2.6 Conociendo a las personalidades que dan vida a Producciones Creativas.

Robbins menciona que para que una organización pueda tener un buen funcionamiento dependerá de la forma en que sus miembros son seleccionados, dirigidos y capacitados. También se contemplan otros factores tales como la forma en que sus miembros interpretan o le dan significado a su entorno laboral, el cual a su vez influirá en su motivación, en la facilidad de poder desarrollar su puesto y en su comportamiento, el cual es el resultado de su Personalidad y experiencia.

“La personalidad es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas...es la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos” (Robbins, 1999, p.45)

Otros factores que determinan la personalidad del individuo son la herencia, el ambiente y el contexto social, en el caso de éste la personalidad limita el comportamiento, las normas de conducta las cuales indican ciertas conductas, como la escuela, la iglesia, un parque o la oficina. En el caso de los miembros de Producciones Creativas las reglas son informales ya que en todo momento tanto dentro de la organización como fuera se comportan de la misma manera, es decir son familiares entre ellos y con los clientes.

Para poder comprender mejor el tema de la personalidad, Stephen Robbins construyó un cuadro para determinar la personalidad a través del temperamento y el carácter de una persona, el cual se muestra a continuación.

EXTROVERTIDO	SÁNGUINEO	FLEMÁTICO
INTROVERTIDO	COLÉRICO	MELANCÓLICO

+ ANSIEDAD -

Este cuadro indica que en las personas existen dos tipos de temperamento *Extrovertidas* e *Introvertidas* y dependiendo del tipo de ansiedad que tenga cada individuo y el cómo éste lo controla, corresponderá a diferentes categorías de personalidad.

Es así como Robbins determinó cuatro personalidades con base al temperamento y la ansiedad. Por lo tanto una persona extrovertida que tenga altos índices de ansiedad se define como *Sanguíneo*, pero si tiene bajos grados de ansiedad se interpreta como una persona *Flemática*. De la misma forma los individuos introvertidos con altos grados de ansiedad serán *Coléricos* y por último los que presenten menos o poca ansiedad se definen como *Melancólicos*.

A continuación se dará una breve explicación de las categorías antes mencionadas:

- ◆ *Sanguíneo*: Se presentan tensas, excitables, inestables, sociales, dependientes y protagónicos.
- ◆ *Flemático*: Estas personas tienden a ser más racionales, suelen ser serenos, confiados, adaptables, sociales e independientes.
- ◆ *Colérico*: Las personas con ésta característica se definen por ser tensos, explosivos, inestables, fríos tímidos y suelen resistirse a las ideas de los demás.
- ◆ *Melancólico*: Son individuos que se muestran seguros de si mismos, serenos, adaptables, confiados, tranquilos, fríos y tímidos.

Con base en lo anterior Ulloa menciona que estas formas de vinculación sirven como base de una mejor comprensión de las personalidades humanas, lo cual lo vuelve más tangible, según a las necesidades que las rigen y por tanto a las habilidades que las caracterizan. De tal forma que los individuos *Analíticos* y *Organizadores* se les puede ubicar como personas tímidas, reservadas y metódicas; tanto que a los individuos *Persuasivos* o *Controladores* suelen ser lanzadas, atrevidas y relajientas.

Ulloa también menciona que estas cuatro características (*Analítico*, *Organizado*, *Persuasivo* y *Controlador*) también pueden relacionarse con cuatro habilidades específicas que distinguen a los introvertidos de los extrovertidos. Tal propuesta pertenece a un grupo de Psicólogos de Chicago, los cuales definen la personalidad de los sujetos con base a las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y/o la organización en la personalidad de cada individuo.

De acuerdo con lo antes mencionado Adriana Ulloa se dio a la tarea de elaborar un *Test de Personalidad* el cual al ser respondido tiene la finalidad de dar a conocer cómo es una persona en su vida cotidiana y el comportamiento que ésta puede tener en su trabajo, ya que como ella indica “Todos poseemos y/o hemos practicado una u otra de estas facultades de control, de lo que se hace en la organización sensible a las necesidades de los miembros del grupo, análisis (evaluación presente y a futuro) y persuasión (o convencimiento), aunque no podemos expresarlas todas a cada momento, sí podemos en cambio identificar cuáles requerimos aportar, o cuáles otras habilidades podemos mejorar o pedir que se ejerzan responsablemente por parte de los compañeros, con independencia de su rango en una agrupación.”

En el test podemos encontrar que predominan cuatro personalidades que para las personas introvertidas corresponde *Organizado-Analítico* y para las personas extrovertidas indica *Controlador- Persuasivo*.

De esta manera se muestra a continuación el test de Adriana Ulloa, el cual se aplicó a los cinco integrantes de Producciones Creativas.

Este Test fue aplicado en los responsables de cada una de las áreas de la organización para conocer las personalidades que en estos prevalecen y así poder comparar y comprender si en realidad su personalidad va acorde con el tipo de perfil del puesto que estos desempeñan.

La forma en que se obtuvieron los resultados se determina al contar las letras escogidas por la persona en cada grupo de habilidades (en donde C se refiere a *Controlador*, O a *Organizador*, A por *Analítico* y P a *Persuasivo*) y seleccionar las dos letras con mayor puntaje.

Por ejemplo el ayudante general se definió como *Controlador* en 4 ocasiones, *Organizador* en 8, *Analítico* en 3 y *Persuasivo* en 9 ocasiones. Lo cual nos lleva a interpretar su personalidad como *Persuasivo-Organizador*.

La siguiente tabla indica las personalidades de cada integrante de Producciones Creativas, creadas a partir de los resultados obtenidos del Test aplicado.

ÁREA	PERSONALIDAD
DIRECCIÓN	CONTROLADOR/PERSUASIVO
POST-PRODUCCIÓN	ANALÍTICO/CONTOLADOR
EVENTOS	CONTROLADOR/ORGANIZADOR
CONTABILIDAD	ANALÍTICO /ORGANIZADOR
AYUDANTE GENERAL	PERSUASIVO/ORGANIZADOR

Como se puede ver en la organización existen dos *Controladores* y dos *Analíticos* y un *Persuasivo* en el caso de los *Controladores* se encuentra el líder con personalidad *Introversa* un empleado de éste con personalidad *Extroversa* que en ocasiones a falta del líder suele tomar por iniciativa propia el control del equipo de trabajo; los *Analíticos* al igual que los antes mencionados se diferencian uno por ser *Introverso* y otro *Extroverso* los cuales al trabajar con personas controladoras o persuasivas en su mayoría suelen convertirse en integrantes complicados y de difícil trato; *el Persuasivo* que es el más joven de todos es de personalidad extrovertida y expresiva es informal y toma decisiones rápidas.

No obstante y de acuerdo a lo que se mencionó con anterioridad las condiciones de herencia, ambiente y contexto social, también determinan la forma de ser de cada persona por lo cual es muy probable que se puedan dar diversas combinaciones entre estas personalidades.

Por tanto se dará una interpretación más profunda en cada uno de los casos para conocer si ésta es congruente con el tipo de funciones del puesto que desempeñan los individuos en la organización.

En el área de *Dirección* se define con personalidad *Introversa* y como *Controlador/Persuasivo* o "*Sensible/Controlador*" son personas que usan su habilidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas como una vía de motivación a los otros y cumplir con sus tareas. Si no lo logran o se encuentran bajo presión, pueden tornarse demasiado demandantes, directivos y orientados a la meta. Esto pone en tensión sus vínculos afectivos, pues es difícil para los otros ver las razones de su cambio de comportamiento, sobre todo, cuando de amigable, cálido y personal pasa a ser repentinamente hermético, demandante y abrupto. No tienen inconveniencia en dar

crédito y aprecio a los otros cuando es debido. **Puede serles conflictivo tomar una decisión o realizar las acciones respectivas cuando, al mismo tiempo, no quieren herir los sentimientos de nadie.** Su necesidad de ser amigables y ayudar, los lleva en el camino del juicio justo. **Pueden mejorar su personalidad si delegan y dejan hacer a los otros, haciéndolos responsables desde el inicio, comunicándoles los motivos de tensión, la necesidad de ser decisivos y de tomar acción:** «puede no gustarte, pero estoy haciendo esto porque...» (Ulloa, Adriana, 1997, p.40)

Como se observa esta descripción corresponde a líder de la empresa en lo que cabe señalar y de acuerdo a los resultados del diagnóstico que se han demostrado a lo largo de éste capítulo sus habilidades y las características de su personalidad coinciden con el perfil que requiere el puesto de Dirección dentro de la organización, aunque la personalidad Sensible de este miembro se ve reflejada en los procesos de trabajo, en la deficiente comunicación y en las relaciones interpersonales que éste mantiene con sus trabajadores y como el tests lo menciona en la falta de delegar funciones y responsabilidades a los mismos.

En el área de *Post-Producción* se define con personalidad *Introversa* o como *Controlador/Analítico* o “*Visionario/Controlador*” **Tienden a preferir el trabajo a solas.** Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. **Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son exitosos.** Sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo, o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible. Con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos y, aun, arrogantes. **Tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado. Además, perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos.** Pueden ser más efectivos si aceptan las emociones como naturales en sí mismos como en los otros y aprenden a expresar sus sentimientos. (Ulloa, Adriana, 1997, p.40)

El individuo con la personalidad antes descrita cumple con el perfil requerido para el puesto que desempeña de Post-Producción, cabe mencionar que el líder de la empresa al notar la personalidad de este miembro de no poder interactuar de manera abierta con la demás personas e inclusive rehuir al trato con el cliente y de acuerdo a las habilidades y la vasta experiencia

adquirida, se le encomendó el área de Post-Producción ya que generalmente su trabajo en oficina lo desarrolla de forma personal, aunque para poder cumplir con su trabajo depende de la información oportuna en su orden de trabajo (problema diagnosticado en el presente capítulo).

La persona encargada del área de *Eventos* se define con personalidad *Extrovertida* y como *Controlador/Organizador* o “*Líder/Controlador*” Tienden a tener altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican. **Llegan a ser marcadamente individualistas** frente a quienes les demandan algún cambio. **Necesitan estar al frente, suelen ser fuertes y directivos, también son capaces de manipular o controlar, así las situaciones como a la gente.** Están orientados hacia la acción, pueden mostrarse impacientes e, incluso, beligerantes con la gente que consideran renuente o inactiva. Prefieren hacerlo todo por sí mismos; los demás demoran demasiado. Pueden incrementar su efectividad si adoptan una mayor empatía y paciencia con los otros y desarrollan la habilidad de trabajar en equipo. (Ulloa, Adriana, 1997, p.42)

El individuo encargado del área de eventos antes descrito, cubre con el perfil del puesto que abarca tanto el trabajo que desempeña en oficina como en campo (eventos), pues es una persona extrovertida que tiene contacto con los clientes, encargada de conseguir eventos y cuando de trabajar en campo se trata es quien lleva la batuta para coordinar al grupo de trabajo. Aunque como en el resultado del test se menciona “**Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas, pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros**” (Ibíd., p.42) esta actitud en ocasiones a llegado a conflictos con el líder de la empresa al no tomar en cuenta la opinión final de éste.

En el área de *Contabilidad* esta persona se define con personalidad *Extrovertida* y como *Analítico/Organizador* o “*Clown/Analítico*” Toman la información verídica y venden ideas convincentemente. Son competitivos y logran sus metas a través del trato con la gente. **Mantener altos estándares de desarrollo personal les es importante y pueden ser cáusticos con alguien cuyo desempeño esté por debajo de esos estándares.** Tienden a ser directos, aunque no menos considerados. La aprobación, los elogios y el aplauso por sus logros son recompensas tan importantes, como el estatus y la posición. Algunas veces se enfrasan en discusiones con la gente y pierden de vista la meta. Su autocrítica suele basarse en expectativas

irreales, que pueden convertirse en vías serias de tensión. No todo es “ganar o perder”. (Ulloa, Adriana, 1997, p.41)

Las principales características que describen la personalidad de esta persona van acordes con el perfil del puesto que desempeña, pues gracias a estas características la organización ha podido tener coordinado y al corriente los pagos fiscales de la empresa; aunque también cabe señalar que parte de su trabajo es la atención al cliente y conseguir eventos, actividad bien desempeñada debido a la facilidad que ésta persona posee para el trato y convencimiento de la gente. Actualmente esta persona labora fuera de las instalaciones de la empresa lo cual se debe en parte a su personalidad ya que como el test lo menciona **“Una de sus potencialidades más significativas es la habilidad de preparar un plan detallado y de envolver a las personas requeridas, tanto en su implementación, como en la toma de decisiones y resolución de problemas. Suelen trabajar con gran intensidad y incidentalmente empujan a los otros por encima de sus límites”** (Ulloa, Adriana, 1997, p.41) tal característica incomoda a dos miembros del equipo de trabajo, pues a estos no les parece del todo y menos aun viniendo de una “mujer”.

El *Ayudante General* se define con personalidad *Extrovertida* y como *Persuasivo/Organizador* o *“Clown/Persuasivo”* **Disfrutan plenamente trabajar con y estar junto a los otros. Estar libre de control y supervisiones les significa un triunfo, mientras que la planeación y el trabajo de detalle les resultan casi siempre aburridos.** Están motivados por la aprobación, el encomio y la popularidad. **En un grupo ellos pueden dominar verbalmente y, cuando se les asigna una meta, llegan a olvidar seguirla hasta el final.** Tienden a confiar en los otros con facilidad y a sentirse heridos cuando creen que su confianza ha sido traicionada. Si no conocen los sentimientos de los otros, se les dificulta comunicarse. Pueden evitarlo si desarrollan la habilidad de planear y, de seguir una autodisciplina, especialmente con sus compromisos. (Ulloa, Adriana, 1997, p.41)

Esta persona identificada como *Ayudante General Extrovertido* es el más joven del grupo cuenta con un gran ímpetu por conocer el negocio y gracias a su personalidad puede desarrollar el perfil solicitado para su puesto, y con base al resultado del test es una persona que gusta de trabajar en equipo aunque cuando se siente presionado tiende a ser descuidado y desorganizado, característica que puede mejorar con la experiencia de seguir trabajando de manera disciplinada.

Por tanto y con base a los resultados del análisis de las personalidades antes descritas se puede observar que los integrantes que conforman a Producciones Creativas generan un ambiente de trabajo en el cual predomina la evitación más que la colaboración y el trabajar en equipo por tanto los lleva a preferir el trabajo individual, un trabajo que a su vez se traduce en la falta de comunicación y en la poca coordinación de sus labores.

Algunas de las variables que influyen en los procesos y relaciones de la organización, se encuentran de alguna manera establecidas por el tipo de comunicación que se da entre los individuos que la componen, por tanto es necesario entender de que manera los integrantes observan y perciben a la organización con relación a los mensajes que les son transmitidos.

2.7 La Auditoría Comunicativa en Producciones Creativas y la discrepancia en su comunicación.

Para poder identificar estas percepciones en el presente tema se utilizó la técnica de auditoría comunicativa, llamada *clima comunicacional* para revelar el nivel de *discrepancia*, de opiniones entre jefe y subordinado, quien según Odiorne tiene como propósito *medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados* (Timm, Paul, 1986, p.20) este instrumento se utilizó para comprobar si los procesos comunicativos que en Producciones Creativas se dan, han logrado ser eficientes en la interrelación de sus miembros y si estos los aprecian de la misma manera que lo hace la organización.

La forma en que la información fluye en Producciones Creativas es hacia todos los niveles, pero ésta puede o no ser la suficiente para que sus empleados comprendan las decisiones que se están tomando, es así que la aplicación de esta herramienta adquiere relevancia, ya que con base en los resultados obtenidos se podrá confirmar el punto de vista de la organización y si esta concuerda con lo que opinan sus integrantes.

Se levantaron los cuestionarios tanto a los subordinados como al jefe o director de la empresa, es decir a los cinco integrantes de Producciones Creativas, a cada uno de ellos se le dio a responder el cuestionario de 35 preguntas que se encuentra abajo, cabe mencionar que a diferencia de los empleados, la indicación para el jefe fue la de contestar como creyeran que sus empleados

contestarían a cada una de las preguntas y la indicación a los empleados era la de contestar con base a su punto de vista.

ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Instrucciones:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Por ejemplo, si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

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

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Producciones Creativas deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. La mejor manera de comunicación entre el jefe y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. El jefe debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte del jefe deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Producciones Creativas debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefe.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Cuando el jefe informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Es obligación del jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. El jefe debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento al jefe de Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por el jefe.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. El jefe debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a Producciones Creativas, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con su jefe acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. Producciones Creativas tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de Producciones Creativas para obtener ganancias y utilidades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la Producciones Creativas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Una vez aplicado el cuestionario se hace una comparación entre ambos, para la evaluación y comparación de las opiniones, es necesario vaciar los resultados en una tabla (página 72), tomando en consideración las siguientes instrucciones.

1.-Sacar el promedio de lo respondido por cada aspecto, sumar la respuesta de cada empleado y dividiendo el resultado entre el número de empleados que respondieron (columna 1).

2.- Realizar la misma operación con la respuesta de los jefes. (Columna 2)

3.- Grado de error o diferencia.

a) Para los datos de la columna 3 restar el resultado de la columna 2 al resultado de la columna 1 colocando si se trata de un valor positivo o negativo.

b) Para el llenado de la columna 4 se tomará la siguiente tabla de valores equivalentes, en este caso no importa si se trata de un valor positivo o negativo.

De 00 a .99 0

De 1 a 1.99 1

De 2 a 2.99 2

De 3 a 3.99 3

De 4 a 4.99 4

De 5 a 5.99 5

c) Compare las columnas 2 y 3, para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume un 1 y coloque el resultado en la columna 5.

d) Sume la columna 4 y 5 y anote el resultado en la columna 6, si el resultado es de 3 o más indica un problema de comunicación que hay que resolver. (Timm, Paul,1986, p.27)

CUADRO DE EVALUACIÓN						
No. De afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la Escala	Promedio del empleado	Promedio del director	Diferencia	Unidad de error	Error Adicional	Promedio de error del director
1	4,0	4,0	0,0	0	1	1
2	5,5	6,0	-0,5	0	1	1
3	6,8	7,0	-0,3	0	1	1
4	3,5	7,0	-3,5	3	4	7
5	4,5	5,0	-0,5	0	1	1
6	5,3	6,0	-0,8	0	1	1
7	5,5	6,0	-0,5	0	1	1
8	5,5	6,0	-0,5	0	1	1
9	6,0	6,0	0,0	0	1	1
10	5,3	5,0	0,3	0	1	1
11	6,5	6,0	0,5	0	1	1
12	6,8	7,0	-0,3	0	1	1
13	2,5	2,0	0,5	0	1	1
14	6,5	7,0	-0,5	0	1	1
15	7,0	7,0	0,0	0	1	1
16	5,5	6,0	-0,5	0	1	1
17	5,8	6,0	-0,3	0	1	1
18	6,3	7,0	-0,8	0	1	1
19	6,0	6,0	0,0	0	1	1
20	5,3	6,0	-0,8	0	1	1
21	5,8	5,0	0,8	0	1	1
22	5,3	6,0	-0,8	0	1	1
23	7,0	7,0	0,0	0	1	1
24	6,0	6,0	0,0	0	1	1
25	5,3	6,0	-0,8	0	1	1
26	5,8	6,0	-0,3	0	1	1
27	7,0	7,0	0,0	0	1	1
28	3,5	5,0	-1,5	1	2	3
29	6,3	7,0	-0,8	0	1	1
30	5,5	6,0	-0,5	0	1	1
31	5,8	6,0	-0,3	0	1	1
32	5,5	5,0	0,5	0	1	1
33	5,5	6,0	-0,5	0	1	1
34	6,8	7,0	-0,3	0	1	1
35	6,3	7,0	-0,8	0	1	1

Con base a lo antes mencionado, los resultados de 3 o arriba de 3 significan un problema de discrepancia dentro de la organización, lo cual representa que las personas implicadas en un mismo ambiente de trabajo, tienen un cierto nivel de comunicación ya que trabajan bajo entendidos diferentes, lo que lleva a un deficiente desarrollo del trabajo.

Es así que de acuerdo a los resultados obtenidos, las preguntas donde se encuentran mayor discrepancias entre líder y subordinados se atañen a los siguientes temas:

- Pregunta 4: La comunicación informal entre líder y subordinados como mejor manera de comunicación, ya que este tipo de comunicación es la que predomina y fomenta el líder de la empresa, pero para los miembros de la organización es de vital importancia el hecho de que la organización cuente con un sistema formal que les permita poder coordinar sus acciones al momento en que la comunicación incida en los procesos de trabajo.
- Pregunta 28: Libertad para los subordinados para tomar responsabilidad sobre cualquier tipo de problemas; es aquí donde la discrepancia muestra que el líder está en muy fuerte acuerdo a diferencia de los empleados en cuanto a este tema, tal discurso se ha demostrado a lo largo de este capítulo en donde se manifiesta el centralismo que hay por parte del líder para deslindar mayores responsabilidades, a lo cual los trabajadores de la organización cuentan con poca libertad para poder enfrentarse de forma independiente o personal a cualquier tipo de contingencia que se presente.

Asimismo, tales niveles de discrepancia dejan ver que la comunicación en Producciones Creativas no se le considera como coordinadora de acciones y que es necesario entender que la comunicación posibilita la efectividad en los procesos, la predominancia de la vasta comunicación informal en Producciones Creativas lleva a la desinformación de los planes, proyectos y decisiones, dichas diferencias podrían ser la causa de los errores en los procesos, y en el cómo se da el flujo de información, esto crea una cierta incertidumbre más que integración, por lo cual debe darse a la tarea de analizar, qué transmite la organización, a quién lo transmite, y cómo lo está transmitiendo para asegurarse de que sus mensajes son lo suficientemente claros y esto a su vez se verá reflejado en la voluntad de los integrantes en su motivación, participación y cooperación al lograr los objetivos organizacionales y personales.

Reflexiones

A lo largo de este capítulo se demostró la forma en que la organización utiliza a la comunicación simplemente para comunicar y no como una herramienta eficaz que sea coordinadora de acciones y que ayude a eliminar los malos entendidos. Es así que la nula comunicación entre los miembros se vio reflejada en sus acciones y los costos de las mismas no sólo en el tipo de costos que generan en la economía de la empresa sino también el costo energético al tener que cumplir con el trabajo en calidad de “bomberazos” y a su vez en el costo emocional de los integrantes. Producciones Creativas debe tomar en cuenta que para poder coordinar su día a día organizacional es importante y necesario saberse comunicar y manejar un flujo eficaz de la información ya que de esta manera todos en la organización contarán con la información suficiente para poder realizar su trabajo.

De la misma manera se destacó el tipo de acciones que predominan en este equipo de trabajo, el diagnóstico de la comunicación formal en Producciones Creativas deja en claro que es una empresa que trabaja con familiares lo cual establece canales de interacción entre sus miembros dando así la ventaja de proporcionar flexibilidad a pesar de la centralización en la toma de decisiones por parte del líder de la empresa el cual fomenta la comunicación informal en todo momento por lo que es necesario mejorar los procesos y flujos de comunicación, buscando pasar del nivel totalmente informal, a un nivel en el que se logre el entendimiento y participación de los integrantes reconociéndolos en la toma de opiniones para mejorar los procesos necesarios y poder funcionar con base a su experiencia y aprendizaje.

Asimismo, el diagnóstico reveló la personalidad de cada uno de los actores del grupo de trabajo de Producciones Creativas y cómo está influye en los puestos que desempeñan, en este capítulo se pudo retratar al líder y su liderazgo situacional en el cual se mostró que funciona bajo la lógica de trabajar bajo un clima de familiaridad en donde todos asumen reglas tácitas y predomina la informalidad de las jerarquías, un líder que se ve influenciado por sus emociones, no obstante, tales individuos tienen personalidades que se innovan para adaptarse y sobrevivir en la organización, una organización que requiere que sus actores sean multifuncionales para cumplir con las necesidades de la empresa y seguir vigentes en su entorno.

Por tanto ante los problemas de discrepancia antes mencionados, la percepción que cada miembro tiene de lo que le es necesario para trabajar, es lo que le da sentido y vida a la realidad individual de lo que es la organización, asimismo, es necesario que el líder de la empresa maneje de mejor manera la forma de motivar a sus trabajadores, también es necesario que delegue funciones y exhorte a sus miembros a participar dando sus opiniones en cuanto a cómo ven a la organización, aprender a escuchar las sugerencias y las críticas que vienen de todos los integrantes ya que la postura que cada uno de los miembros toma dentro de la organización es vital en la búsqueda de satisfacer las necesidades organizacionales y las propias.

En el siguiente capítulo se dará voz a cada uno de los integrantes de Producciones Creativas con respecto a estas reflexiones y en mayor medida se mostrarán las representaciones que los miembros tienen de su organización, de ellos mismos y de la comunicación.

Capítulo III

3. Las representaciones comunicativas y la complejidad.

En capítulos anteriores se abordaron las problemáticas por medio de una metodología cuantitativa, documental y observación, con base a la información obtenida se logró describir y ubicar las problemáticas de productividad que inciden en Producciones Creativas, de tal manera que fue pertinente explorar las subjetividades que ocasionan ciertas fallas en los procesos productivos, de comunicación y culturales en la organización.

Por lo tanto el presente capítulo revelará un diagnóstico sobre los resultados del capítulo dos a través de la aplicación de una técnica de investigación cualitativa llamada Entrevista Semidirigida aplicada a los miembros de la organización con la finalidad de conocer las opiniones y motivaciones en su actuar comunicativo, para que así el líder opte por negociar y escuchar a su equipo de trabajo, esto no quiere decir que podría perder poder, por el contrario ganar en riqueza ideológica, conjuntándolas en el bien común para “construir una organización donde los hombres no sólo alcancen objetivos, logren metas sino que se encuentren unos y otros con el objeto de alcanzar un bien común”(Serrano, et. al,2001).

Se observará que Producciones Creativas es un ente complejo en la medida de que sus integrantes reflexionan y piensan ante diferentes situaciones y que por tanto cada uno de estos miembros va creando sus propias representaciones con base a la organización en la que habitan.

A continuación se muestra un breve reflexión teórica sobre la subjetividad, percepción y el impacto que esto tiene en los actos de los miembros de Producciones Creativas con la finalidad de avalar el empleo de la metodología cualitativa que como ya se mencionó ayudará a reforzar los datos ya obtenidos en los capítulos anteriores.

3.1 La complejidad en Producciones Creativas y sus enfoques teóricos.

Las empresas son lugares donde permanecen, gran parte de su vida, las personas y, muchas veces, lo hacen realizando grandes sacrificios para lidiar entre la cotidianeidad de sus acciones personales y familiares y las de su trabajo. Producciones Creativas esta compuesta por 5 elementos y sin embargo no deja de tener su complejidad, en cuanto a que cada uno de estos opina y piensan de diferente forma.

Tales necesidades de los individuos y de las organizaciones de relacionarse, lleva a que éstos logren una identificación en sí mismos y consiguiendo a su vez que tales rasgos logren una posible relación, esta diferenciación, aumenta su complejidad “sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento” (Luhmann, 1997, p.16) tales relaciones y el cúmulo de sus propias diferencias, hacen que tenga una complejidad mayor.

En una organización la complejidad se establece por los niveles comunicativos existentes ya que estos representan una opción para solucionar los conflictos personales, o laborales, siempre y cuando se cuente con la voluntad, la disposición al diálogo y a la subjetividad con el que se pretenda entablar una interacción.

La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales los individuos forman parte. Existen actores, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en proceso de transformación, etc. y todas ellas se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento. Los resultados de las acciones de algunas variables sirven para alimentar procesos y conductas de otras variables en una serie de ciclos y lazos de retroalimentación invisibles para el ojo humano pero con vida propia. La Organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman.

La complejidad del comportamiento de las personas, provoca que cualquier organización que ellos creen se comporte, en consecuencia, de esa misma forma compleja y que el mismo

ambiente, desde el que se generan los estímulos que provocan un determinado comportamiento y desde donde nace la complejidad para las decisiones, sea por esencia complejo.

Se la llama complejo a un sistema que puede tomar a lo menos dos estados que sean compatibles con su estructura. “la organización selecciona de acuerdo a lo que es capaz de observar, según lo que en cada momento le parece relevante”, (Serrano, et. al.2001, p.39) debido a esta particularidad en la selección, el entorno resulta ser temporal de acuerdo a los momentos que vaya viviendo la organización. Pero en todo caso, la estructura sistémica excluye más estados que los que el entorno del sistema puede tomar: de ahí que se pueda también decir que el entorno es siempre más complejo que un sistema.

Luhmann establece que no existe una comunicación real entre las partes, y observa al sistema como un ente no productivo sino reproductivo de los actos, para Luhmann no existe una comunicación real entre las partes, sino por lo contrario, existe, una infinita cadena de malentendidos. “siquiera está bajo el dominio de la voluntad humana, escapa a la razón y al deseo, es un sistema autónomo inaccesible a la intervención del hombre quien es apenas su expresor no su dueño, el hombre es un instrumento de la comunicación, un simple vehículo más, no el único, a través del cual se manifiesta la condición autopoietica de la sociedad.” (<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n33/jmartinez1.html>). Dice que el malentendido es la razón de ser de la comunicación.

Por tanto el aporte que nos deja Luhmann se refiere a la necesidad de establecer que el “otro” (en cuanto a empleado-líder) se comporta y piensa de manera diferente a los demás; observa a la organización desde un punto de vista diferente a los demás, en donde el líder debe intentar aproximarse a sus empleados, en una relación de igualdad por medio de actos comunicativos y tratar de conocer más de ellos, aprender a escuchar.

Tales preceptos se confirman tras los resultados de la auditoría comunicativa aplicada en el capítulo anterior (véase Pág.72) a los integrantes de Producciones Creativas, aquí los integrantes respondieron de manera diferente a una pregunta ejemplo, pregunta #4 “La mejor manera de comunicación entre el jefe y empleados es a través de los diversos modos de comunicación formal” en donde los 4 empleados opinaron en (desacuerdo) a diferencia del jefe quien esta (en

muy fuerte acuerdo). Asimismo, la complejidad de la organización se establece en el sentido de que sus 5 integrantes son diferentes y observan la realidad de diversas maneras.

De tal manera y partiendo de los postulados de Luhmann de que la organización está conformada con base en comunicaciones, en donde es importante resaltar que dentro de ella se establecen roles y se generan comunicaciones, éstas no pueden ser separadas del ser o individuo que las ejecuta, ya que en este proceso se ve implicada toda su subjetividad y la representación que éste tiene de la realidad; por tanto es de suma importancia explorar al ser que la lleva a cabo y la forma en que éste construye su discurso, a partir de su visión particular de la organización.

3.2 Los seres comunicantes, subjetividad, percepciones y acciones.

Líneas arriba se comentó que cada individuo observa la realidad de diferentes formas o en otras palabras, “cada cabeza es un mundo”, es por eso que cada integrante en las organizaciones debe contar con el derecho de ser escuchados y dejar a un lado la premisa falsa de que se debe homologar a los actores.

En este contexto hay algunos autores que aseveran que el hombre es quien se encarga de crear y darle vida a su propio mundo, al afirmar que el ser humano se construye asimismo, y construye a su mundo, en otras palabras, construye su realidad, ya que ésta no le es dada de manera inmediata al actor, sino de manera *mediata* (mediada).

Kant por ejemplo, dice que toda la realidad es pensada, es decir, subjetiva, por lo tanto hablar de realidad resulta una utopía, ya que no existe realidad no nombrada, por lo que lo no nombrado no existe. También comenta que el hombre no conoce su realidad sino que sólo conoce representaciones de la realidad o de fenómenos de los cuales también forma parte, ya que participa en su creación.

En este sentido y en relación a lo antes mencionado sobre la subjetividad Karl Popper señala la presencia de tres mundos en los que el ser humano se desenvuelve: El primero de estos es el *mundo blando* el cual corresponde a la subjetividad del actor, el cual se puede transformar a

deseo del individuo, el *mundo duro* regido por reglas y valores en el que se representan los fenómenos físicos y el *mundo objetivo* el cual representa a la vida objetiva, mundo de los productos de la mente, sobrevive por sí mismo aquí los actores no intervienen.

El teórico Ian Jarvie critica los modelos de Popper donde destaca que éste olvido lo “social” por lo cual Jarvie recupera al actor y modifica la relación de los mundos al establecer: *mundo blando*, *mundo blando-duro* y *mundo duro*, así el *blando* corresponde a lo subjetivo, el cual tiene su límite hasta que se encuentra con otras subjetividades, el mundo *blando-duro* tiene la finalidad de mediar la relación entre los mundos polarizados, son mapas mentales que orientan a la acción; mientras que el mundo *duro* continua bajo la lógica establecida por Popper de tener la dificultad para cambiar.

Asimismo, el individuo no puede ser un actor que se rija únicamente por la subjetividad, pues de ser así la complejidad sería mayor, tanto las realidades como las mismas percepciones de los actores sociales deben ser controladas mediante la intersubjetividad, la cual tiene como función marcar pautas y reglas de convivencia; concepto clave para el desarrollo de una propuesta de intervención comunicativa que facilite a Producciones Creativas reducir las problemáticas comunicativas, ya que la intersubjetividad involucra un orden y un sentido de la información expresada.

La forma en que los individuos, apropian y construyen su discurso en las organizaciones es en cuanto a la percepción de su papel en la reconstrucción de la realidad en que están inmersos y que en temas más adelante los integrantes de Producciones Creativas darán su testimonio de cómo conciben y construyen su discurso de realidad organizacional. El sujeto y el objeto están entrelazados en “un círculo virtuoso”, No hay fundamento: sólo interpretaciones, interpretaciones de interpretaciones, interpretaciones de interpretaciones...y así hasta el infinito” (Ibáñez, 1994, p.31). El objeto es la muestra del hacer del individuo, por lo que resulta imposible separar al ser del hacer.

De esta forma Abraham Moles hace una reflexión acerca de por qué el hombre actúa, es así que este hacer según Abraham Moles es inherente al ser humano, representa que la existencia misma del ser es una cadena infinita de acciones donde la subjetividad del individuo estará siempre presente así como su percepción de lo que para él es importante y satisfactorio, en las acciones del individuo interviene según él “lo que se ha llamado, su personalidad; es decir un bagaje incorporado de características diferenciales que varían de un individuo a otro” (Moles, 1983, p. 42)

Moles señala que basado en la percepción el individuo posee dos alternativas: la acción o la expresión, en la primera se refiere al desplazamiento que modifica, la segunda se refiere a una acción que puede mediar el entorno de manera indirecta y que corresponde al ejercicio comunicativo.

Asimismo, Abraham Moles asegura que el individuo actúa a partir de las percepciones que éste tenga, es decir que todo ser construye un mundo y todo mundo construye un ser, es importante mencionar que tanto el mundo como el ser se construyen a partir de sus interacciones ya que el ser según Heidegger tiene la capacidad de significar y significar a otros seres o entes, significa lo que le rodea, es movimiento que conlleva a una acción.

En el capítulo 3, se mencionó que la organización es una cadena de acciones de los actores involucrados un tanto coordinadas, en este capítulo se recurrió a citar a Moles debido a su gran aporte en sus postulados sobre su estudio a la acción y que en este capítulo al examinar las implicaciones de la percepción es importante recuperarlo para entender que los 2 tipos de acciones que él describe como: ejecutivas tiene que ver con lo cercano, lo directo y lo inmediato y o expresivas resulta a algo más indirecto; y ambas están determinadas por la percepción la cual es mediada por la realidad.

Es así como se puede entender que la acción implica un proceso que inicia en la subjetividad el cual va a representar un gasto de energía y que puede controlarse por el tipo de acto seleccionado, así Moles estableció que el acto comunicativo es un mecanismo por medio del cual regulamos la cantidad de energía invertida en una interacción, un mecanismo que ahorra energía, el cual para

ser efectivo se vale de obtener la voluntad del otro, por tanto es pertinente conocer al actor en cuanto a su subjetividad.

Con base en los resultados obtenidos en la auditoría comunicativa realizada en el capítulo dos se puede decir que los actores en las organizaciones piensan de manera diferente entre ellos, por lo cual la realidad que estos tienen de su empresa es diferente una de otra. La importancia de llegar a comprender las formas en que los seres perciben su realidad, la interpreta y comunica para poder generar diversas formas de actuar, Moles asegura que el comportamiento del actor es predecible sí se está consciente de su entorno, ámbito y variables que lo rodean, porque sería conocer, en parte la realidad que está determinando la acción.

Al tomar en cuenta la posición del observador, se puede comprender cómo éste actúa, se va relacionando e interactúa en los diferentes contextos de su vida sin perder de vista que es un actor que se encuentra inmerso en una realidad colectiva, en la que conviven diferentes individuos y perspectivas de acción.

De acuerdo a los nuevos modelos de comunicación organizacional, la investigación social de segundo orden se ve en la posición de recuperar del individuo, la parte inevitable que logra enriquecer el espíritu del conocimiento humano, llámese *subjetividad* y que por medio de la observación subjetiva en el transcurso de este trabajo se analizó a la organización, el individuo y su comunicación.

En las organizaciones se tiene un dominio del poder comunicativo el cual es utilizado para ir construyendo patrones de conducta que pretenden homogeneizarla, “Si bien la organización proviene de un poder instituyente que configura ciertas metas funcionales, durante el transcurso de su existencia, se va configurando como resultado del arreglo de fuerzas en el interior” (Serrano, et. Al, 2001, p.40) pese a la fijación de la organización por racionalizar sus procesos, el actor descubrirá formas y medios para transformar su realidad de acuerdo a su propia representación.

Por tanto las acciones dependen de la percepción, el actor actúa de acuerdo a lo que percibe y cómo lo percibe, lo que a su vez está mediado por lo que él es, por el cúmulo de representaciones. De aquí la importancia de estudiar en éste capítulo las representaciones de los miembros de Producciones Creativas.

3.3 Representaciones e interacciones en Producciones Creativas.

Las representaciones son un proyecto de ideas, que determinan o diversifican a las sociedades, tales representaciones se fundamentan en teorías para así poder demostrar el motivo de su presencia y el cómo deben llevarse a cabo, tales representaciones se ven sujetas al constante pasar del tiempo y el de las épocas, ya que la temporalidad es quien va determinando los cambios en el sistema social, de tal manera que las ideas que fueron oportunas en un momento determinado con el pasar de los años se convierten en inoperantes, en una época diferente para la que fueron creados.

“Las representaciones surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad...y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar de valorar a la organización social y lo que en ella acontece...Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las acciones específicas que cada sujeto vive o experimenta.” (Revilla, 2001, p.10). En la organización existen diversas representaciones de las cuales destacan la del líder y los trabajadores, ambas diferencias conforman la riqueza de poder contar con una amplia gama de opiniones, pues en medida en que la organización permita más actividad de participación y permita escuchar sus ideas, sus experiencias personales estarán en la posibilidad de producirse y reproducirse.

Las representaciones son la materia prima de la comunicación y la cimentación colectiva de la realidad, se fundan a partir del conocimiento individual, de la cultura, del contexto en el que se desarrolla y las experiencias pasadas, la transferencia de las experiencias individuales a la colectividad permite que las representaciones sean funcionales en tal momento.

Al decir que las representaciones son la materia prima de la comunicación cabe mencionar a Manuel Martín Serrano y su Teoría General de Comunicación en la cual dice que es un sistema que involucra cuatro componentes: Acción, Instrumentos, Expresiones y Representaciones, las cuales interactúan y se relacionan entre sí, ya que toda expresión remite a una representación que los actores utilizan como herramienta para así poder realizar sus acciones. Por tanto la comunicación se vale de las representaciones para transformar/ conservar la realidad de manera simbólica, una cualidad humana que se puede transformar en una problemática ya que al tratar de conjuntar las representaciones propias con las de los otros se da pie de nueva cuenta a la complejidad del ser humano para poder llegar a acuerdos sociales u organizacionales.

Mario Revilla comenta que las representaciones tienen un “carácter estructurante tanto de las percepciones como de las interacciones” (Revilla, 2001, p.7). Uno de los mecanismos que hacen posible las representaciones es la información ya que esta tiene como significado “poner o dar forma” y la mayoría de las conductas sólo son posibles bajo este recurso, un claro ejemplo que se mostró en el capítulo anterior al analizar acciones y sus costos, en donde la información para realizar un trabajo es vital para su funcionamiento organizacional y se entendió que el problema nace cuando esta información es carente, nula o desorganizada.

El Dr. Don Jackson es uno de los principales exponentes teóricos de la interacción humana, es él quien encuentra en la interacción una manera terapéutica en sus pacientes, de forma conjunta el Antropólogo Gregory Bateson y George H. Mead descubren que los humanos construyen y dan vida a su realidad con base a sus interacciones diarias. Gracias a los estudios de Jackson encuentra que el Interaccionismo determina la ambigüedad en la forma en cómo se comunican los seres humanos y descubre que el conflicto es co-natural a las interacciones humanas, es decir que sin conflicto no hay interacción.

El antropólogo Gregory Bateson busca una nueva teoría de la comunicación, pero la lleva más allá que la simple transmisión y recepción de información, pone énfasis en el comportamiento humano; Ray Birdwhidell y Edward Hall también antropólogos, se basan en sus estudios “según ellos, la concepción de la comunicación entre individuos como transmisión de un mensaje sucesivamente codificado, reanima una tradición filosófica en la que el hombre se concibe como

un espíritu enjaulado en un cuerpo, que emite pensamientos en forma de ristas de palabras.” (Wilking, 1986, p. 71).

Por su parte Beatson comenta que la comunicación es muy completa pero también muy imperfecta y ambigua; determina que hay dos tipos de retroalimentación el feedback positivo (tu estas bien) y el feedback negativo (tu estas mal). En donde toda relación conlleva aun conflicto porque en esta relación siempre habrá diferencias, las cuales deben externarse para así poder ajustarse ya que para obtener una sana interacción los individuos deben reconocer tanto errores como aciertos y así lograr un equilibrio.

Los planteamientos de la escuela de Palo Alto aseguran que todo es comunicativo, lo cual a lo largo de este capítulo se ha manifestado que una acción es comunicativa siempre y cuando se tenga la intención de comunicar algo. Por tanto uno de los errores de esta escuela es el no lograr diferenciar entre informar y comunicar, porque no en todo proceso de información hay comunicación. De esta manera la corriente de Palo Alto establece que los actores no hacen comunicación, sólo participan en ella.

Para Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson la comunicación del individuo está limitada por reglas de lenguaje, el individuo debe tener la capacidad de comunicarse de acuerdo al tiempo en que lo haga, el lugar, las reglas de etiqueta y ser comprensible para quien va dirigido su mensaje, para ellos “es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio individual, etc.” (Wilking, 1986, p. 72). Tal proceso es muy complejo hay que tomar en cuenta las diversas posibilidades comunicativas del ser humano, en donde la claridad con que sean transmitidas establecerá su eficiencia o establecerá conflictos de percepción.

A lo largo del anterior recorrido histórico se ha podido demostrar, que es importante destacar que los seres humanos actúan mediante a sus representaciones y que en el fondo contienen un discurso que no siempre es reflejado ante la sociedad. Por tanto es de suma importancia que al estudiar la comunicación y la cultura en las organizaciones, se debe poner especial atención a las representaciones, por ello la importancia de haber aplicado una técnica cualitativa que permitiera

conocer y entender que representaciones y realidades serán las apropiadas a coincidir en el beneficio de la organización.

3.4 La entrevista como técnica cualitativa para conocer las representaciones.

La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, no se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

La técnica cualitativa es descrita por Ortí como “una forma de aproximación empírica a las realidad social específicamente adecuada a las comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna –creencias, valores, deseos, imágenes preconscious, movimientos afectivos...” (1992, p. 185) ésta aproximación pretende ser utilizada para aprovechar estas diversas realidades, razonarlas en su complejidad para ampliar y mejorar los procesos comunicativos en la organización a manera de que resulten benéficos para las necesidades de sus miembros que conviven en ella.

En el capítulo anterior se estableció que en Producciones Creativas existen diversas debilidades comunicativas e informativas que frenan su correcto funcionamiento y genera situaciones de conflicto entre los miembros, donde tales resultados quedaron expuestos en una técnica cuantitativa llamada Encuesta de Clima Comunicativo y su respectiva medida de discrepancia, lo cual respaldó que en esta investigación se utilizara una técnica cualitativa para diagnosticar el papel del líder, de los integrantes y el ejercicio comunicativo que practican entre ellos.

De tal forma que una técnica cuantitativa, generalmente recurre a referentes cualitativos cargados de subjetividad, así como la técnica cualitativa la cual necesita de la visión cuantitativa para generalizar y aprobar sus hallazgos. Es así que a pesar de sus diferentes competencias, su relación es complementarse. (Ávila, 2007, p. 18)

Para la elaboración de este capítulo se estableció la importancia de utilizar una técnica cualitativa la cual se basa en la recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los individuos, a diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

Cabe señalar que debido a la naturaleza de la organización en cuanto al número de integrantes y a la estrecha relación que se tiene con los mismos, es viable aplicar una de las técnicas cualitativas conocida como *Entrevistas semidirigidas*, cuyo objetivo está al servicio de la interpretación motivacional profunda la cual consiste en la observación directa, una técnica que permite la interacción directa y personal entre entrevistado y entrevistador de manera flexible, para profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social, orientado a un discurso lógico y afectivo (Ortí, 1986, p.197)

Como se ha mencionado a lo largo del diagnóstico Producciones Creativas trabaja de dos formas en oficina y en campo, por tanto cabe destacar que la técnica no pudo ser aplicada a los 5 integrantes de la organización debido a que algunos de ellos se encontraban fuera del país y dadas las circunstancias la técnica cualitativa antes mencionada se llevó a cabo con 3 de los integrantes de Producciones Creativas que fueron el Director General, la persona de Contabilidad y la de Producción, las entrevistas se hicieron con base a los siguientes tópicos los cuales fueron seleccionados a partir de los resultados obtenidos del Test de Personalidad y de la Encuesta de Clima Comunicacional y la Medida de Discrepancia descritos en el capítulo anterior:

- Percepción de la organización
- Liderazgo
- Coordinación en el trabajo
- Responsabilidades en el trabajo
- Reglas y compromisos
- Ambiente de trabajo
- Proyectos personales y proyectos organizacionales

- Colaboración

De esta forma se obtuvo la oportunidad de profundizar en las motivaciones personales y así poder conocer las percepciones que cada uno de los entrevistados tiene con base a los tópicos que se abordaron.

Los planteamientos de los temas antes mencionados mostraron detalles que contextualizaron la realidad en la organización ya que resaltaron datos y otras problemáticas que a lo largo del proceso de la investigación no habían sido expuestas.

En el transcurso de las entrevistas salió a luz el principal problema productivo el cual se refiere a la *Colaboración* del cual hablaron más a detalle y en los 3 casos coincidieron, ya que consideraron que la colaboración en el trabajo es una situación que deben de generarse en cada uno de ellos y están conscientes de que las situaciones personales han influido mucho en que este no se dé. Asimismo, se pudo conocer con mayor detalle la situación de la empresa en cuanto a las relaciones laborales y culturales.

A continuación se presenta una matriz de doble entrada en donde se dan a conocer los resultados de las entrevistas, en donde las columnas señalan los temas que se abordaron y en las filas se expresa la opinión que cada uno de los colaboradores dio por tema, las opiniones aquí presentadas corresponden a lo que dijo expresamente cada uno de los miembros ya que entre los requisitos de la técnica es reportar la información explícitamente sin interpretaciones.

3.5 Resultados de las entrevistas semidirigidas en Producciones Creativas

ACTOR REFERENTE	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	LIDERAZGO	COORDINACIÓN EN EL TRABAJO	RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO	REGLAS Y COMPROMISOS	AMBIENTE DE TRABAJO	PROYECTOS PERSONALES VS PROYECTOS ORGANIZACIONALES	COLABORACIÓN
ACTORA	Es un negocio que está en crecimiento que le falta un poco de proyección en cuanto a ventas... es un buen lugar para trabajar no dicho por mí sino dicho por varios	Un buen líder denota en una buena relación de compañeros, en un buen lugar para estar. Los demás me ven y me reconocen como líder...cuando sienten que alguien tiene problemas, me gusta a confrontarlos porque para mí todo tiene solución y trato de siempre estar en comunicación constante con todos.	Si hay organización porque desde el momento en que funciona el trabajo, es porque somos un negocio organizado, tenemos deficiencias que hemos ido viendo, día con día enfrentamos retos diferentes no podemos tener siempre una misma mecánica...me gusta planear con ellos, cuando tenemos un trabajo pendiente	En campo siento que todos son muy responsables, cuando estamos en oficina, la verdad es que yo los dejo muy libres, parte como compensación y como incentivos, tenemos horarios muy fuertes y una parte de motivarlos e incentivarlos es eso, si no hay trabajo o más allá de que hacer...siempre he pensado que no somos obreros, no tenemos que encasillarlos a un horario, es parte de esa apertura.	Todos en general nos comprometemos siempre al 100%. No me gusta imponer reglas, ni horarios o formas de trabajar, porque quiero tener contentos a mis trabajadores y que cumplan bien con su trabajo...la mayoría de las reglas es con base a la responsabilidad que vas teniendo hacia tus clientes, el cuidado del mismo equipo, el cuidado de tu persona y los horarios. El hecho de que sea una empresa familiar puede llegar a poner trabas, porque me obliga a no ser tan estricto.	No somos compañeros de trabajo somos amigos y podemos hablar de todo, yo creo que tenemos un buen ambiente de trabajo. Hay una persona que debiendo ser el líder no toma ese papel y lo esta rebasando otra persona que tiene el puesto más abajo y eso no le gusta al otro. Sara a veces vende y es ahí cuando ella tiene que tomar el rol de líder, no le gusta a las otras personas les cuesta trabajo obedecerla en ese momento, porque ellos tienen más experiencia que ella y no saben cómo seguirla.	Mis proyectos personales siempre van enfocados hacia el negocio, es mi prioridad. Yo creo que no todos los miembros tienen proyectos acordes con los de la organización.	Creo que la colaboración no se da a un 100 % por parte de todos. Soy consciente de que las camisetas de repente se llegan a quitar o a poner.

ACTOR REFERENTE	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	LIDERAZGO	COORDINACIÓN EN EL TRABAJO	RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO	REGLAS Y COMPROMISOS	AMBIENTE DE TRABAJO	PROYECTOS PERSONALES VS PROYECTOS ORGANIZACIONALES	COLABORACIÓN
ACTOR B	Es una microempresa que se ha posicionado en el mercado bastante bien a pesar de que tiene pocas personas de fijo.. tiene un futuro peligroso, porque ya se estancó	Es un líder barco, un líder que es muy consecuente con sus trabajadores y creo que eso es un punto negativo para él. Siento que como líder todavía le falta ser más enérgico y derogar responsabilidades s... yo no digo que castigar, sino tomar ciertas medidas para que no se repitan los mismos errores. Tiene mucho que ver el que él no sepa distinguir, cuando se trabaja con familiares, el si da mucha prioridad... concede tiempos que no debe conceder, el derecho se lo toman y se los da el líder porque son familiares.	Hay mucha falta de organización en el trabajo, todo empieza de raíz Gilberto...él es quien tiene contacto directo con el cliente...él tiene que ir haciendo o derogando responsabilidades, pero son tantas cosas a la vez las que tiene que resolver, en algún momento se le va algo y ese hueco se va pasando de mano en mano. Otro problema que él fomenta es que él da las ordenes de manera verbal le falta un poco de organización en su forma de trabajo porque todo lo quiere memorizar, ... tiene gente citada que no se acordó o tiene un video por entregar que le pidieron y no se acordó, y la gente empieza a resolver, pero mal	Como hay un vinculo familiar se toman atribuciones que no deberían de tomarse. No hay cierta responsabilidad de desempeñar lo que les toca, aunque tampoco es una empresa en donde todo mundo hace lo que quieren, sino que si se hace, pero el proceso es muy lento y se tiene que estar sobre ellos.	Mira si creo que hay compromiso y se ponen la camiseta. En Producciones Creativas no hay reglas ni horarios... no creo que las reglas sean la solución yo creo que la solución es que el líder se comprometa a cumplir las reglas, porque él puede poner un escrito y pegarlo en la entrada ... pero el mismo líder por la propia experiencia, se que no lo va a llevar a cabo, si la cabeza no lo hace se vicia y entonces todos los demás empiezan a seguirlo	Con respecto a mi, la percepción que tengo sobre el ambiente de trabajo es nula no hubo compañerismo, ni hubo discriminación por ser mujer y en algún momento yo tuve la batuta pero no funcionó porque no se sintieron a gusto con que una mujer les diera órdenes...sufrí de discriminación. Algunos son más líderes que otros, otros son más seguidores, pero en general el ambiente de trabajo es bueno siempre y cuando no les pongan una mujer, independiente de que sea yo	Mi proyecto personal es seguir apoyando en lo administrativo crecer en la empresa y salir a vender, porque al conseguir una venta me dan un porcentaje y así puedo pagar mis estudios de inglés. En cuanto a los demás compañeros yo creo que sus proyectos personales si van acordes con los de la organización	La colaboración es medianamente buena, se ponen la camiseta y todos están queriendo crecer con la empresa, pero en el transcurso te vas viciando con mañas de trabajo, con perdidas de tiempos.

ACTOR REFERENTE	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	LIDERAZGO	COORDINACIÓN EN EL TRABAJO	RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO	REGLAS Y COMPROMISOS	AMBIENTE DE TRABAJO	PROYECTOS PERSONALES VS ORGANIZACIONALES	COLABORACIÓN
ACTOR C	Es una empresa con oportunidades de crecimiento, siempre y cuando estemos a la vanguardia tecnológica	El jefe tiene una buena manera de llevar el negocio, hay comunicación en sus decisiones, a lo mejor no la adecuada, pero considero que hay un buen liderazgo.	Hay poca organización en el trabajo, creo que hace falta aplicar algunas reglas en cuanto a procesos, dejarlas por escrito, no hay reglas definidas escritas, se dan ya por hecho. Habría que hacer un esquema del trabajo común y del trabajo de emergencia	Hay responsabilidad en cuanto a que nos comprometemos a entregar los trabajos en tiempos y formas pactadas, pocas veces llegamos a incumplir	Las reglas se dan por hecho en el día a día, aunque a veces nos las brincamos, se da por hecho que se debe de hacer algún trabajo pero si no nos lo dicen en el momento se deja pasar y eso queda resagado. No hay el mismo compromiso por parte de todos.	Hay camaradería, y por lo mismo nos pasamos por alto las jerarquías. Muchas veces el líder te pide algo y sale a tema una broma y hay confuciones porque no se sabe si era en serio el trabajo que nos pide. Hay afinidad en el grupo de trabajo pero no hay el mismo compromiso de todos. Incluso en problemas no puedes mandar tan fácil al carajo a tu familia como a cualquier otra persona.	Estoy haciendo lo que me gusta. Yo creo que no todos van por ahí...somos cuatro puedo decir al menos hay uno que yo creo que no.	La colaboración no es tan funcional en todos lados por que no todos pueden hacer lo mismo, entonces si colaboras pero no a un grado que sea muy significativo. Son huevones. Hay poca disponibilidad porque si no los arrea Gil no colaboran.

3.6. Interpretación de resultados.

Con base a los resultados de la aplicación de la técnica de *Entrevista Semidirigida* se lograron revelar las diversas opiniones respecto a cada uno de los temas, para su análisis se realizó una lectura vertical y horizontal de la matriz en cuanto a las opiniones y posturas, descubriendo lo siguiente.

3.6.1 Opiniones sobre las temáticas (lectura vertical).

Tema: 1 Percepción de la organización.

Los tres actores A, B y C concordaron en que es una organización pequeña pero consolidada, ven a la empresa como un buen lugar para trabajar, la cual tiene las posibilidades de crecimiento siempre y cuando se mantenga a la vanguardia tecnológica, pero que en este momento le falta un poco de proyección e inclusive es vista por el actor B como una empresa que se ha estancado debido a la falta de dinero y personal *“Creo que Producciones Creativas tiene un futuro peligroso, porque ya se estancó, no se puede contratar más gente porque sería dinero, ni comprar más equipo porque obviamente también serían más dinero y ahorita la situación no está ni siquiera para un préstamo”*.

Tema 2: Liderazgo

En este tema el actor A se concibe como un buen líder que tiene buena relación con su gente, que deslinda, que los apoya y constantemente se comunica y los escucha *“Creo que los demás me ven y me reconocen como líder, aunque de repente he tenido algunos problemitas con algunos compañeritos, pero siempre he tenido que demostrar que también soy duro a parte flexible, es parte de...soy una persona que me gusta hablar con todos”*, de la misma manera el actor C lo consideró apto para fungir el rol de líder aunque en su forma de comunicar no es muy claro, por tanto el actor B es quien dista mucho de los actores A y C, ya que para esta persona el líder es un *“barco”* que consecuenta en todo momento a sus trabajadores, que no deslinda y que antepone los lazos familiares tanto en sus decisiones como en momentos de trabajo *“Es un líder barco, un líder que es muy consecuente con sus trabajadores y creo que eso es un punto negativo para él,*

porque la gente tiene la idea de la idea de que el líder tiene que ser pilmama...tiene mucho que ver el que él no sepa distinguir, cuando se trabaja con familiares, el si da mucha prioridad”.

Tema 3: Coordinación en el trabajo.

Con respecto a este tema el actor A consideró que sí el negocio funciona es porque existe una buena coordinación en el trabajo aunque está consciente de que tiene ciertas deficiencias que han sabido sortear *“Tenemos roles de trabajo bien definidos y sabemos perfectamente como encajamos cada uno en esta parte, sabemos cada quien nuestro propio rol... creo que si hay organización porque desde el momento en que funciona el trabajo, es porque somos un negocio organizado”*. Por el contrario el actor B opinó *“Otro problema que él fomenta es que él da las órdenes de manera verbal le falta un poco de organización en su forma de trabajo porque todo lo quiere memorizar, ... tiene gente citada que no se acordó o tiene un video por entregar que le pidieron y no se acordó, y la gente empieza a resolver, pero mal”* y el actor C dijo *“Hay poca organización en el trabajo, creo que hace falta aplicar algunas reglas en cuanto a procesos, dejarlas por escrito, no hay reglas definidas escritas”*, ambos consideran que no hay coordinación en la forma de trabajar y que esto bien de raíz, es decir que lo propicia el líder al dar las ordenes de trabajo de forma verbal y al no haber reglas en cuanto a los procesos de trabajos comunes y de emergencia, ya que muchas de las funciones se dan por hecho.

Tema 4: Responsabilidades en el trabajo.

En cuanto a este tema el actor C entiende que hay responsabilidad en cuanto a entregar a tiempo los trabajos aunque está consciente que en algunas ocasiones llegan a incumplir, el actor A dijo que *“en campo siento que todos son muy responsables, cuando estamos en oficina, la verdad es que yo los dejo muy libres, parte como compensación y como incentivos, tenemos horarios muy fuertes y una parte de motivarlos e incentivarlos es eso, si no hay trabajo o más allá de que hacer...siempre he pensado que no somos obreros, no tenemos que encasillarlos a un horario, es parte de esa apertura”*. Se mostró consciente de que su trabajadores son más responsables cuando trabajan en campo que cuando están en oficina lo cual se debe a que les da gran libertad en horarios, permisos y entregas de trabajo, él actor A (quien es el líder) manifestó que hace esto para compensarlos e incentivarlos por las ocasiones en las que tienen que trabajar horas de más, a lo que el actor B tuvo una perspectiva diferente de ambos actores ya que comentó que al ser

Producciones Creativas una organización familiar estos se tomen atribuciones más allá de las normales y por lo tanto la responsabilidad en los procesos de trabajo se ven afectados.

Tema 5: Reglas y compromisos.

Para el acto A le fue claro que todos los integrantes de la organización se comprometen al 100% , con respecto a reglas, lo único que se puede contemplar como reglas establecidas está basado a que sean responsables con su trabajo, con los clientes, el equipo tecnológico de trabajo y el cuidado personal, el actor A se mostró consciente del hecho de que sea una empresa en la que trabaja, su familia puede llegar a poner trabas en el momento de poner orden o de hacer cumplir a la gente con sus funciones.

De la misma forma el actor B concordó con el actor A, en que todos están comprometidos, y que *“se ponen la camiseta”*, con respecto al tema de las reglas el actor B y C comentó *“se da por hecho que se debe de hacer algún trabajo pero si no nos lo dicen en el momento se deja pasar y eso queda rezagado. No hay el mismo compromiso por parte de todos”* ambos actores se perfilan a la idea de la necesidad de reglas para el buen funcionamiento de la organización, ya que aseguran que las reglas se dan por hecho de acuerdo a como el trabajo vaya surgiendo las cuales en ocasiones son *“brincadas”* por ellos mismos y hay momentos en que se presentan situaciones no permitidas que no son sancionadas y que por lo tanto se repiten continuamente, el actor B sugirió que para mejorar esta situación en la organización en caso de estipular reglas fuera el mismo líder quien se comprometiera a seguirlas y así dar el ejemplo a sus trabajadores.

Tema 6: Ambiente de trabajo.

Este tema fue prácticamente en el que hubo la mayor coincidencia en cuanto a que hay buen ambiente de trabajo pero como se comentó anteriormente se resaltaron otras problemáticas que a lo largo del proceso de la investigación no habían sido expuestas.

El actor A, B y C concordaron en que hay buen ambiente de trabajo, un ambiente de camaradería a lo cual el actor B externó que tal ambiente de camaradería sólo se da entre los cuatro hombres de la organización ya que en las ocasiones en que esta persona ha tenido que interactuar con ellos y llevar la batuta en proyectos ha sido discriminada por ser mujer *“no se sienten a gusto con que una mujer les de órdenes...sufrió de discriminación...el ambiente de trabajo es bueno siempre y*

cuando no les pongan una mujer, independiente de que sea yo”, con respecto a este subtema el actor A opina que el hecho de que los demás integrantes no interactúen con el actor B se debe a que ella tiene menos experiencia que los demás lo cual les llega a conflictuar porque no saben trabajar o seguir ordenes de una persona son menos experiencia.

El actor A expresó que el actor C y otro de los integrantes de la organización están pasando por el problema de asumir y compartir roles de liderazgo entre ambos.

El actor C comentó que debido al ambiente de afinidad y familiar que hay entre los miembros estos suelen *“pasarse por alto las jerarquías”* y en situaciones de problemas *“no puedes mandar tan fácil al carajo a tu familia como a cualquier otra persona”*.

Tema 7: Proyectos personales y proyectos organizacionales.

A este respecto los tres actores concordaron en que *sus proyectos personales* van acordes con los proyectos de la organización, están conscientes de que en la medida en que ellos trabajen y la organización crezca, estos podrán crecer también.

Tanto el actor A como el actor C coincidieron en que *los proyectos personales de cada uno de los integrantes* no van acordes con los de la organización *“yo creo que no todos los miembros tienen proyectos acordes con los de la organización”* dicho por el actor A, a diferencia del actor B quien cree que los proyectos personales de todos los integrantes si van acordes con los de la empresa.

Tema 8: Colaboración.

Este fue el único tema en el cual los tres actores (A, B y C) estuvieron totalmente en acuerdo ya que consideraron que la colaboración en el trabajo es una situación que deben de generarse en cada uno de ellos y están conscientes de que las situaciones personales han influido mucho en que este no se dé.

El actor A opinó que la colaboración no se da al 100% y que está consciente que sus trabajadores suelen ponerse o quitarse las *“camisetas”*.

El actor B comentó que todos se ponen la *“camiseta”* pero que al pasar el tiempo los miembros se van viciando con ciertas mañas y pérdidas de tiempo que afectan al óptimo funcionamiento organizacional.

El actor C expresó que la colaboración de los miembros en todos los casos no se da de igual forma y que constantemente estos tienen que ser “arreados” por el líder para cumplir con sus actividades laborales *“Siento que hay poca disponibilidad, porque realmente por si no los arreas tu o Gilberto o que salga de voluntad de ellos...de voluntad de hacerlo yo creo que es muy poco... en pocas palabras son huevones, pues realmente el tiempo de ocio yo creo que ocupa gran parte del tiempo de todos...”*.

A lo largo de la investigación se manifestó que en Producciones Creativas la manera de relacionarse entre sus 5 integrantes se ha dado por vínculos de familiaridad que tienen entre ellos, por lo que suele propiciar problemas laborales.

Una vez identificadas las opiniones de cada uno de los actores se procedió a la interpretación de éstas para detectar la postura adoptada con respecto a cada tema y a la problemática en general.

3.6.2 Posturas de los actores (lectura horizontal)

Si bien se generaron diferentes opiniones en donde cada uno de los integrantes tuvo una postura en cuanto a cada uno de los temas, la lectura de tales resultados se realizaron de manera horizontal, con la finalidad de indagar la relación de pensamiento que cada uno de los miembros adopto con respecto a la realidad diagnosticada, es aquí donde se buscó recuperar la subjetividad del individuo, para significar su lugar en la organización y la postura.

El actor A durante la entrevista dio muestra de cómo ha sido para él el proceso de crecimiento suyo junto con su empresa y que evidentemente ha sido un proceso difícil en el que aprendió a mantener a flote a la organización, sostuvo una postura incluyente, en donde asume que en la organización todos son importantes y por lo tanto deben aportar en la misma forma en que la organización les aporta, de tal manera que se genere un compromiso, está consciente que como líder es una persona que se preocupa y apoya a sus trabajadores al extremo de ser flexible y de no saber poner límites por el lazo de familiaridad que los une. Este actor en lo que respecta a su realidad construida dentro de la organización denotó objetividad al estar consciente de las problemáticas internas y de la relevancia de que los miembros de la empresa desarrollen un

mayor nivel de compromiso con el trabajo que desempeñan, en general su discurso fue esperanzador.

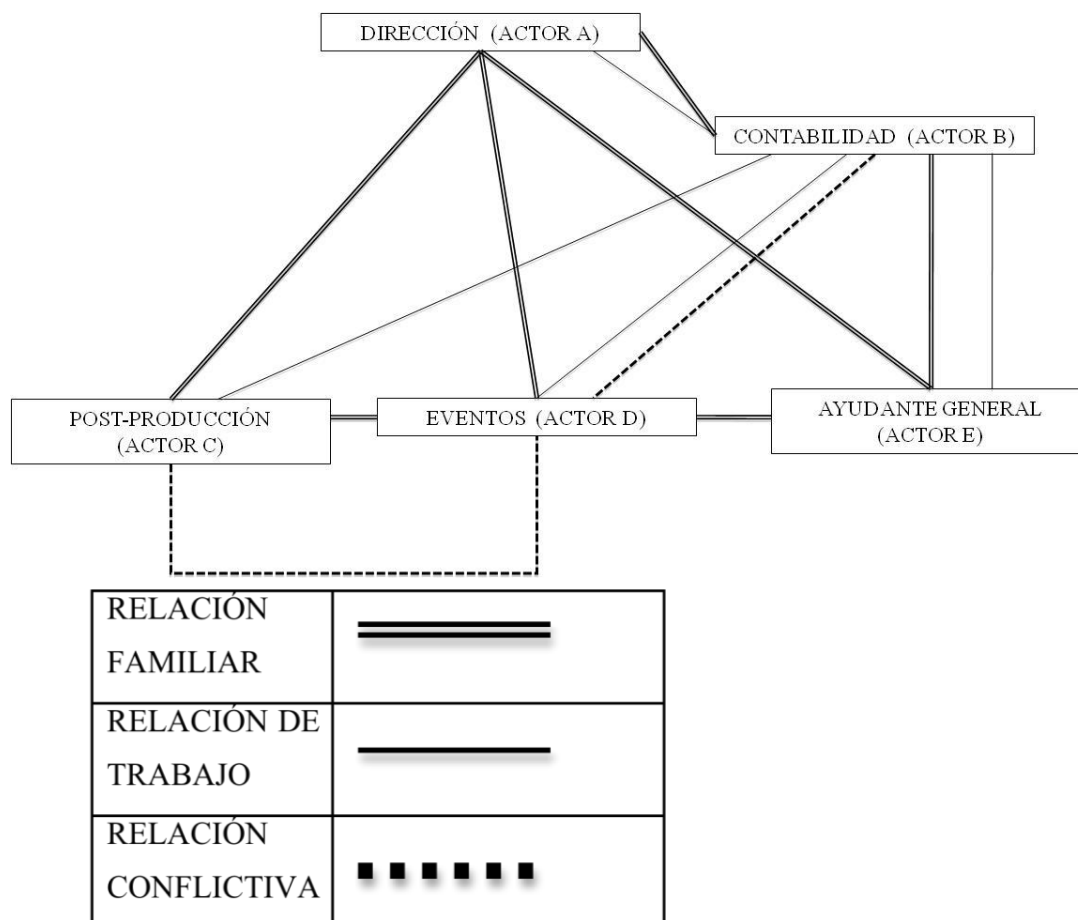
La realidad construida por el actor B también dio muestras de cómo fue y es actualmente su estancia en la organización, de los tres actores éste consideró que la organización pese a que ha logrado posicionarse la vislumbra con un futuro peligroso al verla estancada; su proceso de adaptación y el cómo ha tenido que enfrentarse con otros miembros de la organización por el hecho de ser “*mujer*” y no contar con la suficiente experiencia situación que la llevó a tener que trabajar desde su domicilio, sus funciones la involucran totalmente con el dueño de la empresa (actor A) del cual no obstante a que es su esposo, es objetiva en su realidad al estar consciente que es un líder “*barco*” por la excesiva manera de consecuentar las actitudes de sus trabajadores, un líder que no delega y no sabe distinguir entre sí tratar a su gente como familiares o trabajadores, también se mostró consciente de las habilidades que este líder tiene, su discurso es preciso, realista y esperanzador.

El actor C a lo largo de su discurso fue pasivo, cabe señalar que este es uno de los actores que dentro de la organización es poco interactivo e introvertido y que por lo mismo fue seleccionado para las entrevistas para así conocer su realidad construida, a diferencia de los demás actores no comento cuáles son sus motivadores para trabajar día con día en esta organización, se limitó a responder de manera concreta y objetiva las temáticas expuestas, el actor C fue consciente al igual que el A y B en que Producciones Creativas es un buen lugar para trabajar e hizo gran énfasis en la falta de compromisos por parte de los integrantes considerándolos como “*huevones*”, es consciente de que tanto él como sus demás compañeros suelen pasar por alto las pocas normas y las jerarquías, plantea que en la organización se pongan reglas como un medida que ayude a mejorar los procesos de trabajo cotidianos y emergentes.

A lo largo de este capítulo se ha destacado que los actores crean y recrean sus representaciones, a través de conocimientos adquiridos, experiencias, valores y relaciones, el individuo visualiza y representa a la organización desde el lugar que ocupa, su construcción de la realidad en la que está inmerso, y se encuentra influida por todos estos elementos y por la información que reciben, por tanto es importante explorar a cada uno de los actores que integran a Producciones Creativas

en su posición formal y a través de las relaciones informales que establece, ya que esto determina la posición que asumen, tales posiciones se presentan en el siguiente esquema.

Cartografía del grupo de trabajo en Producciones Creativas.



De acuerdo a la observación y el conocimiento individual de cada uno de los elementos que participaron en las entrevistas semidirigidas y con base a las relaciones que mantienen entre sí y como grupo de trabajo, se dan de acuerdo a sus intereses y necesidades de interactuar para desarrollar su trabajo.

Con base en la Cartografía anterior se pudo encontrar que tales representaciones y relaciones establecen la mayoría de las posiciones adoptadas por los individuos, de tal forma que, entre todo el grupo de trabajo mantienen una relación familiar y amistosa, es decir entre todos los miembros

y por el hecho de ser familia conforman un grupo primario involuntario ya que entre ellos hay lazos emocionales, personales y que poseen una solidaridad basada más en el vínculo familiar, en los sentimientos que en el cálculo, en el cual la mayoría de las necesidades de los integrantes se encuentran satisfechas y que de acuerdo Olmsted y al tipo de liderazgo que guía al grupo se podría considerar un grupo Laissez-Faire en el que el liderazgo que desempeña es muy laxo, flexible, débil; a pesar de esta característica grupal la aplicación de las Entrevistas Semidirigidas dieron a conocer la verdadera relación entre ellos.

Cabe señalar y como se ha mencionado a lo largo del diagnóstico, en Producciones Creativas predominan dos formas de trabajar, es decir cuando trabajan en campo y cuando trabajan en oficina, en este último lugar es donde la mayoría de las problemáticas surgen debido al constante contacto entre ellos, es aquí donde las relaciones grupales de los individuos se ven reflejadas.

Como se puede ver en el esquema anterior el actor D tiende a mantener relaciones conflictivas generalmente con todos, con mayor frecuencia este tipo de relación se da con el actor B y C, su relación conflictiva se debe a su personalidad (la cual fue detallada en el capítulo anterior por el Test de Personalidad ver Pág.63) que tiende a ser líder natural, suele ser un miembro que cuando el Director no se encuentra asume el papel de jefe y tiende a dar órdenes a la gente, tales acciones incomodan, al grado de crear conflicto entre éstos, pese a esto, el actor A siempre tiene una posición incluyente ante las relaciones de conflicto que su equipo de trabajo puedan tener.

La cercanía que mantiene el actor A, con C, además de la relación familiar y de tener en común 11 años en la organización, les permite estar en más contacto y mejor informados de lo que acontece dentro de la organización.

El sujeto B a pesar de estar cercano a la dirección, mantener una relación de esposo y estar trabajando por casi 11 años en la empresa, ha adoptado una postura crítica ante la organización esto se debe a sus experiencias vividas dentro y fuera de la empresa a la relación con los demás miembros de la organización, además el hecho de convivir día a día con el actor A amplía su panorama y le permite ver las dos realidades, a su vez es una de las personas que sabe diferenciar

el trabajo de lo familiar, por tanto en sus relaciones de trabajo es objetiva con la finalidad de cumplir.

Por último el actor E es el más joven y uno de los miembros más adaptables y pasivos dentro de la organización el cual se encuentra aprendiendo y por lo tanto convive con todos los integrantes del grupo de manera indiscriminada.

Los diversos enfoques que acogen los miembros de la organización, suele provocar ciertos conflictos y malos entendidos que limitan el trabajo y la integración en la organización, por lo cual es importante mostrar la necesidad de buscar acuerdos a través de la comunicación entre estos. Al parecer el trabajo cotidiano en oficina hace que las relaciones entre los integrantes tengan constantes desgastes

3.7 Mediación comunicativa para Producciones Creativas.

La mediación facilita a los individuos el actuar cimentados en una lógica de entendimiento, la cual se basa en una necesidad cognitiva de concebir la realidad en que se desarrolla, esta necesidad es satisfecha a través de la comunicación, por lo que adquiere un valor primordial en la coordinación de las acciones de los individuos y los lleva a la coexistencia.

“La teoría de la mediación se define por el estudio de los sistemas de reglas de operación que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad” (Revilla, 2001, p.57) los procesos comunicativos en la mediación son inevitables para que se pueda dar la interacción, puesto que es la conciliación de la gama de realidades sociales, para que así al ser humano le sea posible vivir en ellas.

Para la teoría de la Mediación la comunicación “es un práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios para poder operar la realidad” (Revilla, 2001, p.58). Asimismo, la comunicación obtiene un papel mediador entre dos cosas que son diferentes.

Por tanto el hecho de que Producciones Creativas se vea inmersa en diversas paradojas cuenta con la bondad de poder mediar tales contradicciones y de potencializar sus áreas de oportunidad tomando en cuenta los intereses de la organización y sus miembros utilizando la parte conectora entre ellos al líder, que como se dio a conocer en los resultados de la técnica cualitativa es una persona incluyente que se preocupa por sus miembros.

El líder encargado de esta mediación tendrá que tomar en cuenta que se trata de una herramienta que intenta hacer más fácil el entendimiento de la realidad para los miembros de la organización y que por tanto será él quien sea la voz pública de la realidad por lo cual tendrá que manejarse de manera ética ante la realidad o de otra forma podría llegar a perder la credibilidad de su gente y a su vez causar conflictos de percepción.

De la misma manera es importante dejar claro que el mediador no es quien construye o da vida a la realidad, éste será sólo un vehículo entre esta y el producto comunicativo. Realizar esta tarea mediadora, lo encamina a la necesidad de reconocer a cada una de las realidades que se encuentran inmersa o enfrentadas, para así poder administrarlas y ajustarlas de forma en que la interacción se dé bajo un cierto orden, por tanto es fundamental encontrar el entendimiento, la posibilidad de ceder en lo aceptable y a su vez un proceso de comunicación que le aporte información entendible y confiable, para que así se tenga la garantía de contar con un ambiente en el que exista la posibilidad de triunfar.

Reflexiones

La pertinencia de realizar una técnica cualitativa como fue la Entrevista Semidirigida en este capítulo, permitió conocer la complejidad de los miembros que dan vida a la organización, una complejidad originada gracias a la gama de subjetividades y percepciones de los actores tomando en cuenta la consecuencia que estas desembocan en los actos de los mismos al plasmarse en sus procesos de trabajo en Producciones Creativas.

Por tanto el diagnóstico de la comunicación informal en Producciones Creativas demostró tres posturas diversas, en donde por un lado perciben a la organización con posibilidades de crecimiento en donde sus proyectos personales van acordes con los proyectos de la organización, la percepción de un líder que apoya a su equipo de trabajo y a su vez sabe manejar el negocio, por otro lado se encuentra la perspectiva de que la organización se encuentra estancada y reconoce al líder como una persona condescendiente y falta de autoridad, lo cual genera entre los miembros falta de compromiso y credibilidad.

La tercera ideología encontrada se refiere a la falta de compromiso ya que se consideró que no todos los integrantes se esfuerzan de la misma forma y a su vez que tales esfuerzos que se hacen no son tomados en cuenta o no se les incentiva de manera que al personal le convenga y al igual que las faltas no son sancionadas con la finalidad de poner remedio a los vicios laborales que la organización.

Cabe resaltar que al aplicar la técnica de investigación cualitativa los resultados obtenidos, expuso y ratificó que las problemáticas laborales se dan en mayor frecuencia al momento de trabajar en oficina ya que es aquí cuando más interactúan entre sí, haciendo que la convivencia entre estos sea en ocasiones de conflicto y afecte el ambiente laboral.

Tras la aplicación de las entrevistas se llegó a la conclusión de que las problemáticas antes surgen debido a que no se ha sabido transferir ni integrar en el proyecto a todos los miembros de la organización, por lo tanto es necesario crear una estrategia de mediación que logre incidir en la motivación e integración y buscar la forma de capacitar y actualizar a la gente tanto en su

desarrollo personal como en labores de desarrollo humano que los ayuden a adoptar una postura de mayor colaboración.

La necesidad de implementar reglas no en función tutelar hacía el comportamiento de sus integrantes, es decir no controlar su actuar, si no por el contrario buscar normas que hagan más llevadera la convivencia dentro de Producciones Creativas y así lograr integrar y reconocer la labor que realizan. Es aquí donde el líder debe ser capaz de lograr tal integración y respeto por las normas, de una forma en donde se negocie, jugando el papel de intermediario y mediador entre la organización y los intereses de su gente.

Por tanto el compromiso entre el líder y su gente sólo se podrá conseguir tomando en cuenta los valores, expectativas y creencias que hacen a los individuos actuar de alguna forma, ya que si estos son tomados en cuenta podrán ajustarse a nuevas formas de acción, por eso es que tales significados son de gran valor para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En el siguiente capítulo se retomarán los hallazgos de éste y los otros capítulos, con el propósito de desarrollar una propuesta de intervención comunicativa que ayude a solucionar las problemáticas detectadas, una propuesta comunicativa basada en el reconocimiento del otro en el establecimiento del diálogo, el mejoramiento de la interacción y el reforzamiento de la identidad corporativa, logrando así que Producciones Creativas aprenda a escucharse a partir de sus errores y aciertos capaz de ser autoreflexiva y lograr su permanencia.

Capítulo IV

4. Cultura organizacional en Producciones Creativas.

La importancia del presente capítulo no sólo radica en el diagnóstico y reflexión de los hallazgos encontrados apartados anteriores y los resultados del presente y cuarto capítulo, es decir, es aquí donde se concluye todo el diagnóstico de Producciones Creativas y donde se dará una Propuesta de Intervención Comunicativa la cual tiene el principal objetivo de atender a las diversas problemáticas encontradas con la finalidad de ayudar a la mejora de las condiciones laborales de la organización en estudio.

En el capítulo anterior se manifestó que los integrantes de la empresa perciben de diferente forma a la organización y a todo lo que en esta conlleva, por tanto, para el desarrollo de la propuesta comunicativa fue necesario reconocer sus problemáticas productivas y el público.

Mediante el diagnóstico de la cultura organizacional se logrará conocer los orígenes históricos y la evolución que esta ha tenido, así mismo se buscará escudriñar en los miembros de la organización en cuanto a sus motivaciones personales, identificar a mayor detalle el grupo de trabajo y sus características, los símbolos compartidos y los valores que dan sentido a la organización, con la finalidad de lograr una propuesta capaz de generar cambios mediante la misma conservación de ciertas fortalezas y que a su vez fomente la comunicación como una herramienta que sirva para integrar y revalorar a cada uno de los integrantes de Producciones Creativas.

Asimismo, y a continuación se dará una breve explicación sobre el papel de un comunicólogo en las organizaciones y sobre las habilidades con la que debe contar para hacer frente a las diversas problemáticas y escenarios que se presente en su organización

4.1 Importancia de la comunicación en producciones creativas.

Se sabe que las organizaciones suelen afanarse a obtener logros económicos más que en sus interacciones personales, condiciones laborales, en la comunicación o en la productividad y que tanto el dirigente de la empresa como los integrantes de la misma son quienes la impulsan o la estancan.

La integración y permanencia de los sistemas llamados organizaciones se debe en gran medida a la capacidad que los líderes tiene de influir en su gente ya sea de forma directa o indirecta “A los líderes se debe, en buena medida, del quiebre institucional” (Pérez, Jorge. 2004, p.15)

Se debe tener la capacidad de diferenciar y no tratar de unificar, fortalecer y mejorara las relaciones existente entre la organización o generar los cambios necesarios para su transformación o evolución hacia otros niveles de diversidad organizacional donde el líder “...debe considerar que la diversidad es la oportunidad de mantener o innovar la organización, porque ella es inevitable. (Ibídem, p.20)”

A lo largo de analizar a Producciones Creativas se ha dejado muy en claro la importancia de la comunicación en la organización tanto de forma interna como externa, se constituye como un saber básico pero complejo, de fácil alcance en las organizaciones y se utiliza para poder interactuar e informarse.

Por ello el acto comunicativo en la organización, cumple las veces de informadora y formadora de las diversas realidades sociales, las cuales no sólo son determinadas por la normatividad, sino también a partir de lo que para cada uno de sus miembros represente y sea necesario.

4.2 El papel del comunicador en las organizaciones.

Al igual que un ser humano la organización desarrolla una cultura propia y está determinada por factores externos e internos, lo que hace que no todas funcionen de igual modo. Se le llama cultura organizacional a “las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus

relaciones con la organización y su entorno”, ésta funciona como una especie de microcosmos de las sociedades, se comparte la forma de comunicarse, códigos de vestuario, cierta personalidad, etc.

Ante este panorama el especialista en comunicación organizacional según Mónica Valle deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

(<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/mvalle.html>)

Una de las principales funciones del comunicador organizacional es el de realizar una valoración de la organización en cuanto a la calidad en las relaciones e interacciones humanas dentro del espacio de la organización.

Ya que al tomar en cuenta aspectos subjetivos se puede entender mejor los problemas entre los miembros de la organización y el entendimiento de la cultura organizacional, la cual se puede concebir como una cultura organizacional cotidiana de los sentimientos específicos de los que viven y experimentan la realidad organizacional.

La cultura organizacional depende del contexto en el que se encuentre la organización, ésta es un conjunto de prácticas, expresiones y representaciones comunicativas que tienen como finalidad la interacción y cooperación de sus integrantes.

En la cultura organizacional de las empresas existen las subculturas, donde cada individuo cuenta con sus propios valores, creencias, tradiciones, objetivos, etc., es decir la realidad de los sujetos que conforman a la organización.

Producciones Creativas está conformada de cinco personas las cuales tienen en común el ser familiares entre si, estos individuos son quienes la simbolizan, la componen, le dan identidad y condición de existencia, le dan una cultura organizacional donde “la organización aporta sus

valores, creencias, símbolos y sus historias de vida, y el trabajador, aporta de su entorno, los mitos, ritos, rituales, costumbres y tradiciones que llevan en sus maletas culturales al instalarse en su empresa; todo ello forma parte de la cultura de y en las organizaciones; lo que se hace o lo que existe en sus entornos y en sus contextos para estructurar las representaciones organizacionales”(Vázquez, Manuel. 2004, p. 38)

La finalidad de una cultura organizacional es darle rumbo y sentido a la misma institución mediante las interacciones y la cooperación de sus integrantes, tomando en cuenta sus subculturas.

Por tanto, el papel del comunicador va más allá de saber utilizar y decorar un simple tablero de aviso, de proponer la imagen nueva de la revista interna u organizar cumpleaños a los miembros de la organización.

El comunicador organizacional como bien lo dice Xavier Ávila “es capaz de enfrentar todas las inercias, mediar entre el pasado y el futuro organizacional, y que más allá de lidiar con organigramas, modelos y objetivos, entienda que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos conforman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, son capaces, a pesar de la diversidad de sus pretensiones e intereses de crear los objetivos colectivos de la organización” (2004, p.13).

Desde esta perspectiva, la comunicación para el comunicador organizacional se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Deberá entender también que una organización se entiende como “una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional” (Bartoli, Annie. 1983, p.159)

Tal concepto de organización pretende explicar que una organización es un sistema complejo formado por individuos que interactúan y se comunican entre si, en donde estos individuos tienen intereses tanto personal como intereses en común con la organización, se sabe que son sistemas informacionalmente abiertos pero organizacionalmente cerrados.

En este contexto, el comunicador deberá ser un estratega; no sólo se debe entender el entorno externo de una organización, también es de suma importancia entender su entorno interno, su comportamiento organizacional. Conocer cómo se comunican y cómo interactúan ya que la comunicación, al tener orígenes biofísicos economiza energía al utilizarse. Es decir ayuda a las organizaciones a ajustarse y a adaptarse para poder sobrevivir en sus entornos y teóricamente se define a la comunicación como “capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información” (Martín Serrano, Manuel. 1992, p.13).

La comunicación es un mediador que ayuda a regular las interacciones entre los individuos mediante sus actos expresivos, por eso conocer las relaciones entre los sujetos que la conforman es importante.

En las organizaciones la mediación es utilizada como un mecanismo de control, pero que en esta investigación y en el objeto de estudio ayudará a incidir para que esta logre modificar comportamientos y situaciones que provocan problemas en el funcionamiento organizacional; pues al final del capítulo 3 esta investigación dio a conocer un primer acercamiento sobre la posibilidad de aplicar un proceso de Mediación con el objetivo de acercamiento que logre incidir en la motivación e integración y buscar la forma de capacitar y actualizar a la gente tanto en su desarrollo personal como en labores de desarrollo humano que los ayuden a adoptar una postura de mayor colaboración.

La comunicación puede inferir de manera interna en la organización desarrollando relaciones de trabajo que se den en un ambiente de sinceridad de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y correcta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Es así que el comunicador organizacional debe convencer a la organización de que es importante utilizar la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilite proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

Por tanto, el comunicador organizacional deberá investigar a la organización desde el aspecto teórico para desarrollar y sustentar los procesos lógicos, las formas de razonar y reflexionar en el contexto de las empresas como objeto de estudio, pasando desde su entorno, estructura, funcionamiento, comportamiento organizacional, comunicación y cultura, realizando un diagnóstico integral que le permita detectar las necesidades de la misma.

En la medida en que se logre dar su lugar a la comunicación organizacional, ésta podría ser el parte aguas para que las empresas realicen los cambios oportunos en su cultura de trabajo, establezcan identificadores apropiados a su razón de ser, logren definir claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

En conclusión La Comunicación Organizacional se debe proyectar como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad labora", el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales.

En este punto vale la pena citar a Mónica Valle quien comenta que “Hoy día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas, o competir en el mercado”.

Cómo lograr que los dirigentes y los integrantes de las organizaciones se atrevan a arriesgarse y a cambiar paulatinamente, cómo poder llegar a establecer verdaderos vínculos comunicativos entre ellos. La tarea no es fácil pero tampoco es imposible.

4.3 Cultura y subculturas en Producciones Creativas.

La cultura termina siendo para algunos “una forma de control ideológico recubierto de neutralidad científica, de racionalidad gerencial y hasta de orgullo corporativo, lo que no es otra cosa que una simple indoctrinación, en la que los científicos y expertos llamados como consultores degeneran fácilmente en empleados de una industria de la conciencia” (Ruiz, 1995, p.236)

Robert Prethus señala como uno de los efectos de la cultura, al aprendizaje individual, pues es allí donde se gestan las diferentes subculturas, a partir de esos conocimientos el individuo puede adherirse a la cultura de la organización para recibir sus beneficios o por el contrario no estar de acuerdo, a ésta manera de relación. Benson y Alvesson la explican en su teoría dialéctica de la organización (Ruiz, 1995, p.237).

En dicha teoría se habla de subculturas, que según la teoría dialéctica conviven y se relacionan dentro de la organización y que de alguna manera deben mantener un reconocimiento y respeto entre ellas para lograr su convivencia, del conflicto entre ellas pueden generarse grandes quiebres dentro de la organización por lo que resulta importante reconocerlas y detectar bajo que principios se rigen y cuáles son los intereses que las mantienen unidas o en constante conflicto.

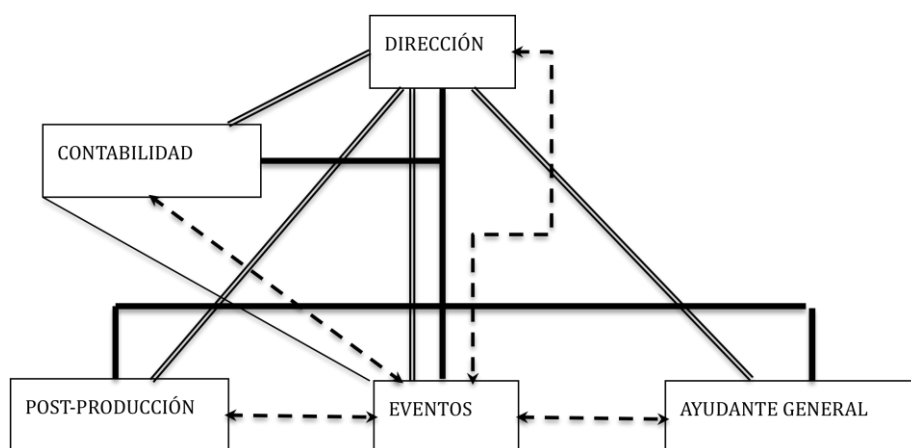
El cual se deriva de la presencia o escasez de algún recurso y de la habilidad que cada una de ellas tenga para la apropiación y cambio de los símbolos claves de la organización.

Los diferentes grupos o subculturas se conforman en un principio por el lugar que ocupan dentro de la organización, la relación que mantienen dentro de ella y las funciones similares o que se

entrelazan para poder realizar su trabajo les ayudan a coincidir en ciertas maneras de concebir a la organización y a que generen significados similares, que los ayuden a seguir relacionándose.

El Mapa Cultural es una herramienta que identifica los grupos, las culturas las subculturas existentes dentro de la organización y sus relaciones formales e informales en la organización, a través de técnicas de observación, y tomando en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta de clima comunicativo y las entrevistas semidirigidas (explicadas con mayor detalle en el capítulo 2 y 3) en donde en el capítulo 3 se realizó un esquema con la finalidad de reconocer a cada uno de los actores que fueron entrevistados para conocer su posición formal, la posición que estos asumen, por tanto en este capítulo se elaboró dos Mapas Culturales de Producciones Creativas para dejar en claro los grupos formales e informales que se forman dentro de la organización.

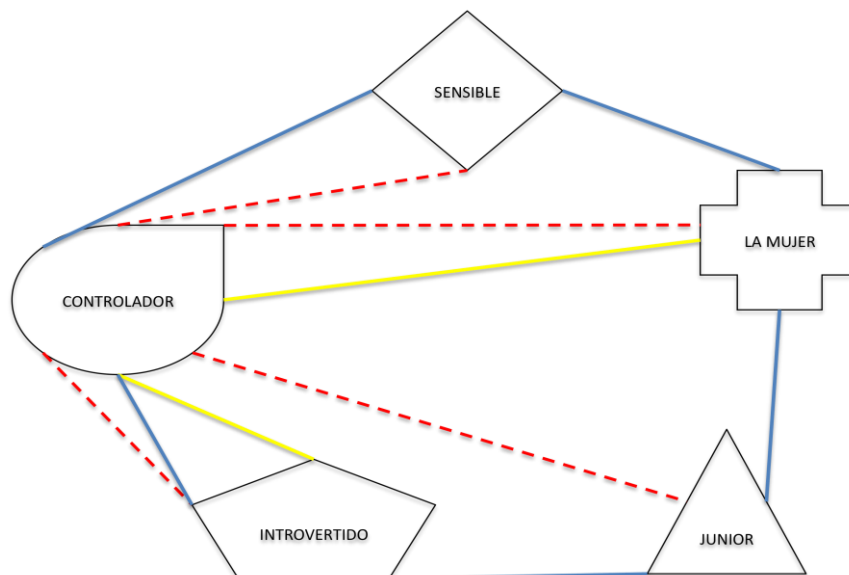
Mapa cultural formal



RELACIÓN ESTRECHA	====
RELACIÓN LABORAL	=====
RELACIÓN CONFLICTIVA	← - - - - - →




Este esquema deja visible las relaciones que conservan los diferentes grupos formales según su área de desarrollo, en algunos es más estrecha por el tiempo que tienen de trabajar en la organización y por la familiaridad que existe entre ellos, la línea obscura señala la relación establecida en su estructura, dentro de estos grupos si bien no hay muchas relaciones laborales, a diferencia de las conflictivas, la cual como se puede ver es sólo con uno de los integrantes, lo cual se debe por un lado a su forma de ser con el grupo de trabajo y por el otro a los excesivos privilegios de que goza y de los que ha abusado .

Mapa cultural informal



El anterior esquema muestra los subgrupos o subculturas los cuales se forman porque además pueden o no coincidir en el plano laboral, sus simpatías y relaciones trascienden más allá de lo que la organización establece, el vínculo se puede dar ya sea porque comparten gustos, pasatiempos o incluso porque son familiares y por lo mismo estas relaciones también generan significados que se involucran dentro de la cultura de la organización por ello es necesario que se reconozcan, porque pueden ser un buen medio para que la organización integre y medie entre estas diferentes visiones. A continuación se muestra una **Matriz de caracterización de la relación** con la finalidad de explicar la generación de estos grupos en Producciones Creativas las cuales se da de la siguiente manera.

Mapa de caracterización de la relación.

<i>Tipo de relación</i>	<i>Color de identificación</i>	<i>Caracterización de la relación</i>
Complicada		Se percibe como una relación en donde no se establece una cordial comunicación y la misma es combativa entre los grupos.
Familiar		Se limita a establecer un trato familiaridad y de camaradería ente los actores.
Competitiva		Se reduce como una relación puramente profesional o laboral entre los grupos.

En el siguiente mapa se pueden identificar los diferentes subgrupos que se encuentran en la organización, para que quede más claro es necesaria una explicación de cómo se conformaron los grupos, ésta se generó a través de la observación participante del investigador, de las entrevistas semidirigidas y de los resultados del Test aplicado en el capítulo 2, a través de lo que se descubrió que los diversos grupos conformados en producciones Creativas se dan a partir de características muy específicas que nada tiene que ver con la establecida con la organización.

Identificación de subgrupos.

<i>Actor</i>	<i>Origen de su nombre</i>	<i>Razones de su agrupación inicial</i>	<i>Razones de su existencia actual</i>
Sensible	Por que siempre antepone los sentimientos en cuestiones de trabajo	Afinidades familiares	Afinidades familiares y laborales.
La Mujer	La razón de su nombre es por que a sus demás compañeros la discriminan por ser mujer	Afinidades laborales.	Afinidades laborales.
Controlador	Su origen se debe principalmente a que cuando el líder falta el asume su papel, y controla todo	Afinidades laborales, familiares y políticas.	Afinidades familiares y laborales.
Introvertido	Se debe a que no interactúa mucho con los demás y le gusta hacer sólo su trabajo.	Afinidades laborales.	Afinidades familiares y laborales.
Junior	El principal motivo de su apodo es por que los integrantes de la empresa lo perciben como el hijo de papá que trabaja en su empresa.	Afinidades personales.	Afinidades amistosas, familiares y laborales.

4.4 Caracterizando la cultura organizacional de Producciones Creativas.

“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996, s/p) de las características y elementos que conformen la cultura de la organización y de que esos componentes estén bien definidos y compartido por todos dependerá la fortaleza con que la organización enfrente la crisis.

Al considerar la cultura como un elemento de la organización humana nos encontramos que el espacio de trabajo es una pequeña sociedad, lo que nos lleva a pensar que tiene su propia cultura construida por los mismo miembros de esta cultura organizacional, esto implica que todos compartan una misma cultura dominante o que todos tengan la misma cultura base.

Andrade establece que de acuerdo al tipo de cultura predominante en la organización estas podrán manejar con mejor eficacia y oportunidad las crisis, señala que al reforzar la situación cultural se: “ayudará a la planta productiva de nuestro país a ser más sensible, flexible y creativa en un mundo que se transforma velozmente” (Andrade, 1996, s/p).

La cultura organizacional debe ser por tanto lo competentemente fuerte para ser convertida sin que ello implique una ruptura total con la simbología e ideología prevaleciente en la organización, más aún la fortaleza de la cultura organizacional debe facilitar la ser transformadora de la actual, conscientes de que ya no es operante.

Horacio Andrade en el texto titulado “El papel de la cultura y comunicación en las crisis organizacionales” publicado en la revista “Razón y Palabra”, caracteriza en una **Matriz de percepción y manejo de la crisis**, la cultura de la organización de acuerdo a los valores que en ella rigen y lo funcionales que resultan para el logro de las metas y objetivos organizacionales de tal manera que identifica cuatro formas distintas.

A continuación se mostrará y detallará la matriz antes mencionada con la finalidad de describir y conceptualizar la cultura que Producciones Creativas tiene.

Matriz de percepción y manejo de la crisis.

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Heterogeneidad en la percepción y acción · Desorientación · Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Desorientación · Resistencia al cambio · Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente · Percepción poco realista · Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Percepción homogénea y realista · Acciones concertadas y planeadas de antemano

- **Cultura débil-disfuncional:** Donde sus principales características son la poca integración y heterogeneidad de los significados, lo cual la coloca como una organización desorientada y sin aprendizaje.
- **Cultura Fuerte-disfuncional:** Las características operantes de esta son significados compartidos y muy arraigados por lo que presentan resistencia al cambio.
- **Cultura débil- funcional:** Pocos significados compartidos, su actuar es arraigado por lo que no vislumbrar el panorama completo de la crisis y se basa en procesos inoperantes por lo que tiene grandes posibilidades de fracaso.
- **Cultura fuerte-funcional:** Esta es la más eficaz y a la que se aspira a que lleguen todas las organizaciones pues el significado es compartido, sus valores se mantienen vigentes y se concentra en acciones planeadas estratégicamente según el evento que vaya a enfrentar.

De acuerdo a lo antes expuesto se llegó a la conclusión de que en Producciones Creativas tiene una cultura débil-funcional debido a los pocos significados compartidos que existen entre sus miembros, y aunque la organización no tiene establecidos sus valores como se mencionó en el capítulo 1, existen ciertos valores tácitos como el profesionalismo, compañerismo, entrega, deseo de superación personal, laboral y el servicio, estos son difundidos a todos los integrantes de la organización.

No obstante también existen ciertos antivalores tales como la impuntualidad, la apatía, discriminación, falta de compromiso; valores que rigen la conducta y el comportamiento de la organización.

El hecho de que no haya un sistema de normas que regulen su conducta lleva a que entre ellos haya conflictos por su percepción de justicia con respecto a lo que hacen y merecen, lo cual los vuelve vigilantes del hacer del otro.

Los significados compartidos son mínimos, el sistema de trabajo de Producciones Creativas no se rige por objetivos compartidos, simplemente se rige por la asignación de tareas, la vida dentro de la organización cuando los integrantes trabajan en oficina muestra una cultura rutinaria, no existen ceremonias específicas.

Entre los momentos más representativos de la cultura en Producciones Creativas es cuando salen a trabajar a campo o eventos ya que es la única oportunidad en la que los integrantes interactúen más y salen de su espacio laboral y de cierta manera.

Con base a estas definiciones que proporciona Andrade y a partir de los elementos encontrados y explicados con base a la matriz de percepción y manejo de crisis de la organización, se pudo llegar a la caracterización del tipo de cultura que tienen Producciones Creativas.

4.5 Matriz de factores culturales que modelizan la cultura en Producciones Creativas

Para poder captar la voluntad del individuo y que proceda como la organización pretende, ésta debe tener en cuenta los elementos que conforman al ser humano y trabajar en ellos para transformar y modelar una nueva forma de actuación, tal modelación de las convicciones y conductas no pueden dejar de lado a ningún miembro de la organización, debido a que todos forman parte de ella e influyen de alguna manera en la funcionalidad de ésta.

Para lograr esta reorientación cultural, la organización realiza el procesos de enculturización, en el que recalca las cualidades humanas, valores e ideologías, haceres y pareceres de los miembros, poniendo en claro los compromisos y beneficios que se darán a partir del trabajo en conjunto, creando con ello un eje orientación del sentido organizacional.

Jaime Pérez señala que, para la modelación de la cultura o como el mismo dice reorientación de la cultura, la organización hace uso de factores que influyen en el mejoramiento de su labor productiva (1998, p.19) y se presentan a continuación en la siguiente matriz, en donde se enlistaron dichos factores y que se buscaron en la organización analizada, para identificar los que utiliza y de qué manera lo hace, y así determinar si ayudan a fortalecer o debilitar la cultura de Producciones Creativas, de la misma forma se anexo desde esa perspectiva de funcionamiento, la posible solución, para que esos factores sean integrados o en todo caso mejorados para que sean de utilidad en la reorientación y fortalecimiento de su cultura.

FACTOR CULTURAL	SI/NO	FORTALEZA/ DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	PROPUESTA
PROCESO DE SOCIALIZACIÓN O ENCULTURIZACIÓN	SI	FORTALEZA / DEBILIDAD	<p>Fortaleza: Hay autonomía en los procesos y han obtenido un alto grado de especialización en lo que hacen.</p> <p>Debilidad: No hay compromiso, la destreza que han adquirido para responder al bombarzo genera un alto costo psicológico y económico.</p>	Rescatar las habilidades y destrezas de sus miembros para con ello obtener mejores posibilidades de producción.
MISIÓN PROPOSITO	Y NO	DEBILIDAD	Como ya se ha indicado desde el primer capítulo, Producciones Creativas no cuentan con misión o propósitos establecidos en su interior, no existe un ideario formal.	Es necesario crear y difundir valores que se generen a partir del consenso con sus miembros y así generar un mayor compromiso entre los mismos.

FACTOR CULTURAL	SI/NO	FORTALEZA/ DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	PROPUESTA
CONOCIMIENTO	NO	DEBILIDAD	Otorga mayor libertad de acción a los trabajadores con más experiencia, sin embargo no hay capacitación. No se conocen las necesidades de los miembros	Aprovechar y premiar el conocimiento para aumentar el interés en seguir aprendiendo. Cursos de capacitación como recompensa y así lograr mayor satisfacción personal. Actualizar a los miembros en métodos más eficaces para mejorar la producción y evitar los bomberazos.
PARTICIPACIÓN	NO	DEBILIDAD	Al ser una empresa familiar las decisiones las toma el líder o dueño de la empresa, lo cual inhibe la participación del personal en aportar nuevas ideas.	Dar oportunidad de que los integrantes de la organización den propuestas de trabajo.

FACTOR CULTURAL	SI/NO	FORTALEZA/ DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	PROPUESTA
LIDERAZGO	SI	FORTALEZA/ DEBILIDAD	<p>Fortaleza: Es un líder que se preocupa por sus miembros, que apoya y que genera un buen ambiente de trabajo.</p> <p>Debilidad: Posición paternalista que limita la libertad individual y los exige de compromiso, involucra emociones y no se convierte en ejemplo para sus trabajadores. Información insuficiente que se refleja en los procesos de trabajo.</p>	Fortalecer la figura del líder, preguntando a los miembros que esperan de él, para que realice la tarea de mediar entre los intereses de la organización y sus miembros.
RITOS ORGANIZACIONALES	NO	DEBILIDA	No hay promociones y no hay eventos especiales.	La realización de eventos especiales para resaltar la labor realizada y se premie su trabajo, así como salir eventualmente para lograra integración y unidad entre sus miembros.

FACTOR CULTURAL	SI/NO	FORTALEZA/ DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	PROPUESTA
TOTEMS CORPORATIVOS	SI	FORTALEZA	El líder de la empresa es el Totem de la misma ya que representa la fortaleza de la empresa como fundador de la misma.	Retomar la historia de la organización para la creación conjunta de las creencias y valores que existen en la organización buscando significados que sean comunes a todos y justifiquen su actuar más allá de lo económico.
IDEOLOGÍA	SI	FORTALEZA	Todos los miembros de la organización conocen lo que la organización pretende y los mecanismos que está implementando para llevarlo a cabo.	Crear objetivos claros, y dar sentido al actuar de cada uno de los miembros dentro de la organización, lo estimulen y refuercen las ideas y experiencias que se han ganado en el actuar cotidiano.
COMUNICACIÓN	NO	DEBILIDAD	No existen valores definidos y se comunican lo necesario para que el trabajo salga adelante.	Crear una estrategia comunicativa que se el medio que permita a los integrantes identificarse, comprometerse e integrarse.

4.6 Propuesta de intervención comunicativa para Producciones Creativas.

En el transcurso de los capítulos anteriores se han manifestado las diversas facetas y ámbitos de acción que una empresa dedicada dedica a brindar servicios de organización de eventos, producción de video, audio y renta de equipo audiovisual; guarda al interior de su estructura organizacional.

La pertinencia del reconocimiento de subjetividades y representaciones reside en que facilitó el poder analizar la situación comunicativa y de liderazgo que predomina en Producciones Creativas, a su vez permitió el reconocimiento de otros para así poder construir una Propuesta de Intervención Comunicativa, basada en el conocimiento de la subjetividad y las expectativas de los integrantes de la organización.

La Propuesta de Intervención Comunicativa centra sus energías a un nivel de superestructura (cultural) ya que es en este nivel en donde se localizan las representaciones y, por tanto, la comunicación al ser empleada y administrada de manera adecuada ayudará a modificar aspectos relacionados con los procesos de trabajo o con las relaciones laborales que sin duda alguna le permitirán a la organización obtener beneficios que serán reflejados no sólo al interior de la misma sino a un imagen externa sin la necesidad de hacer falsos maquillajes que la presenten como unida, comprometida y eficiente.

La Propuesta de Intervención comunicativa pretende trabajar con las representaciones, simbolismos y emociones de los integrantes de Producciones Creativas ya que cómo se ha planteado desde el capítulo 1 las organizaciones son habitadas por seres humanos complejos y diversos y no por máquinas.

Por tanto, una plataforma estratégica ayudará a plantear y proyectar una propuesta a partir de identificar y construir en orden de importancia las problemáticas identificadas previamente.

Plataforma estratégica.

Producciones Creativas es una organización que a lo largo de 11 años como muchas de las organizaciones mexicanas, ha enfrentado conflictos constantes en su actuar cotidiano, en la comunicación y en sus procesos de trabajo funcionado bajo la lógica de la oferta y la demanda, esto se debe principalmente a la inercia que se ha generado a su alrededor, misma que la ha llevado a no contemplar planes de integración y comunicación que creen su identidad como organización.

Como se vio al principio de este capítulo la comunicación organizacional no es una característica dada por la mera capacidad comunicativa de los individuos, ya que esta implica un compromiso y un acuerdo bajo el cual todos los involucrados a través de la negociación logren establecer relaciones equitativas que ayuden ganar y perder sin deterioro a la organización.

Como se ha observado en los resultados de la matriz se resaltan las debilidades y fortalezas con que Producciones Creativas cuenta en donde se reveló que la informalidad en los procesos de trabajo generan un clima de desorganización a todos los niveles, falta de manuales de procedimiento, falta de reglas de funcionamiento y coordinación estratégica de la producción, ponen a la organización ante momentos de crisis y debilidad y que, por tanto, requieren de adecuarse y reestructurarse.

Se ha encontrado además que esa debilidad organizacional parte de la falta de identidad organizacional, la cual se encuentra pobre en símbolos y acciones que reconozcan las diferencias de los actores y las integren para fortalecerse y que va generando en los miembros la falta de compromiso, un ambiente laboral medianamente habitable.

También se reitera la necesidad de la formalización, porque por parte de los empleados se ha expresado la necesidad de que exista, pues aseguran que la falta de esto provoca que los procesos de trabajo se lleguen a ver en calidad de urgentes, y a su vez tanta informalidad a fomentando e incentivado el incumplimiento de las pocas reglas que existen en la organización.

El liderazgo de Producciones Creativas a la vez de ser una fortaleza para la empresa por ser un líder que se preocupa por sus miembros, que apoya y que se preocupa por generar un buen ambiente de trabajo; representa una de las mayores debilidades de la misma pues al asumir una posición paternalista que limita la libertad individual y que exige a sus trabajadores de compromisos, tiende a involucrar emociones y no se convierte en ejemplo para sus trabajadores.

Como se explico en capítulo 3 en el análisis de costos de problemas y en el capítulo 4 el liderazgo y la comunicación inciden en la forma de transmisión de la información para desarrollar el trabajo, la no formalización de la misma y de la comunicación cara a cara predominante en la empresa y que en capítulos anteriores se ha explicado su nula efectividad y que por los mismo afecta los procesos de trabajo.

La comunicación en este sentido es insuficiente pues se da de manera meramente informal, debido a las relaciones familiares que existe entre todos los miembros de la organización ocasionando problemas de integración entre ellos.

Con base a los diagnósticos antes realizados a la organización se elaboró una Propuesta de Intervención Comunicativa, para retomar la identidad organizacional y establecer normas de funcionamiento que hagan más claro el actuar de los miembros dentro de la organización.

A continuación se muestra la descripción de la Propuesta de Intervención Comunicativa:

Nombre: “Producciones Creativas la experiencia y el compromiso trabajando para ti.”

Objetivo:

- Fortalecer la cultura organizacional y resaltar la importancia de la integración de todos al proyecto de organización.
- Promover el valor a la experiencia y fortalecer los compromisos adquiridos.
- Construir un nuevo término de *compromiso* en el que se pretenda generar el sentido de solidaridad y a su vez recuperar la confianza de ser parte de Producciones Creativas.

- Crear un plan de capacitación para el líder y los miembros de la organización en el cual ayude a formar integrantes con un perfil humano, y con la capacidad de manejar grupos de trabajo.
- Cambiar la percepción del líder sobre la forma de trabajar sobre el trabajo efectivo y el de ver a la empresa como una familia.

Políticas o normas de acción:

- El líder como principal mediador entre la organización y empleados, el líder será el responsable de integrar y promover la apertura al diálogo.
- Producciones Creativas mantendrá la disposición del diálogo, la negociación y la apertura de escuchar y entender los requerimientos de los integrantes de la organización.
- Integrar a los miembros de la organización en la toma de decisiones sobre los proyectos y las mejoras laborales.

4.7 Estrategia comunicativa.

La estrategia comunicativa establece una forma de atacar las situaciones. La estrategia es entonces el planteamiento general de todos los planes comunicativos a desarrollar o dicho de otra forma las acciones que se llevarán a cabo. “La comunicación estratégica es, pues, una forma de actuación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás. La acción de persuadir y de influir en los demás es necesaria por el hecho de que todos tendemos a diferir/concordar de los demás en nuestros objetivos y en los medios con que los conseguimos” (Pérez González, 2001, p.458).

La estrategia es entonces planear acciones que posibiliten la solución de los problemas, por tanto la esencia de la estrategia comunicativa lleva a cuestionar ¿Cómo comunicar y persuadir a los demás para que ese curso de acción compatible realmente se produzca?

Mensaje Institucional:

“Producciones Creativas la experiencia y el compromiso trabajando para ti.”

Sentido del mensaje:

- Es que se reconozca a la organización como un medio confiable, para compartir y lograr las expectativas individuales a través del trabajo colectivo, comprometido y organizado, se busca que cada elemento participe a través de sugerencias que den valor y significado a lo que es la organización, para que se reconozcan las necesidades de cambio y se rescate lo que se debe conservar con base en su experiencia y conocimiento de la organización.
- Asimismo, se pretende generar orgullo por Producciones Creativas al retomar los mitos fundacionales que han permitido a lo largo de 11 años la experiencia por la que los clientes y la competencia consideran a la organización como una empresa creativa que sabe responder.

Públicos:

- Los mensajes estarán dirigidos a todo el personal interno de producciones Creativas es decir a sus 5 integrantes.

Medios y productos comunicativos:

- Apertura de canales comunicativos (juntas entre los miembros), reestructura del ideario organizacional y difusión interna.
- Utilizar el aspecto informal que tiene la organización en cuanto a sus instalaciones y la facilidad de comunicarse cara a cara con la finalidad de un acercamiento comunicación efectiva entre el líder y los miembros de la empresa.

Evaluación y retroalimentación:

- Con respecto al clima laboral se pueden medir aplicando un cuestionarios de *clima comunicacional* para saber el nivel de discrepancia comunicativa entre los miembros de la organización.

- Las juntas entre los miembros permitirá el reconocimiento de las expectativas del personal a su vez facilitará mantener la retroalimentación oportuna.

Plan de comunicación.

Presentación:

Con el presente plan se pretende resolver las problemáticas localizadas que atañen a cuestiones de coordinación en los proceso de trabajo, liderazgo, integración, capacitación y reestructuración de la identidad organizacional.

Se pretende que Producciones Creativas logre reconocer la importancia de trabajar coordinadamente mediante la concientización de sus integrantes asimismo, lograr que la organización desarrolle la habilidad de escucharse y así poder detectar qué se está haciendo mal y reconociendo también sus habilidades para que sean aprovechadas, a la par de brindar a los miembros más capacitación para motivar sus necesidades de crecimiento profesional.

Asimismo, generar entre los 5 integrantes la importancia de saber trabajar en equipo y reconocimiento del trabajo que cada uno de ellos desempeña en la empresa, logrando potenciar las interacciones a favor de que los procesos de trabajo se desarrollen sin contratiempos.

Objetivos:

- Normalizar el liderazgo con acciones que le permitan al mismo tiempo lograr motivar y encauzar el trabajo de todos hacia un bien común e impulsar entre sus miembros benéficamente el espíritu de competencia.
- De la misma forma restablecerse las relaciones laborales mediante la comunicación y el entendimiento de sus miembros tomando siempre en cuenta las diferencias existentes.
- Mejorar el clima laboral, el compromiso y el desempeño de los miembros a partir de concientizar a los mismos en cuestión de lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen.
- Se busca un acercamiento entre líder y miembros para restablecer reglas claras en las que tanto los empleados, como el líder partan de sus necesidades mutuas de compromiso.

Políticas de comunicación:

- Avalar la retroalimentación, para evaluar la eficacia tanto de los mensajes como de los ajustes de las propuestas que se puedan dar.
- Legitimar la apertura de escuchar, retroalimentar y negociar entre todos los integrantes de la organización.
- Mantener compromiso y voluntad para el diálogo entre los miembros para estimular el acercamiento y la integración que fortalecerá el trabajo diario.

Plan 1

Programa interno y externo: **Reestructurando, integrando y creando la identidad de Producciones Creativas.**

Proceso de comunicación:

- Se busca que todos los integrantes participen en la reestructura formal de la organización que parta de la realidad con la finalidad de crear una identificación compartida entre los miembros de Producciones Creativas.

Producto comunicativo:

- Determinar un vocabulario rector, para lo cual se usará la técnica de lluvia de palabras en donde se dará un tema de la propia organización para que así los integrantes busquen y obtengan un conjunto de palabras (vocabulario) respecto a su organización, hacer una lista de las mismas y así lograr descubrir lo que para los miembros de Producciones Creativas significa la organización y con que la relacionan, de esta manera se pretende buscar significados afines, descubrir las necesidades y satisfacciones que brinda la organización y asimismo, lograr reestructurar el ideario actual de la organización y la instauración de un manual buscando generar propuestas e iniciativas para solucionar los problemas de producción y coordinación, a su vez que logren asumir consecuentemente la responsabilidad del trabajo.

Proceso de comunicación:

- El siguiente proceso de comunicación aplica en un plan interno con la finalidad de integrar a los miembros y de reforzar la identidad entre los miembros, de la misma forma pretende generar un producto comunicativo que podrá transmitir a futuros empleados lo que es la organización, para qué fue creada, cuáles son sus colores y el significado de su logotipo. Asimismo, aplica para un plan externo ya que mediante la elaboración del producto comunicativo será utilizado para llegar al público externo a la organización con la finalidad de que conozcan mejor a la organización y tengan presente la experiencia de la misma y así logrará fortalecer la imagen de la misma.

Producto comunicativo:

- Se elaborará un video publicitario en el cual se maneje el ideario antes mencionado, dicho video corporativo será producido y actuado por sus integrantes, a su vez se generará un intercambio entre los miembros para que viertan ideas y crear un lema que los deba regir y de un mejor sentido de pertenencia hacia la organización.
- De la misma forma este video corporativo será cargado en la página de Internet de Producciones Creativas asimismo, se pretende utilizar los mensajes institucionales tanto en hojas membretadas, tarjetas de presentación, folletos y facturas con la finalidad de fortalecer la imagen de la empresa tanto en clientes como en proveedores.

Proceso de comunicación:

- Se busca crear espacios y ritos de reconocimiento que consoliden la cultura de la organización y logre restablecer los lazos afectivos y de reconocimiento laboral para lograr un ambiente cordial y de satisfacción, un programa de incentivos que logre aprovechar el espíritu de competencia de los miembros y enfocarlo en beneficio de la producción, buscando que todos ganen basados en una sana competencia, en el mejoramiento de todos, propiciando que los mismos integrantes lleven implícito el reconocimiento de todos los de la organización al ser ellos mismo quienes decidan a quien de los integrantes se le dará el reconocimiento o premio.

Producto comunicativo:

- Dichos reconocimientos serán valorados y concedidos por los mismos empleados, en donde se tomara en cuenta cualidades de trabajo, compañerismo, iniciativa y constancia, dicha evaluación será mensual y el reconocimiento será económico o se pagará con un día de descanso, en caso de que la organización no cuente con los suficientes recursos económicos.

Plan 2

Programa interno: **Capacitación para el líder y los miembros.**

Proceso de comunicación:

- Se busca capacitar tanto al líder como a los demás miembros de Producciones Creativas con la finalidad de afrontar los temas que actualmente fallan en la empresa como la errónea percepción que se tiene de liderazgo eficiente, comunicación, conflictos personales y así lograr incidir en las relaciones de trabajo a beneficio de la organización y sus miembros.

Producto comunicativo

- Coordinar programas de capacitación sobre liderazgo tanto para el líder de la empresa como para los demás miembros de la organización basados en temáticas como manejo de personal, manejo de conflicto, comunicación interpersonal y efectiva, con la finalidad de inculcar en los miembros valores corporativos.

Proceso de comunicación:

- Promover capacitaciones que complementen y aumenten las capacidades profesionales de los integrantes, ya que los requerimientos del mercado en el que se desenvuelve la empresa, exige mayor conocimiento por lo cual se debe considerar para así lograra un trabajo de mejor calidad hacia los clientes y también fomentar entre sus miembros la motivación de adquirir nuevos conocimientos y fortalecer el trabajo en equipo.

Producto comunicativo:

- Tomando en cuenta que el precio de los cursos para actualizaciones representaría un gran costo si se pretendiera actualizar a todos los trabajadores, se plantea que los miembros de la empresa elijan a una persona para que esta tome el curso y al término de éste, la persona capacite a los demás integrantes y comparta con ellos los conocimientos adquiridos del curso tomado y así diseñar un programa permanente de capacitación mensual entre los integrantes de la empresa.

Plan 3

Programa interno: **Coordinando el trabajo diario.**

Proceso de comunicación:

- Se busca darle a la organización un nivel de coordinación más eficaz que le permita planear su trabajo del día con día y que con ello se elimine o se controle el “bomberazo”, mediante la concientización de las acciones que realizan y que si tales acciones son de manera planeada se podrán menguar por lo menos las complicaciones que sufren en su producción. Asimismo, se busca que los miembros intercambien opiniones y busquen puntos de coincidencia y lograr la voluntad de trabajar todos en equipo.

Producto comunicativo:

- Se elaborará un proceso de comunicación administrativa, mediante el acercamiento todos los integrantes de Producciones Creativas con la finalidad de exponer las necesidades inmediatas de producción. Se colocará un tablero a la vista de todos en donde el líder de la empresa colocará la orden del trabajo del día, los pendientes y otros mensajes importantes a consideración de todos los miembros. Utilizar de forma eficiente medios de comunicación como el Internet, Messenger, teléfono celular y local, buscar negociar entre lo que se quiere hacer y lo que se puede hacer con los recursos con que cuenta la organización, para lograr un mejor aprovechamiento de éstos.

- Se realizarán juntas de revisión mensuales, con la finalidad de evaluar los nuevos estándares y así comprobar si son aplicables y funcionales para la mejora en la producción.

Con la aplicación de las entrevistas semidirigidas se pudo observar la aceptación de los empleados en generar procesos que los lleven a mejorar su trabajo, se pudo notar también el gran deseo de expresar sus intereses y necesidades, por lo que establecer estas acciones comunicativas podrían generar buenos resultados para toda la organización ya que fortalecerán la experiencia acumulada a lo largo de 11 años y la apertura a una eficiente comunicación entre sus miembros.

Reflexiones

La organización al igual que muchas otras, surgió en principio por el esfuerzo del líder y de sus demás familiares los cuales tienen como propósito mantener la presencia y el prestigio de la empresa ante los servicios que ofrecen a sus clientes, no obstante al buscar cumplir esos objetivos ha ido perdiendo de vista que la organización no puede seguir bajo la lógica de no saber diferenciar entre la relación laboral y la familiar.

El reflejo de la eficiencia y productividad de una empresa, es por tanto, consecuencia de la adecuada planeación y estructuración del trabajo y sobre todo de la manera en que los miembros se relacionan y se comunican entre sí, dentro y fuera de la organización.

Como se vio en los mapas culturales y las matrices elaborados y analizados en éste capítulo Producciones Creativas posee una cultura débil-funcional donde pocos significados son compartidos, no vislumbrar el panorama completo de la crisis, viven bajo un ambiente meramente familiar en el que se rigen en mayor medida por ciertos valores tácitos, con pocos objetivos compartidos y más asignación de tareas, en pocas palabras es una cultura rutinaria compuesta por las acciones, decisiones y formas de trabajo y por los comportamientos de los miembros de la organización, un cúmulo de acciones que hasta al momento dan sentido y vida a la organización y que a su vez condicionan su estructura y la forma en como esta funciona.

Cabe destacar que los integrantes de Producciones Creativas a lo largo de toda la investigación siempre mantuvieron una actitud cooperativa, abierta en cuanto a los resultados de la misma y a las posibles soluciones, es decir, Producciones Creativas es una organización que aunque consciente de sus fallas, se mantienen con la “*camiseta puesta*” y con la voluntad de conservar para cambiar, mediante el escuchar al otro, reconocerlo y crear consensos que les ayuden a mejorar sus procesos de trabajo pero ante todo que posibilite una mejora en sus relaciones laborales y personales que afectan a la empresa.

Por tanto la Propuesta de Intervención Comunicativa se fundamentó en los hallazgos de los diagnósticos de los cuatro capítulos y en los resultados de las necesidades reales de la organización las cuales pueden ser cumplidas a partir de la mejora comunicativa, ya que Producciones Creativas cuenta con la ventaja de contar con pocos integrantes en su interior, lo cual propicia la posibilidad de esa cercanía haciendo esto favorable para realizar un seguimiento de los acuerdos que se tomen.

Conclusiones

El diagnóstico que se realizó a lo largo de siete meses del presente año en el Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” a la microempresa Producciones Creativas permitió conocer tanto las entrañas de una empresa familiar como la particularidad de cada uno de sus 5 integrantes.

El seminario brindó en cada uno de sus módulos las herramientas teórico-metodológicas necesarias para diagnosticar la estructura formal y estructura funcional de la empresa, asimismo, se encontraron diversas problemáticas tanto en sus procesos como en la forma de comunicarse, y fue aquí donde aprendí a ver a la organización con otro enfoque, con los ojos de un comunicólogo organizacional, pues fue hasta ese momento que vi a la organización de mi familia como lo que en realidad es.

Y qué es Producciones Creativas:

Producciones Creativas de acuerdo a los hallazgos es una organización que fundamenta su razón de ser no sólo en el cumplimiento de las necesidades de sus clientes, sino tiene la razón de ser por trabajar con familiares comprometidos al cambio y mejoramiento de su empresa, una organización que por su naturaleza de estar habitada por individuos a su vez todos familiares la convierte en un ente doblemente complejo, pues si bien en el capítulo 3 se explicó que la complejidad se origina gracias a la gama de subjetividades y percepciones de los actores tomando en cuenta la consecuencia que estas desembocan en los actos de los mismos al plasmarse en sus procesos de trabajo por tanto la complejidad del comportamiento de las personas, provoca que cualquier organización que ellos creen se comporte, en consecuencia, de esa misma forma compleja; y adquiere un doble sentido de complejidad ya que las relaciones familiares (como se detalló en cada uno de los 4 capítulos) han sido en su mayoría las que intervienen a que en esta organización se viva bajo un ambiente meramente familiar, es decir sus interacciones, procesos laborales y su comunicación es del todo informal, estas relaciones laborales lejos de permitir que la empresa tenga procesos de comunicación formal y eficiente a fomentado la informalidad en sus acciones comunicativas, lo cual se facilita medianamente la interacción entre sus miembros,

acción que se tendría que ver reflejada en sus flujos de información y en la eficiencia de su comunicación ejemplos de los costos de problemas, y que tales deficiencias (informativas/comunicativas) afectan a la organización de los cuales se hablaron en la página 51 del capítulo dos, de la misma forma cabe mencionar que se rigen en mayor medida por ciertos valores tácitos, con pocos objetivos compartidos y bajo problemáticas de asuntos familiares.

Asimismo, y dado lo antes comentado resulta de vital importancia implementar normas que faciliten la convivencia dentro de Producciones Creativas, con la finalidad de integrar a sus miembros. En donde el líder escuche, negocie y tome la batuta de ser un mediador entre su gente de trabajo para lograr que exista integración.

Pues como se ha demostrado a lo largo de esta investigación, el desempeño del líder de la organización el cual en su afán de mantener a la familia feliz y el de involucrarse en todos los procesos tanto operativos, administrativos y de ventas, llega el momento en que no puede por sí solo ejercer el control real de la organización.

Por tanto, es importante que el líder delegue actividades y responsabilidades, mediante el compromiso entre el líder y su gente, el cual sólo se podrá conseguir tomando en cuenta los valores, expectativas y creencias que hacen a los individuos actuar de alguna forma, ya que si estos son tomados en cuenta podrán ajustarse a nuevas formas de acción, por eso es que tales significados son de gran valor para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional.

De la misma manera reflexionando en torno a la cultura se concluyó que Producciones Creativas tiene una cultura débil-funcional debido a que entre sus miembros existen pocos significados compartidos, se rige por la designación de tareas con una cultura rutinaria y que a demás suele basarse en procesos inoperantes que pueden llevar a la organización a un posible fracaso.

El diagnóstico asimismo, permitió reconocer a cada uno de sus integrantes, esencia vital de la organización llamada seres humanos, los cuales habitan y dan sentido a la organización, individuos que a lo largo de 11 años de existencia de la empresa y a pesar de sus problemáticas han sabido adaptarse a las turbulencias de su entorno y ser reconocidos tanto por sus clientes como por la competencia como una empresa que sabe trabajar en campo, que soluciona imprevistos, una empresa creativa que sabe trabajar bajo presión y que resuelven “bomberazos”;

han sabido escuchar su contexto y adquirir habilidades que les han permitido adaptarse a las necesidades de su contexto.

Con base a lo antes mencionado, se logró plantear una Propuesta de Intervención Comunicativa, mediante una visión prospectiva encaminada a una estrategia en la cual se tomaron en cuenta los resultados obtenidos de la investigación con el objetivo de permitir el reconocimiento del otro, tener objetivos compartidos que logren la integración y fortalezcan la identidad de la organización.

A lo cual cabe destacar que los integrantes de Producciones Creativas tienen una ardua tarea de reflexionar sobre los resultados de su diagnóstico y darse a la tarea de aprender a utilizar la comunicación como un medio no sólo para transmitir información sino como un elemento necesario que bien empleado beneficiará tanto a la productividad de la empresa como a la vida cotidiana de sus integrantes.

Comentarios finales

La experiencia de haber cursado el Seminario Taller Extracurricular “Organización Comunicación y Cultura” me ha dejado varias satisfacciones en este año y para el resto de mi vida, la primera fue el poder reencontrarme como persona y adquirir una identidad como una profesional comunicóloga, pues en el seminario no sólo se aprendieron metodologías, técnicas y teorías, este seminario dejó en mí más que eso.

Aprendí la importancia de saber comunicarse, ya que la comunicación se convierte en el eje central sobre el que giran las relaciones humanas y, por consiguiente, también laborales, con los clientes, jefes, compañeros, pero hay que saber distinguir entre comunicación e información, dos términos que, con frecuencia, confundimos, ya que la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No solo se trata de transmitir información sino de la interacción.

Entendí que es fundamental reconocer y comprender la complejidad de la otredad. Que las organizaciones se evitarían todo tipo de problemas si pusieran mayor interés en escuchar los latidos

de la organización, su gente, ya que es a través de la comunicación como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, la reflexión con la que doy por terminada la presente investigación fue entender que la primera gran tarea del comunicador organizacional, es hacer razonar a quienes dirigen las organizaciones la importancia de contar con una cultura de la comunicación. Pues la cultura de la comunicación no es tener una oficina de prensa en la compañía, el quehacer del comunicador organizacional es ser un administrador de la identidad, de la cultura organizacional, diagnosticar y utilizar estratégicamente la comunicación en beneficio de los que habitan las organizaciones; características con las que los comunicólogos cuentan y que tales capacidades son un valor agregado ignorado por la administración tradicional de las organizaciones.

Bibliografía

- Ávila Guzmán Xavier I. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Enero del 2007
- Ávila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- *Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983*
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
- Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986 (1)
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- Ibañez, Jesus. La Investigación social de segundo orden, Madrid, Anthropos, No.22, 1994
- Jaime Pérez, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, Cuadernos del colegio de comunicación y educación, octubre de 1991, número 1, volumen 1, año
- Luhmann, Niklas. Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Paidos. Barcelona. 1997
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990
- Moles, Abraham. Teoría de los actos: Hacia una ecología de las acciones, México, Trillas, 1983
- Ortí, A. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta y la discusión de grupo, 1986
- Pérez Gómez, Jorge. “Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- Pérez González, Rafael, “Estrategias de comunicación”, España, Ariel, 2001
- Revilla, B. M. Teoría de las representaciones, Tesis de Maestría CADEC 2001
- Revilla, Mario. “Estrategias comunicativas de reproducción”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, núm. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.

- Ruiz Olabuenaga, Diego (1995), “Sociología de la organización”, Universidad de Deusto, España, 1995
- Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984
- Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
- Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
- Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997
- Valle, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. en Razón y palabra, revista electrónica, número 32.
- Vázquez, Manuel. “Las Representaciones organizacionales en la zona industrial de Naucalpan”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- Winkin, Y. et. al. La nueva comunicación, Kairós. Barcelona, 1987

PAGINAS CONSULTADAS

- Andrade, Horacio “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales”, en <http://www.razonypalabra.org.mx>
- Jorge Martínez “Comunicación, la paradoja incesante en (<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n33/jmartinez1.html>).
- Valle, Mónica, “”, en <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/mvalle.html>

ANNEXOS

El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades.

NOMBRE: _____ FECHA: _____

HABILIDADES PREVALECIENTES: _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

	TRANQUILO (O) METICULOSO (A) , DETALLISTA (A) DE OPINIONES FUERTES (C) SOCIABLE, AMIGABLE (P)	OBEDIENTE (O) CAPRICHOSO (A) TESTARUDO, REACIO A CONCEDER (C) JUGUETÓN (P)	ESTABLE, TEMPLADO (O) PRECISO (A) NERVIOSO (C) ESPONTÁNEO (P)	CONVINCENTE (P) GENTIL (O) HUMILDE, MODESTO (A) ORIGINAL (C)
VALIENTE (C) CREATIVO, CON INVENTIVA (P) ENTREGADO (O) INTROVERTIDO (A)	SEGURO DE MI MISMO (P) SIMPÁTICO (O) ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES (C) ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES (A)	COMPETITIVO (C) JOVIAL, GOZOSO (P) CONSIDERADO (O) CONCILIADOR (A)	DE TRATO FÁCIL (O) ORGANIZADO, METÓDICO (A) ENÉRGICO (C) "CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS (P)	RESPETUOSO (A) EMPRENDEDOR (C) OPTIMISTA (P) SERVICIAL (O)

DISCIPLINADO (A) GENEROSO (O) VIVAZ, LLAMATIVO (P) PERSISTENTE, NO ME RINDO (C)	ARRIESGADO , TEMERARIO (C) DISPUESTO A AYUDAR (O) CÁLIDO Y SINCERO (P) CENTRADO, NO EXTREMO (A)	CAUTELOSO (A) DETERMINADO (C) ELOCUENTE (P) BONDADOSO (O)	AGRESIVO (C) INFLUENCIABLE (O) INDECISO (A) IMPULSIVO (P)	INQUIETO (C) POPULAR (P) COMPARTIDO, COLABORADOR (O) REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS (A)
COMUNICATIVO (P) CONTROLADO (O) DECISIVO, FIRME (C) SISTEMÁTICO (A)	DIPLOMÁTICO (A) ATREVIDO, AUDAZ (C) SATISFECHO (O) EXPRESIVO (P)	CONTENTO (O) CONFIADO (P) PACÍFICO (A) POSITIVO (C)	ANSIOSO (C) IMPACIENTE (O) DISPUESTO (A) CONSECUENTE, FLEXIBLE (P)	APEGADO A PROPIAS DECISIONES (C) A FAVOR DE NUEVAS IDEAS (P) LISTO PARA HACER FAVORES (A) SOCIABLE, AMIGABLE (O)
ADAPTABLE (A) TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO (C) PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS (O) EMOTIVO, IMPRESIONABLE (P)	ANALÍTICO (A) LLANO, DIRECTO (C) ENCANTADOR (P) LEAL (O)	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO (P) PACIENTE (O) FACILIDAD PARA HABLAR (A) INDEPENDIENTE (C)	DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE (O) EVITO LA CONFRONTACIÓN (A) OBSTINADO, NECIO (C) SOCIABLE, AMIGABLE (P)	CARISMÁTICO, ADMIRADO (P) AMABLE, TRATABLE (O) VULNERABLE, SENSIBLE (A) SEGURO Y FUERTE (C)

Entrevistas Semidirigidas.

Entrevistador: Tema Percepción sobre Producciones Creativas

Actor A: Es un negocio que está en crecimiento que le falta un poco de proyección en cuanto a ventas me siento orgullosos porque es un buen lugar para trabajar no dicho por mí sino dicho por varios. Mi estancia es agradable me gusta mucho ir a mi trabajo, lo disfruto, disfruté los compañeros de trabajo hay buena camaradería, pienso que en un futuro seremos más, el proceso tenemos que crecer, me encantaría que siguiéramos con el mismo ambiente.

E: Tema de Liderazgo

A: Para mí ser líder es una parte importantísima, de cualquier negocio porque no sólo tienes que ser un líder en cuanto a tus compañeros de trabajo, sino también un líder en cuanto a tus competencias, a tus proveedores tienes que mostrar ese liderazgo, para mí es una parte fundamental el hecho de poder ser un buen líder denota en un buen trabajo en una buena relación de compañeros, en un buen lugar para estar; para mí un líder es alguien que lleva que acompaña y que deslinda, es alguien en el cual podrás tener la confianza de poder apoyar de poder incluso rebasarlo, un buen líder es para mí una persona en la cual ni siquiera necesita estar, un líder es una persona que con su sola presencia pueda denotar tranquilidad en el trabajo, tener esa confianza de poder de realizar cosas bien, pero no necesitas tener la presencia, es saber desligar responsabilidades. Creo que los demás me ven y me reconocen como líder, aunque de repente he tenido algunos problemitas con algunos compañeritos, pero siempre he tenido que demostrar que también soy duro a parte flexible, es parte de...soy una persona que me gusta hablar con todos y cuando siento que alguien tiene problemas, me refiero hacia mí, me gusta a confrontarlos me gusta enfrentarlos saber de qué se trata, porque para mí todo tiene solución y trato de siempre estar en comunicación constante con todos.

E: Coordinación en el trabajo

A: Tenemos roles de trabajo bien definidos y sabemos perfectamente como encajamos cada uno en esta parte, en este rompecabezas del trabajo, sabemos cada quien nuestro propio rol, es algo que hemos platicado siempre, algo que tenemos perfectamente definidos todos y está bien delimitado; creo que si hay organización porque desde el momento en que funciona el trabajo, es porque somos un negocio organizado, pero por supuesto tenemos deficiencias que hemos ido viendo, porque día con día enfrentamos retos diferentes y es la bondad de este trabajo y tenemos que enfrentar esas formas de organizarnos cada vez diferente, no podemos tener siempre una misma mecánica, lo que sí es enfocarnos bajo un rol de trabajo y bajo ese rol tratar de organizar y hacer una planeación de cada trabajo que hacemos. Yo soy una persona que me gusta planear con ellos, cuando tenemos un trabajo pendiente me gusta sentarme y platicarles, vamos a tener una chamba, cómo nos organizamos, quién va a quién no va, soy una persona que me gusta comunicarme con ellos y me gusta involucrarlos, me gusta que se sientan como piezas fundamentales porque para mí lo son.

E: Responsabilidad en el trabajo

A: Tenemos un trabajo bien curioso, porque no te puedo decir que somos como un negocio en el cual te presentas todos los días a las nueve y sales a las seis de la tarde, o que sales a comer a las dos de la tarde, no es trabajo de oficina es trabajo de campo cuando estamos en campo siento que todos son muy responsables, cuando estamos en oficina, la verdad es que yo los dejo muy libres, parte como compensación y como incentivos, tenemos horarios muy fuertes y una parte de motivarlos e incentivarlos es eso, si no hay trabajo o más allá de que hacer... siempre he pensado que no somos obreros, los trabajos que tenemos no tenemos que enfocarlos o encasillarlos a un horario, entonces es parte de esa apertura.

E: Reglas y compromisos

A: Somos muy comprometidos en el trabajo, todos en general nos comprometemos siempre al 100% por supuesto ahí deficiencias de repente en que todo mundo nos sentimos desmotivados hacía el trabajo, con problemas y eso denota que el compromiso disminuye y es ahí donde comienza la comunicación, en la base de poder detectar esas fallas y poderme sentar con ellos y preguntarles qué pasa, porque no te estás comprometiendo al 100% por ciento...si nos pasa como en cualquier lado y con cualquier persona a mí se me hace como un estado natural del ser humano, que de repente te sientes tan comprometido y de repente sientes que no y es ahí cuando siento que tienes que tener el apoyo por tu jefe para que retome ese compromiso, en generar yo creo que somos personas muy comprometidas en el trabajo y es parte del éxito. No me gusta imponer reglas, ni horarios o formas de trabajar, porque quiero tener contentos a mis trabajadores y que cumplan bien con su trabajo aunque si existen reglas básicas que por supuesto vamos poniendo, parte de esas reglas te las podría transcribir con base al servicio que damos a

nuestros clientes, la mayoría de las reglas es con base a la responsabilidad que vas teniendo hacia tus clientes hacia el cuidado del mismo equipo hacía el cuidado de tu persona y los horarios; todos los días para nosotros es un aprendizaje diferente y siento que somos una empresa abierta a los cambios, nunca nos hemos cerrado ni nos ha dado miedo de poder modificar las reglas, pienso que siempre nos comunicamos, somos muy pocos y lo que nos molesta nos lo decimos, y procuro estar ahí; incluso entre ellos mismos, si yo siento que entre ellos mismos de repente el compañerismo esta cambiando, eso te afecta en cuanto a tu productividad, cuando estas en un ambiente de trabajo tenso baja tremendamente la productividad, las reglas no se empiezan a cumplir, empiezas a faltar a tu compromiso laboral entonces es cuando pienso que es momento de sentarnos y platicar qué es lo que esta pasando como personas y tratar de solucionarlo, por eso pienso que no debe haber reglas cuadradas ni nada sino siempre abierto. Algo muy emotivo para mi es el hecho de que sea una empresa familiar y esto puede llegar a poner trabas, porque entonces me obliga a no ser tan estricto, como que existe ese lazo familiar entonces tengo que poner mayor empeño en que las cosas funcionen bien para que yo no empiece a perder el control, siento que yo no puedo bajar de lado esa parte de la familia y no puedo ser tan estricto hemos tenido problemas como en todos lados y nos hemos gritoneado fuerte y nos hemos dicho de todo y hemos pensado que hasta aquí se acabó, pero siempre tratamos de solucionarlos por ese lazo afectivo, a partir de que estamos con este negocio familiar me he dado cuenta de que funciona muy bien por ese lazo de confianza que puede haber y por ese compromiso tan abierto el lazo afectivo que te une es muy fuerte y eso hace que tu compromiso hacía el negocio sea mayor.

E: Ambiente de trabajo

A: El ambiente laboral ahorita está pasando por un bache tremendo, porque estamos en un tema de liderazgo y precisamente hay una persona que debiendo ser el líder no toma ese papel y lo esta rebasando otra persona que tiene el puesto más abajo y eso por supuesto no le gusta al otro entran en conflictos tremendos y esta persona es un líder natural y toma el liderazgo, toma el trabajo e incluso me llega a rebasar (cosa que no me molesta) he hablado con él y siento que esa proyección que puede llegar a tener como líder, no me molesta finalmente es beneficio para el trabajo y eso para mí está bien, es un punto importante porque tengo que estar pendiente, muy pendiente precisamente de que el ambiente laboral sea bueno, la relación es buena en base a una amistad que se ha llevado y a que no somos compañeros de trabajo somos amigos y podemos hablar de todo, yo creo que tenemos un buen ambiente de trabajo que a veces se ve rebasado por ese problema de liderazgo de una personas hacía otra y trato de estar muy pendiente de que no se rompa ese ambiente de trabajo que para mí es la parte crucial del trabajo, creo que si tu estas en un ambiente laboral agradable tu productividad es mejor a que si estas en un ambiente laboral malo y siempre trato de que esto sea agradable. A diferencia de que cuando la persona que se encarga de la administración que es Sara mi esposa se llega a involucrar en el trabajo junto con todos los demás integrantes el ambiente de trabajo no es bueno porque como te decía la persona que entró en el organigrama y pudiera ser una persona que va en la parte de hasta abajo, pero como es un líder natural en el trabajo toma ese rol y comienza a crecer y eso les disgusta mucho trato de ser muy, muy específico en recordarle siempre su rol de trabajo y que somos compañeros de trabajo que tenemos que respetar reglas que tenemos que respetar jerarquías y que si en ese momento nombramos líder a alguna persona, es el líder y todos los demás, todos me incluyó, tenemos que estar pendientes del trabajo siguiendo a ese líder para ese proyecto, es algo que me cuesta trabajo, es algo que como jefe me ha acostado mucho poder lograr esa convivencia laboral en cuanto a un proyecto, en cuanto por ejemplo a Sara que es la de administración y que a veces vende y que es ahí cuando ella tiene que tomar el rol de líder, pues no le gusta a las otras personas y les cuesta trabajo obedecerla en ese momento, porque obviamente ellos son personas que tienen más experiencia que ella y no saben cómo estar siguiendo a una persona que no tiene la experiencia, porque siempre su rol natural es tratar de rebasar y eso definitivamente no les gusta, porque si en ese momento te nombro líder de proyecto y en ese momento hay una persona bajo de ti que te esta correteando y te quiere rebasar eso los incómoda, es algo que constantemente estoy trabajando en ello, constantemente estoy platicando con ellos y de que los roles tienen que respetarse, los liderazgos se tienen que respetar, que entiendan que es parte del trabajo, es algo natural que un proyecto siempre tiene que haber un líder empujando para que el proyecto salga bien y no rebasándolo. Yo creo que el ambiente de trabajo es bueno pero generalmente hay más problemas cuando estamos trabajando en oficina a que cuando vamos a trabajar en campo, quizá se deba a que el estar mucho rato en la oficina y juntos en un lugar tan pequeño los aburra y luego aumentale que sus formas de ser como personas en ocasiones chocan, porque cuando están en campo hasta salen juntos a tomar... conviven más entre ellos.

E: Proyectos personales y proyectos organizacionales

A: Yo creo que como dueño del negocio tiene que ir acordes mis proyectos personales siempre van enfocados hacia el negocio, definitivamente porque es mi prioridad con base al trabajo por supuesto tengo muchos proyectos

personales como del negocio y siempre van de la mano. Pero en cuanto a los demás miembros definitivamente creo que cada uno tenemos diferentes formas de ver el negocio y de tener tus propios proyectos muy bien definidos y hacia dónde quiere uno llegar y qué tanto quieren crecer...yo creo que no todos los miembros tienen proyectos acordes con los de la organización, por ejemplo Carlos es una persona que tiene proyectos muy bien definidos, yo siento que él quiere crecer junto con Producciones Creativas es una persona que le gusta impulsar el crecimiento se reposa su proyecto personal va acorde con su proyecto de negocio, en caso Miguel no creo que tanto, él es más pasivo le gusta que lo vallan jalando sus proyectos personales no creo que vallan de la mano con los proyectos del negocio, en cuanto a Gil, es una persona muy joven y siento que ni siquiera ha definido bien a bien si quiere seguir en el negocio como proyecto de vida o si el mismo quiere formar otro proyecto de vida hacia otro rubro totalmente diferente cosa que se me hace natural porque es muy joven, en cuanto a Sara su proyecto de vida no creo que valla acorde con el negocio.

En lo personal en Producciones Creativas he satisfecho muchas necesidades personales y quedan muchas insatisfechas también, es como un proyecto que va paso a paso y que ha costado mucho trabajo, porque surgió definitivamente sin planificarse y me ha costado mucho trabajo porque no tuvimos ni la experiencia ni el apoyo económico, ni el apoyo moral de alguien que te dijera por aquí va el caminito ha sido un aprendizaje constante, que eso es una parte de satisfacción personal que se ha ido formando cada vez más sólido y si, definitivamente este proyecto es algo que me ha dado satisfacciones como necesidad propia.

E: Colaboración

A: Siempre he pensado que soy una persona afortunada por qué mi trabajo no lo veo como trabajo sino como un lugar donde puedo ser, donde puedo crear en donde puedo estar, entonces el motivador es básicamente tanto los compañeros como las satisfacciones que te da el trabajo. Yo creo que la colaboración no se da a un 100 % por parte de todos, definitivamente sería muy iluso de mi parte decirte que todos tenemos la playera bien puesta, pero no yo sé que de repente algunos se llegan a volar definitivamente, que llegan a caer en tentaciones de tener otros trabajos, lo cual no se los critico, porque definitivamente siempre he pensado que debes tener un proyecto personal de vida y si tu proyecto de vida no es tan Producciones Creativas, por lo mismo que su empresa familiar me sentiría incapaz de poderlos retener o manipular para que se quedaran en contra de su voluntad. Soy consciente de que las camisetas de repente se llegan a quitar o a poner es un constante trabajo porque trató de ayudarles a resolver sus problemas personales que van surgiendo día a día, no diciéndoles qué es mejor sino hacerlos que se sientan tan confortables como yo en el negocio. Yo tengo un negocio muy abierto yo siempre los he dejado que sean proactivos, que aporten, que se sientan parte de, que no sienten que son empleados, que se sientan cómodos, a gusto, que es un lugar donde pueden aportar en lugar un lugar de trabajo en el que estén a gusto, pero esto no siempre es así hay veces que caen, tenemos que solucionar las cosas...es como un matrimonio con problemas, con sus bajas, todos somos muy viejos ahí, en el caso de Miguel es quien tiene dos años menos que la fundación de la empresa y Carlos lleva el 70% de su vida laboral en producciones Creativas, entonces siento que es un negocio en el cual llegas para hacer carrera para hacer futuro por qué, porque te sientes cómodo.

Entrevistador: Tema Percepción sobre Producciones Creativas

Actor B: Es una microempresa que se ha posicionado en el mercado bastante bien a pesar de que tiene pocas personas de fijó y que ya se está consolidando con más en personas aleatorias o free lance, el único problema aquí es que, los trabajos o los servicios que se dan son de una sola actividad en la renta y o el servicio de video, como que nos ha abarcado o explotado más allá, se puede abarcar más mercados pero por falta de personal y obviamente por economía y problemas monetarios no se ha hecho más grande la empresa. Creo que Producciones Creativas tiene un futuro peligroso, porque ya se estancó, no se puede contratar mas gente porque sería dinero, comprar más equipo no se puede porque obviamente también serían más dinero y ahorita la situación no está ni siquiera para un préstamo, porque te irías a la quiebra de estar pagando intereses, yo creo que en esté 2010 esté estancado y que general el mundo, porque no hay fluidez monetaria y aunque no nos ha faltado el trabajo, tampoco tenemos señas de que esto suba a futuro, si estamos al nivel eso ya es ganancia, pero no hay cliente nuevos, ni compra de equipo, tampoco trabajos en puerta, lo que se esta haciendo es tocar puertas y conseguir clientes nuevos.

E: Tema de Liderazgo

B: Es un líder barco, un líder que es muy consecuente con su con sus trabajadores y creo que eso es un punto negativo para el, porque la gente tiene la idea de la idea de que el líder tiene que ser pilmama, nana de trabajadores para que puedan rendir como trabajadores y el al no estar sobre de ellos al no estar presionándolos, él piensa que lo van a hacer, y esto lleva al punto de que como ellos no lo hacen el lo tiene que resolver haciéndoles su trabajo y en

entonces ahí se pierde tiempo y calidad, porque entonces todo se hace con velocidad y medio o sale rayando el tiempo, y así la calidad del producto baja, baja mucho la calidad. Siento que como líder todavía le falta ser más enérgico y derogar responsabilidades... y yo no digo que castigar, porque no estamos en la primaria, sino tomar ciertas especies de medidas y aplicarlas para que no se repitan los mismos errores. Y creo que de la misma forma en que yo lo visualizo, lo visualizan los demás y por lo mismo sucede lo antes comentado porque saben ya hacia dónde va, ya saben como piensa, ya saben que los medio regaña y que les va a decir, a ver yo lo hago, y entonces como ya lo saben, lo vuelven a hacer y con la mano en la cintura les pagan cómodamente si hacen o no hacen el trabajo y finalmente se hace un círculo donde él cae y hace que caigamos, y digo caigamos porque yo también soy parte de ese círculo vicioso porque a lo mejor yo pongo de mi parte y digo, ahora si voy a hacer que me traigan las facturas y las voy a cobrar, pero si él dice, no qué crees, no encuentro la factura...esto provoca que rompa con mí con propósito, él mismo líder rompe con mi propósito y se hace el círculo y caes. También tiene mucho que ver el que él no sepa distinguir, cuando se trabaja con familiares, el si da mucha prioridad, si trata diferente a la gente, no es que trate mal a la demás gente, pero sí concede tiempos que no debe conceder, da permisos para faltar los días que no tienen porque faltar, y el derecho se lo toman y se los da el líder porque son familiares.

E: Coordinación en el trabajo

B: Hay mucha falta de organización en el trabajo, lo cual obviamente todo empieza de raíz porque la persona que entrevista en este caso es Gilberto, él es quien tiene contacto directo con el cliente, es decir es el primer eslabón, después de esto él tiene que ir haciendo o derogando responsabilidades ya sea para videos, administrativo o eventos, pero como de repente son tantas cosas a la vez las que tiene que resolver, en algún momento se le va algo y ese hueco se va pasando de mano en mano, ese hueco ya te hace tiempo y ese tiempo ya no editas a tiempo y esa edición a tiempo obviamente ya no la tienes para irte temprano a trabajar al evento, llegas tarde a la locación y al llegar tarde a la locación desgastas más a tu personal y se va haciendo una cadenita hasta llegar al pago, hay reclamos por parte del cliente en cuanto a que oye pero llegaste tarde, pero no trajiste el cable fulanito, y así en peros piden descuentos y obviamente para no quedar mal con el cliente si se les hace el descuento o se le tiene que trabajar por otra parte o regalarle un plus para tapar esos huecos. Y creo que para solucionar estos problemas lo ideal sería meter un vendedor que hagan esa labor y que Gilberto se dedique a supervisar al vendedor y a los demás, a seguir contactando a clientes, que sea un líder que organiza pero que no te quita el trabajo para resolverlo sino que nada más que supervise y esté checando que no se pierda objetivo, porque la verdad no hace falta que esté ahí físicamente, porque afortunadamente ya tenemos medios de Internet, el teléfono celular, todo eso no lo han sabido explotar, pero al contratar al vendedor se tendría que pagar otro sueldo y eso es lo que a él lo detiene el tener que pagar otro sueldo y no tiene para pagarlo, es por eso que él se adjudica todos esos trabajos, pero qué tanto a la larga le funcionan más un vendedor. Otro problema que él fomenta en la falta de organización en el trabajo es que el da las ordenes de manera verbal le falta un poco de organización en su forma de trabajo porque todo lo quieren memorizar, si se acuerda te habla y te dice “qué crees va fulanito para allá, porque lo cite a las seis y estoy aquí en periférico y estoy atorado, atiéndelo se me pasó”, es una palabra recurrente “se me pasó” y entonces tiene gente citada que no se acordó o tiene un video por entregar que le pidieron que no se acordó, que no lo pidió previamente y que entonces la gente empieza a resolver, pero mal, yo siento que es más organización hacía con su trabajo, para que se vaya la cadenita con los demás y se dé el trabajo de manera más eficiente.

E: Tema Responsabilidad en el trabajo.

B: De responsabilidad es cómo te comentaba, que como hay un vínculo familiar se toman atribuciones que no deberían de tomarse por ejemplo, en una institución de gobierno o en aquel cualquier otro tipo de trabajo, no te dejan faltar cuando tu quieres, o salir a comer y ya no regresar, o dejar el trabajo colgado que surgió algo, se toman atribuciones que se las dan por ser familiar, ahí entraría a una sanción o un escarmiento, o no sé algo que se establezcan leyes y condiciones entre el grupo y organizar, haber tú puedes hacer esto pero no puedes hacer tal, hacer reglas internas. Mira si creo que hay ese compromiso y se ponen la camiseta, pero como todos, a veces llagas cansado, no tienes ganas de trabajar y quieren tener ahí a la gente que te esté presionando para trabajar, no hay cierta responsabilidad de desempeñar lo que le toca, aunque tampoco es una empresa en donde todo mundo hace lo que quieren, sino que si se hace pero el proceso es muy lento y se tiene que estar sobre ellos.

E: Tema Reglas y compromisos

B: En Producciones Creativas no hay reglas ni horarios, no hay incentivos porque como son familiares el líder les dice “oye échame la mano en este proyecto, no te pudo dar un porcentaje, pero en el próximo te compenso”, entonces los empleados medio te trabajan y en el próximo te trabajan muy bien es una cadenita. Reglas no hay porque es un

trabajo al que puedes entrara a las seis de la mañana y salir de trabajar hasta el otro día a las seis de la mañana, pero entonces al otro día no van porque están desvelados y tienen que descansar; reglas de horario no hay, reglas económicas, pues la única que se estableció es el sueldo y si se llega a un acuerdo se da un tanto por ciento por evento, no creo que las reglas sean la solución yo creo que la solución es que el líder se comprometan a cumplir las reglas, porque él puede poner un escrito y pegarlo en la entrada y que todo mundo diga si tengo derecho esto y no tengo derecho esto, pero el mismo líder por la propia experiencia, digo que no lo va a llevar a cabo y por tanto si la cabeza no lo hace se vicia y entonces todo lo demás empiezan a seguirlo.

E: Ambiente de trabajo

B: Mi estancia en el puesto en el que estoy yo, que es el administrativo, en el área administrativa, he estado igual desde que llegué hasta ahorita he tenido las mismas funciones, de repente los apoyo en los eventos, con otro tipo de trabajo, pero no he despuntado en otras áreas porque lo que yo sé no aplica ahí, tendría que ser como un técnico aprender a manejar una cámara, aprender a tomar una fotografía; lo que yo sé aplica sólo en el área administrativa. Con respecto a mi, la percepción que tengo sobre el ambiente de trabajo es nula, porque de hecho tuve que separarme de las oficinas y venirme a trabajar de forma independiente en la casa, no hubo compañerismo, hubo discriminación por ser mujer y en algún momento yo tuve la batuta pero no funcionó porque no se sintieron a gusto con que una mujer les diera órdenes y es gente que no está acostumbrada a trabajar con mujeres porque es un ambiente de hombres, porque cuando entra una mujer ponen un escudo y lo que optamos Gilberto y yo, fue de que yo trabajara por mi cuenta, en otro lugar, pero realizando las mismas actividades, y así es como funciona en la actualidad a mi no me incomoda pero si sufrí de discriminación. Entre ellos hacen buen equipo, como todos tienen sus malos ratos de que se fastidian, otros ya está cansado, pero hacen mancuernas, algunos son más líderes que otros, otros son más seguidores que otros, pero en general el ambiente de trabajo es bueno siempre y cuando no les pongan una mujer, independiente de que sea yo, así sea una clienta, una camarógrafa, un natal, eso como que sí les mueve, les incómoda que una mujer les de órdenes.

E: Tema Proyectos personales y proyectos organizacionales.

B: Mis proyectos van acorde a los de la organización ya que en este momento sé que puedo cumplirlos si me aplico a vender y creo que todos en este momento y debido a las diferentes necesidades de cada uno de los miembros están involucrados un poquito más en venta, todos estamos buscando esa parte de venta, independientemente si somos o no somos vendedores, estamos tratando de tomar las riendas del decir bueno yo no lo se hacer pero a lo mejor yo soy el gancho y ya Gilberto concreta la ventana. Mi proyecto personal es seguir apoyando en lo administrativo crecer en la empresa y salir a vender, porque obviamente al conseguir una venta me dan un porcentaje y así puedo pagar mis estudios de inglés. En cuanto a los demás compañeros yo creo que sus proyectos personales si van acordes con los de la organización, yo creo que en los integrantes de menor edad, a lo mejor por ser más jóvenes y por tener más vitalidad esa frescura, sus proyectos están más apegados con los de la empresa, pero en los miembros de más antigüedad o más grandes no tanto, esos ya no tienen visión más allá ya nada más cumplen con hacer su trabajo bien y lo que saben ya me acomodo aquí, porque aquí no le falló y ya me acomodo y ya resolví y ya te cumplí y ya págame y hasta ahí, pero la nueva generación que entró si tiene proyectos y si se están involucrando en hacer crecer para crecer.

E: Tema Colaboración

B: La colaboración es medianamente buena, como te comentaba todos se ponen la camiseta y todos están queriendo crecer con la empresa, pero en el transcurso de obviamente te vas viciando con mañas de trabajo, con perdidas de tiempos, con que ya no me pagaste completo y falto, y cosas así; si ésta la gente muy dispuesta, si está ahí a la hora del evento son los primeros que están ahí, si hay que cargar, cargan, si hay que martillar, martillan pero eso es hasta cierto punto, hasta donde mi jefe me está obligando, yo le respondo, pero se da la vuelta y ya cuando se da la yo me relajo. No creo que si tu le pagas más a un elemento te respondan más, yo creo que es cuestión de disciplina de ejemplo y de voluntad, si en la cabeza no hay disciplina y la cabeza fuese disciplinada y fuese más enérgica en sus decisiones, por ende los demás y por no por no tener este tipo de conflictos o por estar bien, se aplicarían y colaborarían más. A mi lo que me motiva a colaborar con la empresa es que es un trabajo donde tú siempre está renovando independientemente de si siempre lleva una cámara o un tripie el camarógrafa, siempre conoces a alguien, aprendes algo nuevo y siempre conoces un lugar o te sorprende que esa cámara o esa persona que siempre va con los mismos elementos cree nuevas cosas con los mismos elementos, el ambiente y el que siempre estás aprendiendo algo nuevo, en Producciones Creativas he podido satisfacer necesidades de conocer lugares que económicamente por mi

misma no podría solventar, eso es una de las cosas que me motivan a colaborar con la empresa al igual que el de hacerla crecer para yo también poder crecer con ella.

Entrevistador: Tema Percepción sobre Producciones Creativas

Actor C: Es una empresa con oportunidades de crecimiento en un medio que está creciendo mucho, siempre y cuando estemos entrando a las vanguardias que están, vanguardias de tecnología que están surgiendo.

E: Tema Liderazgo

C: El liderazgo, pues básicamente nuestro jefe tiene una buena manera de llevar este negocio, ah pues si hay comunicación de sus decisiones a lo mejor no la adecuada pero yo lo considero un buen liderazgo. Es un buen líder, pues su manera de comunicar o de platicar la forma en que está yendo el negocio sobre que rumbo vamos o como vamos o como tenemos que hacerle para llegar no. En ocasiones el vínculo entre que el jefe es mi tío tiene que ver más en lo sentimental para tomar decisiones. Incluso hasta en problemas no puedes mandar tan fácil al carajo a tu familia como a cualquier otra persona o influye también mucho en los conflictos.

E: Coordinación en el trabajo

C: yo creo que si hay coordinación, más bien sería aplicar un poco más de reglas en cuanto a procesos y a lo mejor dejarlos ya por escrito no, porque básicamente no tenemos así un esquema de organización definida escrita, son como cosas que se dan ya por hecho, por ende a lo mejor no se aplican como debe ser entonces a lo mejor serían ya tener algo más en escrito no. Habría que hacer un esquema del trabajo común y otro para el trabajo de emergencia entonces yo creo que se pueden aplicar en los dos casos.

E: Responsabilidad en el trabajo

C: Pues yo creo que somos responsables en el sentido de que pues nos comprometemos en un trabajo pues estamos comprometidos y nos hacemos responsables de entregar ese trabajo no, en los tiempos y formas ahí pactadas no, creo que somos responsables, pocas veces llegamos a incumplir o faltar a un trabajo, la mayoría de las veces son factores externos a nosotros sino de los mismos clientes por ese lado creo que somos responsables. Yo creo que la responsabilidad en el trabajo se podría mejorar teniendo reglas o procedimientos de trabajo ya por escrito por ahí podría ser.

E: Tema Reglas y compromisos

En Producciones Creativas no hay reglas, sería dejar por sentado la función de cada quien y el compromiso sería que cada quien realmente esté cumpliendo con estos compromisos, por escrito no hay reglas, digamos que se dan por hecho por que aquí se trabaja en el día a día...es lo del día a día entonces tu ya das por hecho que cada quien tiene sus funciones pero muchas veces nos las brincamos...si a veces nos las brincamos y pues esto puede llegar a afectar en el descuido del equipo de los procesos o en tiempos de entrega por que damos por hecho que tenemos que hacer algo pero si no te lo dicen en el momento pues lo puedes dejar ir pasando y se va quedando rezagado el trabajo. Insisto si deberían de haber procedimientos de trabajo durante oficina o durante un evento, no sé.

E: Tema Ambiente de trabajo

C: El ambiente de trabajo yo creo que es bueno aquí por el tipo de trabajo es muy informal es mucho de camaradería entonces al ser así se brincan un poco los digamos un organigrama no o sea nos pasamos por alto las jerarquías. Esto afecta muchas veces en que no sabes si estás bromeando con alguien o te están diciendo las cosas que tienes que hacer, entonces si afecta por que piensas que si estás bromeando y realmente te están diciendo las cosas en serio. Estos malos entendidos suelen pasar con el líder ya que muchas veces te pide algo y no sé...sale a tema alguna broma o piensas que es alguna broma, y ha llegado a pasar confusiones de que si era en serio lo que me dijiste, entonces por ahí nos genera problemitas, creo que si se le diera un poco más de formalidad a las órdenes de trabajo no pasaría esto.

Si hay afinidad entre todos nosotros, el ambiente de trabajo, pues como te digo como es informal o sea pasas tanto tiempo conviviendo aquí con los que estamos aquí pues tiene que ser así o sea tiene que ser pues lo más amable posible o que muchas veces cuando estás tanto tiempo con una persona te llega a hartar y a veces nos pasa que estamos de viaje y pasamos una semana viajando en carretera y ya lo que menos quieres es verlos...si hay fallas pero por lo mismo que te digo que es informal a lo mejor no llegas a un momento que no tomas tan en serio lo que te dicen. A lo mejor en una cadena de mando cuando rompes esa barrera ya de confianza pues te dicen una cosa, y tu dices ¡ ah, si ahorita lo hago!; también influye mucho el que seamos familiares y aun con colaboradores externos que

no son familiares que llegan a trabajar con nosotros también hay un grado de confianza así, pero entonces influye mucho que seamos familia; pero a lo mejor no hay el mismo compromiso de parte de todos no!, si sentimos que nos gusta hacer lo mismo y estamos aquí por algo pero no hay compromiso de todos de...no se como que no es el mismo proceso de trabajos para todos entonces ahí no hay mucha coherencia entre todos, to creo que esto se debe a que podría ser falta de interés o falta de conocimientos o de capacidad por parte de los compañeros, porque pues yo me siento capaz de hacerlo dentro de lo que estamos haciendo o a lo que se dedica el tipo de negocio, pues si me siento capaz de hacer cualquier función tanto administrativa como operacional. Yo creo que se podría mejorar, seria algo más de técnica, porque digamos que nosotros no tenemos una función fija todos, entonces tanto podemos realizar una función de uno como de otro pero no todos la realizan al mismo nivel, entonces ahí habría que estar parejos o con los mas conocimientos necesarios de cada uno para poder tanto ayudarnos y sacar mas trabajo o con mejores tiempos o pues como desarrollo personal.

E: Tema Proyectos personales

C: Yo creo yo que mis proyectos personales si tiene que ver con los de la organización, por que bueno estoy haciendo lo que me gusta y a lo mejor, hacía donde vamos también influye lo que yo estoy haciendo, lo que quiero llegar a hacer en un futuro, entonces si va por ahí. Yo creo que sería difícil, de saber si realmente todos quieren ir sobre el rumbo que va la empresa, sería difícil hablar en nombre de todos, yo creo que no todos van por ahí, digo somos pocos somos cinco, entonces te puedo decir al menos uno que yo creo que no va por lo mismo...con lo que esta haciendo y con lo que hace en la empresa, no se si por falta de capacidad o de interés.

E: Tema Colaboración

C: Yo creo que si colaboramos con el equipo en ciertas funciones y a lo mejor, te digo que por falta de conocimientos o de capacitación no podemos, la colaboración no es tan funcional en todos lados por que no todos pueden hacer lo mismo, entonces si colaboras pero no aun grado que sea muy significativo, en un proceso de trabajo de un 100% de una función te pueden ayudar a hacer un 10% por falta de conocimiento para hacerlo y ese es el grado de colaboración. Siento que hay poca disponibilidad, por que realmente por si no los arreas tu o Gilberto o que salga de voluntad de ellos...de voluntad de hacerlo yo creo que es muy poco, esto suele ocasionar, que a lo mejor de realizar un proceso mas rápido pues mientras ellos no hacen nada podrían estar ayudando un poco o en cuanto a mantenimiento o funcionalidad del equipo puede estar ahí parado pero si le puedes dar mantenimiento y no lo hacen también por ahí, o el orden de las cosas, si no hay una organización de cosas te retrasan otras actividades. En pocas palabras son huevones, pues realmente el tiempo de ocio yo creo que ocupa gran parte del tiempo de todos cuando no hay...cuando no tienes un trabajo sobre tiempo, entonces si no estas ocupado y el equipo esta ahí sin acomodarse y no te urge, créeme ahí se va a quedar, entonces yo creo que es la parte del ocio. Y pues como te decía a lo mejor con una regla por escrito o algo de primero tus funciones del equipo o lo que puedas ayudar a los otros, lo hagas y ya en el tiempo que sobre de eso ya puedes hacer lo que quieras.