



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

PROGRAMA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

Diagnóstico comunicativo y de cultura organizacional en Organización Ramírez
“Cinépolis Multiplaza Arboledas”

SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
ISRAEL ELIUD MONSIVAIS GONZÁLEZ

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

SEPTIEMBRE de 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico este trabajo a la Universidad Nacional
Autónoma de México, la UNAM, por ofrecerme un espacio,
seguramente poco aprovechado, rico en experiencias y que dignamente presumo.

Y al seminario Organización, comunicación y cultura de la FES Acatlan
por traerme de vuelta,
su espacio es motivador y devuelve la esperanza
mi compromiso apenas inicia

Gracias:

A Margarita por su ocupación y preocupación

A Manuel por su apoyo

desde hace mucho les debo más que la vida..

A Ricardo, a Alfredo, por el aliento, por la enseñanza

A todos mis amigos y a migas, son parte de esta historia
gracias por ser mucho

Chirris, tu amor es motor y nuestro carro anda

A los Indigentes Complejos, su experiencia y su aguante revitalizan

A Jorge Pérez, por todo señor, por todo.

A Xavier Ávila, por los azotes provocados

A Martín, Irma y Vero, su tiempo y enseñanza lo permitieron

INDICE

INTRODUCCION		11
CAPITULO I .ATUENDO COMPLETO, PRESENTACIÓN FORMAL Y POSES ORGANIZACIONALES.		17
1	Nombrando la realidad. Cinépolis descripción parcial	22
1.1	La caracterización en dos momentos	22
1.2	Cinépolis Multiplaza Arboledas: Descripción-imaginación. Momento formal-momento parcial	24
1.2.1	Los nombres, ¿las máscaras?	24
1.2.2	Más sobre el encuadre formal	25
2	Cinépolis: Zaga de una historia. Cuatro partes y créditos al final	26
2.1	Organización Ramírez, la película de su vida	27
2.2	Cinépolis, la película de su vida parte II	28
2.3	Cinépolis y tecnología, parte III de la historia	30
2.4	Cinepolis. Ustedes los pobres. IV y última parte de la zaga	32
2.5	Cinepolis. Los créditos	33
3	Cinépolis: dos lecturas al entorno	34
3.1	La industria cultural. Definición y perspectiva general	34
3.1.1	El cine en el aparador de la industria cultural	35
3.1.2	Cinépolis, el último eslabón	36
3.2	Cinépolis Multiplaza Arboledas. Mercado, competencia y clientes. Perspectiva particular	38
3.2.1	Compartiendo el pastel con Cinépolis Multiplaza Arboledas	40
3.2.2	Reacciones ante la competencia	42
4	La estructura de las organizaciones. Iniciando la construcción del objeto	44
4.1	El ideario Cinépolis. Diseño desde el escritorio	44
4.1.1	La Misión Cinépolis	46
4.1.2	Frases para la fiesta. La Visión en Cinépolis	46
4.1.3	Cinépolis: balazos de valores	47
4.1.4	Los objetivos organizacionales en Cinépolis	47
4.2	Multiplaza Arboledas: El esqueleto formal	48

4.2.1	Organigrama Formal	49
4.2.2	Organigrama Funcional	50
4.3	La alineación. Los miembros	51
4.3.1	Inventario de Recursos Humanos	52
4.3.2	Los Cinepolitos	54
4.4	Proceso de reclutamiento en Cinépolis Multiplaza Arboledas	55
4.4.1	Representación gráfica del proceso formal de reclutamiento	56
4.4.2	Representación gráfica del proceso real-funcional de reclutamiento	57
4.5	La operación. Retrato de procesos	58
4.5.1.	Sub proceso de venta de boletos en taquilla	58
4.5.2	Flujograma formal Sub proceso de venta de boletos en taquilla	60
4.5.3	Flujograma funcional Sub proceso de venta de boletos en taquilla	61
4.5.4	Sub proceso de venta de alimentos en Dulcería	62
4.5.5	Flujograma formal Sub proceso de venta de alimentos en Dulcería	64
4.5.6	Flujograma funcional Sub proceso de venta de alimentos en Dulcería	65
4.5.7	Hojas de inspección para procesos. Observación	67
4.5.8	Reflexión acerca de los procesos y breve conclusión	69
CAPITULO II. CAEN LAS ROPAS. ACTORES, GRUPOS, COSTOS Y MALOS ENTENDIDOS AL DESCUBIERTO		73
5	Cascada de incertidumbre: Las organizaciones acechadas	78
6	Cinépolis Multiplaza Arboledas: acumulación de escuelas	80
6.1	Cinépolis Multiplaza Arboledas: todo un clásico	82
6.2	Relaciones Humanas en Cinépolis Multiplaza Arboledas: intentos	85
6.3	Sistemas que viven, que interaccionan, que nadie los ve	86
6.4	Cinépolis Multiplaza Arboledas: reaccionando a la contingencia	87
7	Acciones con valor: Costos de la acción en Cinépolis Multiplaza Arboledas	88
7.1	Aplicación del CGA en Cinépolis Multiplaza Arboledas	89
7.2	Costos económicos de la acción en Cinépolis Multiplaza Arboledas	90

7.3	Costos energéticos, temporales y psicológicos en Cinépolis Multiplaza Arboledas	91
8	Los grupos: actores que se aglutinan	94
8.1	Grupo formal en Multiplaza Arboledas. La taquilla	95
8.2	La dulcería. Otro grupo formal	96
8.3	Grupos informales. La taquilla.	97
8.4	Grupos informales. La dulcería	97
9	En busca de los actores. Las estrellas de Cinépolis Multiplaza Arboledas	98
9.1	Actores a fondo. Personalidad y ámbito de acción	101
9.2	Test de personalidad. Resultados y acercamientos a la personalidad predominante	102
10	Auditoria Comunicativa. Midiendo el mal entendido	104
10.1	La técnica: Diagnóstico de clima comunicativo. La discrepancia	105
10.2	Discrepando en Cinépolis Multiplaza Arboledas	106
10.3	En Arboledas, Yo discrepo, tu discrepas, nosotros discrepamos	108
CAPITULO III. AL DESNUDO. BASES TEÓRICO-METODOLOGICAS PARA LA CONSTRUCCION DE UN DISCURSO		115
11	Fundamento Teórico: Ideas sobre la complejidad, la subjetividad y las representaciones	118
11.1	Hurgando en las ciencias modernas. Historia de más rupturas	119
11.2	El estudio de la expresión sensible, la configuración de la mente, la fenomenología	120
11.3	Niklas Luhmann: complejidad y contingencia de los roles	121
11.4	Habermas, un poco de ética y humanismo	123
11.5	La importancia del estudio de las representaciones	125
	11.5.1 La investigación cualitativa. Ruta a las representaciones	126
	11.5.2 EL grupo de discusión	126
12	Lectura del discurso	131
12.1	El discurso. Posiciones más que certezas	134
12.2	La ruta de las diferencias. Distinción de grupos	137
CAPITULO IV. CAMBIO DE PIEL. CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN		141

13	La organización y el comunicador: presente y futuro	144
	13.1 Anticipos para mejorar las predicciones	145
	13.2 El comunicador en las organizaciones	148
	13.3 Notas para tomarse en cuenta y construir una posición ética y reflexiva	150
	13.4 Y sin embargo, se mueven	151
14	De la cultura organizacional a la organización cultural	154
	14.1 Multiculturas organizacionales. Cinépolis como mosaico cultural	154
	14.1.1 Cultura organizacional: definiciones y dimensiones de análisis	155
	14.1.2 Usos de la cultura. Enfoque funcionalista en Cinépolis	156
	14.1.3 Lo multi cultural en Cinépolis: El mosaico de grupos	158
	14.1.4 Niveles visibles de la organización cultural Cinépolis	160
	14.2 Metodología aplicada para el análisis de la organización cultural Cinépolis	162
	14.2.1 Debilidades y disfunciones de la cultura en Cinépolis Arboledas	164
	14.2.2 Otros rasgos para definir la cultura en Cinépolis	167
15	Ruta propuesta para una intervención comunicativa	170
	15.1 La organización de en medio: entre el viejo diseño y la novedad subjetiva	170
	15.2 Un diagnóstico global.	172
	15.3 Imagen de un diagnóstico	173
	15.4 Estrategia de comunicación	175
	15.4.1 Breve repaso por la Teoría de la mediación social	175
	15.4.2 Estructura conversación-acción	178
	15.4.3 Conversación-acción: definiciones de “compromiso”, “escuchar” y “quiebre”	179
	15.4.4 Tópicos estratégicos de la conversación-acción	183
	15.4.5 Tácticas y proceso de implementación	183
	REFELEXION FINAL	189
	BIBLIOGRAFIA	197
	ANEXO I	201

INTRODUCCION

Esta investigación es un estudio de una organización particular. Es también un ejercicio descriptivo de una ruta teórico-metodológica que permite lo primero: analizar una organización.

La organización que se investiga aquí es el conjunto de salas de exhibición cinematográfica Cinépolis Multiplaza Arboledas ubicado en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México.

El objetivo de este análisis es demostrar cómo las opiniones, las actitudes y las valoraciones son construidas en un espacio común: la organización. Al mismo tiempo, hacemos inventario de todas las afectaciones que estas variables producen en ese mismo ámbito.

Entendemos a la organización de formas específicas, las cuales buscan, de entrada, romper esquemas tradicionales para mirar e investigar a las organizaciones. No somos reveladores de nuevas formas, pero sí negamos verdades totales y hechos consumados (miradas que *generalizan*). Está descartada la posición *a priori* que sugiere una realidad existente, es decir, aquella que observa los *hechos sociales* como acontecimientos automáticos o *divinos*, y no como producto de acciones humanas. Sustituimos este ángulo anterior por una construcción de la realidad a partir de la observación, la documentación, la experiencia, los intereses, la apertura y la diversidad.

El enfoque teórico que nutre este reporte es, pecando de reduccionistas, sistémico-complejo. Donde variables despreciadas por la tradición científica son retomadas: la diversidad, la complejidad, la deconstrucción de la realidad en muchas de ellas, la dialéctica.

Se investigó a una organización con historia, entorno y estructura formal. Sus miembros, grupos y proceso, fueron momentáneamente puestos bajo observación para destacar actitudes y opiniones; cantidades y cualidades se

describieron con el fin de reforzar el análisis. La organización, mientras se estudiaba, se movía, o la movíamos, mostrando sus rostros diversos.

Partimos de información documental básica para definir a la organización, hasta intervenir directamente con sus miembros o actores para construir un discurso a propósito de una realidad colectiva, y generamos, al final del análisis, una propuesta de intervención desde al ámbito comunicativo para atacar problemáticas detectadas.

Mencionamos el esqueleto que obtuvimos. La lectura posterior, a la que desde ahora invitamos, irá poniendo la piel en cada hueso hasta conformar el cuerpo de la investigación.

En el primer capítulo se encontrará la definición del objeto de estudio. Los nombres oficiales y los informales se dictan en este apartado para dar forma y presentar a la organización sobre la que tratará todo el reporte.

Se exponen datos históricos como una forma de entender su condición actual: ¿por qué *está* donde *está*? Asumimos de igual manera, que los orígenes son referentes que regresan del pasado para volver a re-definir a la organización. Así constantemente.

Después, definido qué organización es y de dónde viene, respondemos de qué está rodeada. Y esta posición es tanto física como metafóricamente. En la metáfora se encuentra definida la industria cultural como un entorno sistemático que rodea a la organización.

Por otro lado, físicamente se retrata la competencia y las condiciones del mercado que definen algunas estrategias y cambios dentro y fuera de la organización

El capítulo primero es, como lo hemos mencionado, una descripción detallada de la organización. Se describirán los elementos que conforman el ideario organizacional: misión, visión, valores, objetivos organizacionales.

En la recta final de este apartado se hace una descripción del funcionamiento de la organización. Daremos cuenta de procesos formales de producción y de reclutamiento de personal. Aquí se hará un primer ejercicio de contraste con *lo que se dice que es y con lo que es en verdad* a partir de la observación. Aquí la observación y la inspección ya se presentan como técnicas de registro.

Capítulo II. Cada vez más cerca

La segunda parte se sumerge en la organización. Una vez que concluye *lo formal*, la descripción entra y sobrepasa la “dermis” y se ubicará dentro de los procesos. Desde ahí la veremos.

Encontraremos cómo es que está estructurada funcionalmente y que criterios son los que fundamentan sus movimientos y cambios. Quedará encuadrada en los conceptos de la teoría de la administración.

Una vez analizados los procesos, observados y determinadas sus fallas, encontrará el lector un ejercicio de cálculo generalizado del costo de la acción. ¿Cuánto le cuesta a la organización hacer las cosas así? Esto nos permitirá dimensionar las necesidades de cambio o reestructura.

Ya dentro de la organización nos acercaremos a los actores. ¿Quiénes son y cómo son? Respondemos aquí. Los responsables de los costos de la acción son analizados y mapeados para definir qué perfiles tienen y cómo es que su personalidad está definida.

Vamos, como aguja, entrando cada vez en la piel. Se aplicará una técnica de medición para conocer el estado del clima de comunicación dentro de la organización. No queremos saber sólo que condiciones tiene ese clima, sino que se piensa sobre él. Por esto, se aplica una *medida de discrepancia*, ejercicio técnico que permite encontrar las diferencias de percepción entre los actores respecto del clima comunicativo.

El capítulo II se cierra con esta primera reflexión acerca de las diferentes representaciones que existen en una organización.

Capítulo III. Inyectando lo cualitativo

En el capítulo tercero de esta investigación, se hallará la posición teórica que fundamenta la aplicación de la técnica cualitativa de investigación.

Con el fin de obtener datos cualitativos que nos revelen el estado de las representaciones, daremos un breve recorrido por los modelos teóricos que acompañan el análisis para dejar el paso a la experiencia del grupo de discusión.

Después del grupo de discusión se propone una construcción del discurso de los actores que nos permitirá hacer una caracterización de grupos y establecer diferencias en las posiciones. Estamos encontrando el origen de las opiniones y de las actitudes y su influencia en el accionar diario de la organización.

Tendremos al final un discurso complejo que da voz a casi todo el personal en cuestión y será un interesante testimonio del estado que guarda la organización en diversos aspectos: liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, relaciones grupales, etcétera.

Capítulo IV. El Cierre y la estrategia

Todo el recorrido descrito brevemente en este texto introductorio culmina con el capítulo IV donde se anotarán reflexiones acerca del futuro de las organizaciones y el papel del comunicador organizacional como primera parte.

Este capítulo expondrá la condición cultural que guarda la organización mediante la exhibición de técnicas que permiten el mapeo cultural y la definición concreta de una cultura organizacional y sus características. En este caso la de Cinépolis Multiplaza Arboledas

Una vez definida la cultura organizacional se expondrá la estrategia de intervención

El cierre del capítulo IV es un inventario de estrategias y tácticas que permitirán intervenir en la organización mediante el modelo conversación-acción. Esta estrategia está diseñada para atacar los problemas de representaciones, elevar el nivel de conectividad entre las estructuras de la organización y, por supuesto, mantener un nivel de comunicación más comprometido y realista de acuerdo con las condiciones actuales de cultura y clima comunicativo.

La estrategia es producto de la recopilación de información concreta y un ejercicio reflexivo basado en el marco teórico, realizados en el recorrido de la investigación.

Invitamos a acercarse a esta mirada particular que no es, ni por mucho, única, pero constituye un testimonio acerca del estudio de las organizaciones en México.

CAPÍTULO I

**Atuendo completo. Presentación formal
y poses organizacionales.**

Observar es, como repetimos siempre, generar una diferencia con la ayuda de una distinción, que no deja fuera con ello nada distinguible.

Niklas Luhmann

Las líneas posteriores nos invitan a mirar a una organización. Los tópicos que se describen en este reporte de investigación demuestran que estamos frente a eso. ¿Qué clase de mirada? Es la parte que detallamos y, a la par, vamos anunciando la conformación de una organización formal.

Cinépolis Multiplaza Arboledas es la organización de la que se da cuenta. Y se presenta como una organización definida formalmente, caracterizada, con ámbitos de acción precisos y específicos, así como un terreno físico y una cobertura espacial concreta. Todo en la actualidad producto de la historia de una empresa, hoy ya transnacional, que ha visto, en los últimos diez años, incrementar su negocio: la exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas.

La evolución de la compañía desde sus inicios hasta el presente sirve de marco para conocer cómo se ha definido y transformado como organización. Hemos considerado este marco histórico como un elemento más que permite definir con claridad frente a qué tipo de organización estamos, qué retos ha enfrentado, qué decisiones han tomado sus directivos, quiénes son ellos y hacia dónde dirige sus pasos.

Esta historia ha conducido a Cinépolis en general, y a Cinépolis Multiplaza Arboledas en particular, a ubicarse en un espacio físico, temporal y situacional particular. Este momento, en el que se mira a la organización, se determina por constantes cambios en un sistema mayor: el entorno. En esta búsqueda por definir formalmente la organización, no podemos dejar de lado la descripción del entorno que cobija a Cinépolis Multiplaza Arboledas.

Hemos definido a esta organización como un microcosmos donde se repiten las problemáticas y estrategias provenientes del entorno de la empresa a nivel nacional. Definir el entorno de este conjunto en particular nos permite, desde la

visión sistémica, imaginar el entorno general de toda la Organización Ramírez y su marca Cinépolis.

Dos ámbitos fundamentales definen el entorno: el cultural y el económico. El primer enfoque ubica a la organización desde sus relaciones con el sistema cultural. La industria cultural es definida como un sistema general de donde se desprende el sub sistema de la industria cinematográfica en México. En esta cadena, Cinépolis forma parte del último eslabón: la exhibición películas.

Por el otro lado, del ámbito económico se obtienen las definiciones y características del mercado donde se genera la oferta, la demanda y la competencia, así como las tendencias que el negocio del cine muestra para el corto y mediano plazo: la saturación, la sobre explotación del mercado y la elitización de un servicio encarecido.

En el sistema económico, la competencia es producto de un mercado dinámico y variado en sus opciones. Las estrategias derivadas de la relación con la competencia definen en gran medida una parte fundamental de la estructura formal e informal en Cinépolis Multiplaza Arboledas. *Mirar* a la competencia se ha convertido en una actividad estratégica e influyente para la conformación de acciones.

Después del recorrido por la definición formal (mirada al exterior), en este capítulo se da cuenta de la estructura interna formal y funcional de Cinépolis Multiplaza Arboledas. Con el fin de complementar esta posición que “estructura la estructura”, recogemos con la técnica documental de investigación y un ejercicio de observación, una serie de datos y hechos que dan cuenta de la estructura interna formal para contrastarla con la realidad operativa: la funcionalidad.

Tenemos al final una definición primero de la estructura formal de la organización (¿Cómo se estructura? ¿cómo se ve a sí misma la organización? ¿cómo la han construido sus directivos?), y un diagnóstico, después, con

problemáticas concretas acerca de los grados de proporcionalidad entre la estructura formal y la funcional, “lo que se dice que es” y “lo que es”.

La pretensión de entregar una definición y diagnóstico de la estructura formal de Cinépolis Multiplaza Arboledas, tiene como objetivo ejercitar la descripción de una realidad organizacional tomando un objeto de estudio particular. Esta descripción funda la ruta metodológica que proviene de la perspectiva simple hacia una más compleja y aterriza en un diagnóstico más profundo sobre la problemática de una organización desde los *ojos* de la comunicación.

En algún momento se hace la precisión de que esta mirada no deja de ser parcial. La descripción relatada constituye sólo una posición, de entre muchas posibles, frente a “algo”, una organización, que no agota, ni por mucho, ni para nada, las descripciones que se hagan de esta organización en particular.

1. Nombrando la realidad. Cinépolis, descripción parcial

1.1 La caracterización en dos momentos

El objeto de estudio está frente a nosotros y debemos definirlo, distinguirlo, abstraerlo, revisarlo y volverlo a depositar en el hueco dejado por la extracción. *Él* está ahí, no vamos a crearlo. Se convoca a un acto de imaginación que nos permite develar esa realidad: “Para esta clase de realismo la imaginación del observador solo es un medio para dicha representación, no la construye”.¹ No la crea, simplemente se vale de un ejercicio creativo, mental y operacional que le permite asir y mostrar el objeto de estudio.

Las organizaciones sociales² se nos presentan como un objeto de estudio que exige precisamente un acto de imaginación potente y ambicioso. En un primer momento, la organización que es objeto de investigación, posee características en el espacio-tiempo que etiquetan y definen el perímetro inmediato, su contorno, que le da una ubicación particular, que la hace objeto. En este momento del acercamiento, no se hace ningún ejercicio de descripción, solo se da cuenta de la nomenclatura y la terminología oficial o acordada que nombra y define a la organización.

En efecto, estamos hablando de los nombres, los mote, la marca o las categorías oficiales que se adjudican a una organización formal. Si hacemos un ejercicio de comparación, a los seres humanos se les otorga un nombre que los ubica en un registro oficial. Nombre, que si bien da un lugar en el espectro lingüístico para ser llamado, no describe exactamente rasgo alguno, tendencia, relación u objetivo particular. Esto último conforma un segundo nivel de acercamiento para la descripción.

Definir la identidad de la organización, contrastando o haciéndose acompañar de los primeros atisbos mencionados anteriormente (las nomenclaturas), es un

1 Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989, p 269.

2 Entiéndase todas aquellas agrupaciones donde convergen individuos en un espacio determinado (por variables físicas o tecnológicas), relleno de relaciones afectivas-conflictivas producto de la interacción comunicativa o no comunicativa entre los miembros.

segundo momento de caracterización. Y es aquí donde se hace presente el acto de imaginación que nos permite hacer la distinción de la organización. Etkin y Schaverstein mencionan precisamente que definir una identidad es hacer un acto de distinción. Este acto es el que da la existencia a la figura-identidad y que surge de la acción creativa de lo que ellos han llamado: un operador.

El momento de imaginar se acompaña del marco referencial del investigador (el operador). Mientras más amplio sea éste último más potencia tendrá aquel primero. La riqueza de la descripción, como dicen los autores mencionados, surgirá de la variedad de nuevas conexiones que el observador pueda crear o más bien recrear en lo que percibe³

Esta descripción no deja de ser parcial y está sujeta precisamente a la posición (nutrida del marco referencial) que el investigador adopte frente a su objeto de estudio. La parcialidad es una condición natural de la acción de observar y por lo tanto de la descripción.

Si “toda descripción de una realidad compleja como la de las organizaciones siempre es parcial”, las identidades que de una organización se construyan serán igual, en número, a los observadores que de ella obtengan una distinción.

Con estos dos momentos de caracterización, identificamos al objeto de estudio que motiva esta investigación en particular. Hacemos el recuento de la información que nombra y obtenemos al mismo tiempo, un ejercicio de identificación y de descripción de la propia organización.

³ Etkin, J. Y L. Schvarstein, Ibid, p 244.

1.2. Cinépolis Multiplaza Arboledas: Descripción-imaginación. Momento formal-momento parcial.

1.2.1. Los nombres, ¿las máscaras?

*Si fuera un profesional de la lucha libre, sería técnico,
y se llamaría el "Mil Caras"⁴.*

Esta organización formalmente tiene en total cinco rostros o nombres. Algunos sirven para el registro oficial, otros para la mercadotecnia o diríamos: "Pa' los cuates": **Cinépolis**, es la marca. Es el nombre en las marquesinas, en la propaganda. Es el nombre para la publicidad. Para todo lo oficial, **Cinemas de la República S.A. de C.V.** es el membrete (existen dos enunciados más utilizados como razón social: **Servicios de Personal Cinépolis S.A. de C.V.** para efectos de registro de empleados; **Operadora Comercial de Desarrollo S.A. de C.V.** que abarca todo lo que se factura en el área de alimentos). Hay un tercer rostro, **Organización Ramírez**, que no se escribe, que no se encuentra en documentación oficial, pero los medios y algunas organizaciones o personas involucradas en el negocio lo utilizan.

Podríamos establecer la "no" importancia del juego entre uno o más membretes, sin embargo la suspicacia siempre se levanta. "Claro, es para evadir impuestos", "Pues sí, así le hacen todas", "Así funciona, un nombre para una cosa, otro para otra, y así sucesivamente", son expresiones de miembros de la organización que definen así la pluralidad de etiquetas.

Es un hecho que el nombre posicionado corresponde al que se maneja en la publicidad. Los empleados lo son de *Cinepolis*, no de Servicios de Personal Cinépolis S.A. de C.V., dicen ellos. Algunos hasta se sorprenden o llegan a desconfiar al momento de conocer el nombre de la empresa que oficialmente los emplea. Esperan ver en la documentación oficial que el nombre del patrón

4 Comentario para definir a Alejandro Ramírez Magaña, Director General de Cinépolis en Huerta, José, *El mil caras. Entrevista a Alejandro Ramírez*. Poder y Negocios, México, 2007, no. 18, 28 de agosto 2007. p. 20-28

sea *Cinépolis*, cosa que no resulta extraña si consideramos que su espacio físico de trabajo está tatuado, hasta los tabiques, con información corporativa a cargo de *Cinépolis*.

Ahora bien ¿los clientes dicen: “Voy a Cinépolis” o “voy a Cinemas de la República”? ¿Los proveedores llaman a Cinépolis o a Operadora Comercial de Desarrollo? No sabemos hasta dónde esta retórica de los nombres afecte las entrañas de la operación de la organización, sin embargo, en términos de percepción, la ausencia de una definición clara da espacio a ideas que buscan llenar esos vacíos. ¿Es necesario cerrar esos huecos? ¿Qué beneficios podría obtener la empresa por simplemente aclarar cuestiones de forma? ¿Son sólo cuestiones de forma? Es un hecho que *Cinépolis* puede vivir así, el tiempo lo ha demostrado. La operación de su negocio no se ve impregnada en su cotidianidad por este cuestionamiento, pero ¿qué piensa la gente que conforma la organización? ¿La suspicacia que se levanta a partir de la condición plurinomial, genera un factor de desconfianza que se traduce en el ejercicio del trabajo diario?

Es posible, como se comentó, que *Cinépolis* no vea peligrar su accionar por las dudas o los vacíos que se generen a partir del hecho de contar con varios nombres oficiales o semi-oficiales, sin embargo, qué problema habría por generar la información clara y cerrar esos vacíos de información, tal vez ninguno.

1.2.2. Más sobre el encuadre formal

Desde la perspectiva general, *Cinépolis* es una empresa del sector terciario que se dedica a la *exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas, a la venta de bebidas y alimentos y a la venta de publicidad en pantallas*. A nivel nacional, Organización Ramírez es una empresa grande que alberga a 12,367⁵ empleados repartidos en oficinas corporativas y en 195 conjuntos distribuidos en buena parte del territorio mexicano.

⁵ *CINEPOLIS. Comunicación Interna*. Distribuido vía correo electrónico interno. Mayo 2008

Particularmente, Cinépolis Multiplaza Arboledas, microcosmos a donde esta investigación estira sus brazos, es un conjunto de salas cinematográficas (16 en total) perteneciente a la cadena nacional Cinépolis. Con una plantilla que se nutre de 120 empleados aproximadamente, este conjunto se presenta como una de las diez mejores unidades de toda la cadena a nivel nacional (ver Tabla 2). Algo habrá aquí de interesante para que un espacio tenga esa expectativa.

Es de llamar la atención que alrededor del hecho de exhibir una película de estreno se generen tantos círculos productivos (desde la perspectiva económica) y que, aunado a este mismo, se genere un sistema estructurado formalmente y complejo en su informalidad.

Hubo quien vio en el cine la oportunidad de montar un negocio. Hoy, no sólo podemos limitarnos a mirar esta organización como una exhibidora de películas, sino como un sistema más grande (por el recurso humano y material que lo compone) y por lo tanto, muy exigido por su entorno. Esta historia, que sí es de crecimiento (dicho con toda parcialidad), vio surgir eso: una exhibidora de películas; hoy podemos ver una organización que se ha visto en la necesidad de diversificar su atención en otros ámbitos. Sí, todo surge de las películas de estreno, pero hay miradas hacia los recursos, hacia los empleados, hacia el entorno, hacia la “Responsabilidad Social”, hacia otras redes que parecen caminar ajenas a la *exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas, a la venta de bebidas y alimentos y a la venta de publicidad en pantallas.*

2. Cinépolis: Zaga de una historia. Tres partes y créditos al final

Y no es extraño escuchar entre algunos morelianos que los Ramírez son dueños de la ciudad⁶.

Se dice que la historia habla por sí misma. Y ante ello, no hay muchas opciones: *lo que es, es*. La Organización Ramírez y su marca Cinépolis tienen

⁶ Huerta, José, *El mil caras. Entrevista a Alejandro Ramírez*. Poder y Negocios, México, 2007, no. 18, 28 de agosto 2007. p. 22

su historia que también habla por sí misma: *lo que son, son*. La cacofonía sólo hace referencia a los datos duros que hablan de un recorrido, no sabemos si producto de una estrategia o de la casualidad, si es firme y con la dirección trazada hacia el crecimiento. Así son los datos, que no son todo. Aquí retratamos este recorrido de la Organización Ramírez a través de su historia.

2.1 Organización Ramírez, la película de su vida⁷

Hoy se habla de un “emporio del celuloide” que arrancó en aquel momento del año 1956 cuando Enrique Ramírez Miguel (abuelo del hoy Director General), abogado y juez fallecido en 1996, decidió invertir en el negocio de la exhibición abriendo su primer cine en la ciudad de Morelia, Michoacán:

Tú, en aquel entonces, podías tener cines pero no películas...; el gobierno obligaba a mi abuelo a rentarle el cine a la compañía paraestatal Compañía Operadora de Teatros, COTSA. En los sesenta mi papá y mi abuelo empezaron a hacer salas con los señores Alarcón, y desde 1963 hasta 1971 lograron hacer la cadena de cines más grande independiente del estado. Veintitantos cines gigantescos, de 2,000 butacas. Pero en 1971, estando ya el presidente Luis Echeverría, los Alarcón vendieron su parte por tener un acuerdo en ese sentido con el gobierno. También vendimos la nuestra y volvimos a empezar de cero. Entonces, Organización Ramírez se conformó a partir de los cines del 71 a la fecha⁸.

Cinematográfica Cadena de Oro S.A. de C.V. es el antecedente inmediato para Organización Ramírez. Con ella inicia la construcción de los conjuntos “Cinema Salamanca 70”, “Acámbaro 70” y “Guanajuato 70” que serían conocidos como “El circuito de Oro”. Organización Ramírez Cinemas inaugura ya en la capital del país su primer conjunto, el 12 de octubre se abre el “Cinema La raza 70” y se insertan de lleno en el mercado del Distrito Federal y el área metropolitana. Por esta década de los setenta, el negocio para los Ramírez no era ni por asomo el asunto de la exhibición de las películas, encontraron que alrededor de

⁷ Los datos como fechas y lugares son extraídos del *Manual de Inducción para conjuntos*. Documento interno de la dirección de Recursos Humanos Cinépolis. 2007. También debemos hacer referencia a la página corporativa en red: *Talento Cinépolis*. <http://www.cinepolis.com.mx/talentoCinepolis/>. 17 agosto 2008.

⁸ Huerta, José, *Idem*

este hecho podían montar un sinnúmero de negocios alternos que les darían a la postre jugosas ganancias (se calcula que el negocio que está alrededor de exhibir películas otorga ganancias en proporción de 5 a 1 con respecto a la propia exhibición).

La venta de alimentos y publicidad resultaron ser el *hitazo*. De ahí que el principal desarrollo después de esos años se diera en innovaciones dirigidas a nutrir esta ala del negocio del cine.

En 1972, Organización Ramírez inaugura en Tampico el concepto “Cinemas Gemelos”, el primer conjunto con dos salas de exhibición en el mismo espacio inmobiliario, que sería el antecedente de los “Multicinemas” en 1974 donde se podían encontrar inmuebles con 5 salas de exhibición. “.. en los que se podía fumar, que no contaban con *sourround* pero sí con intermedios de 15 minutos durante los cuales la gente se cebaba de palomitas de maíz y refrescos”⁹.

2.2 Cinepolis, la película de su vida parte II

La capital del cine.

Cinepolis, la capital del cine, nace en 1994 con un multiplex de 10 salas en la ciudad de Tijuana. A partir de su aparición, Organización Ramírez concentra todos sus esfuerzos y capital en la construcción de los multiplex y megaplex en las principales ciudades de la República Mexicana.

Las primeras definiciones de “la sociedad moderna” se apoderaban de los textos de analistas y pensadores sociales; la revolución tecnológica se hacía más cercana a todos los sectores sociales. “La civilización moderna depende en gran parte de las organizaciones, organizaciones modernas”¹⁰ Cinepolis se presentaba como una atomización de esa modernidad: instalaciones de primer

⁹ Huerta, José, *El mil caras. Entrevista a Alejandro Ramírez*. Poder y Negocios, México, 2007, no. 18, 28 de agosto 2007. p. 22

¹⁰ Etzioni, Amitai, *Organizaciones Modernas*, México, UTHEA, 1986, P. 2

nivel, una estructura con mayor longitud y densidad, productos que se innovaban constantemente, más espacios, más opciones ante una sociedad demandante de entretenimiento. Tal parece que en los complejos de exhibición cinematográfica de los Ramírez “la innovación y el servicio al cliente eran su *mantra*”¹¹.

Muchos de los agregados de calidad a las modernas salas se hicieron a instancias y por recomendación de Alejandro, que en su entrenado ojo en países desarrollados, sabía que la exhibición de primer mundo podía ser trasladada a México. Y que se podía cobrar más por tener pantallas más grandes, sonido digital, butacas cómodas, dulcerías, cafeterías, guardarropa, incluso tragos durante la función¹².

Este asunto de cobrar más ha sido una de las principales críticas que reciben los exhibidores. La comentaremos brevemente ya que se abordará con más amplitud en los apartados siguientes.

El Fondo de Inversión y estímulos al Cine Mexicano (FIDECINE) es una organización que promueve el desarrollo de la industria cinematográfica en México. Su director Víctor Ugalde comentó “...que el precio del boleto le parece injusto en relación al salario promedio de una persona”. Alejandro Ramírez defiende su negocio: “Tenemos precios diferenciados en distintas plazas... y además seguimos siendo (el cine) la opción más barata de entretenimiento, más que el fútbol o el teatro”¹³.

Hay analistas que sugieren que esta industria de la exhibición se está elitizando por quedar, cada vez más, fuera del alcance de la mayoría de las personas en el país.

Siguiendo con el tema de los conceptos innovadores, no podemos dejar de mencionar la incursión en 1999 del concepto “Cinopolis VIP” (Very Important People). Con ideas que se rodean de la exclusividad, el confort y un servicio de

¹¹ Huerta, José, *El mil caras. Entrevista a Alejandro Ramírez*. Poder y Negocios, México, 2007, no. 18, 28 de agosto 2007. p. 25

¹² Idem

¹³ Ibíd.

excelencia (consentidor), la experiencia de ir al cine se reformó, se especializó distinguiendo.

A la par de los diseños novedosos de inmuebles, de la incursión de conceptos exclusivos, la tecnología adaptada a las singularidades de la industria de la exhibición, fue y sigue siendo otro desarrollo dentro de la organización Ramírez.

2.3 Cinepolis y Tecnología, parte III de la historia

No trates de explicarlo, vívelo.

Slogan Cinépolis Imax

Buscando acaparar más mercado y dar golpes relevantes a la competencia, Cinepolis celebró en 2004 una alianza con IMAX Corporation (empresa que se dedica al diseño y fabricación de cámaras y proyectores IMAX-Image Maximum) para ubicar 6 pantallas IMAX en los conjuntos Cinepolis. El concepto IMAX le dio a Organización Ramírez una ventaja estratégica y competitiva ante los otros exhibidores.

Después del diseño de inmuebles novedosos, la incorporación de nuevas tecnologías a la industria de la exhibición fue el blanco al que apuntaron las estrategias de Cinepolis. El convenio con IMAX fue el primer paso que resultó de esta visión. Posteriormente, bajo la consigna “La atención especial comienza antes de entrar al cine: por teléfono o vía internet”, Cinepolis rompe el esquema de tradicional de la venta de boletos creando, en 1997, Cineticket, una división dentro de la empresa surgida para promover la compra y/o reserva de boletos empleando como medios el servicio de telefonía o el internet.

Las novedades no terminan. Como parte de la ambición por acaparar más y más clientes, Cinépolis combina el uso de tecnología, recursos físicos (inmuebles) y económicos, junto con propuestas creativas, igual de novedosas que la misma tecnología. En 2006 se da luz a un proyecto que a la fecha busca su diseño definitivo. Cinema Park es considerado el primer proyecto de cine

educativo y de entretenimiento de América Latina, que consiste en levantar al espectador de su butaca e invitarlo a un recorrido (Tour Temático) por salas multisensoriales: butacas con movimiento, efectos de aire y agua, controles remotos interactivos, proyecciones en formato de 3D (tercera dimensión) y efectos de luz y sonido. La explotación de la *experiencia*

Como podemos leer, la modificación constante de conceptos gracias a los avances tecnológicos no termina mientras aquellos no acaben. ¿Hay final para esto? Mientras no se pierda la sorpresa, no se perderá el boletaje.

No podemos dejar de lado la problemática con la incursión de la tecnología. Catalogados como un “extra” frente a los productos de la competencia, los servicios que se derivan del uso de tecnología de avanzada, no han quedado exentos de opiniones adversas que cuestionan su utilidad y rentabilidad.

El concepto IMAX ha desatado aún más las opiniones críticas. Los altos costos del boletaje (aproximadamente cien pesos el acceso por persona) deja fuera, según los críticos, a la mayoría de la clase trabajadora del país al restringir, por el bajo poder adquisitivo, el acceso a estas opciones de entretenimiento.

Por otra parte, fuera del impacto social, la simple exhibición de películas en formato 3D no garantiza la satisfacción del público. Aquí dejamos a cuenta: el predominio de la forma por encima del contenido no siempre produce buenos dividendos. Las salas que ofertan el concepto IMAX no han quedado fuera de las críticas, por parte de los asistentes, acerca de los contenidos de las películas en este formato. Al ofertar sólo la experiencia de “mirar en tercera dimensión”, se deja de lado la oportunidad de ofrecer también contenidos de calidad.

La idea de Cineticket tampoco ha quedado lejos de los problemas. Las peculiaridades que se tienen al manejar transacciones bancarias en punto de venta y por Internet (dobles cargos, bloqueos de tarjetas, montos no acordados, etcétera) han pintado el cuadro de la existencia de este concepto

desde su aparición. Como servicio resultó muy innovador, sin embargo, el registro de ingresos por esta vía aun no refleja el gusto del público por reservar boletos para el cine. ¿Nos gustan las filas? Tal vez.

Las nuevas tecnologías han modificado y diversificado la oferta en la Organización Ramírez. Conceptos como Cinépolis IMAX, Cinema Park y Cineticket, son hasta ahora los proyectos más difundidos donde podemos enunciar el uso de tecnologías novedosas. La experiencia no ha estado lejana de dificultades, falta de planeación pero los proyectos siguen.

2.4 Cinépolis. Ustedes los pobres. IV y última parte de la zaga:

¿Cines piratas?

En 2008, Organización Ramírez completa la compra de una pequeña cadena independiente de salas de exhibición, Cines Xtreme. Seis pequeños conjuntos, pertenecientes a una compañía independiente que no aguantó más la batalla contra las cadenas grandes, arropados bajo el concepto de “cines de bajo costo” con los que se busca llegar a los sectores de niveles socioeconómicos bajos.

Un estrategia más que, tal vez, responda a las críticas que anteriormente comentamos sobre la elitización de la industria por parte de las cadenas exhibidoras debido a los altos costos de sus productos, tanto boletaje en taquilla, como alimentos en general.

Así, Cinépolis pretende no dejar mercado virgen y acercar su principal producto, las películas de estreno, a los espacios que históricamente han sido relegados por cuestiones de posición social. Claro, también allá se venden palomitas y todo lo demás.

2.5 Cinepolis. Los créditos

Es indudable el crecimiento que la historia de la Organización Ramírez documenta. También podemos concluir que las acciones de innovación, anticipada a la competencia, han sido golpes quirúrgicos de grandes resultados, ya los leímos.

Pero también hemos reportado que esta historia de crecimiento ha sido acompañada de tropiezos (¿cuál no?), poniendo a Cinépolis en el centro de la crítica por parte de organizaciones que tienen alguna participación en la Industria Cinematográfica Nacional.

Efectivamente, y aquí se hizo un primer acercamiento, Cinépolis empezará, en algún momento no muy lejano, una lucha contra sí mismo. La tendencia aleja cada vez más a las personas por sus bajos ingresos y los procesos de innovación tendrán que apuntar hacia cómo regresar al público a las salas.

La historia indudablemente no termina, los cambios son constantes. Mientras redactamos este documento, Cinépolis busca en mercados de otros países de Centro, Sudamérica e India, oportunidades que el mercado mexicano ya no ofrece. De ahí que la misión de Cinépolis incluya un enunciado sobre esto: “...fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional”

Con un entorno que exige mirar hacia todos lados: el personal, la economía, el mundo, la sociedad, Cinépolis puede seguir la ruta del crecimiento como lo ha hecho hasta ahorita. Mientras el entorno, claro, sea leído con precisión, seguro con ambición, por aquellos que la conforman en la parte directiva. Ellos tendrán lo que Etzioni define como el problema de las organizaciones modernas: “... ¿cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción?”

La historia habla de los máximos de satisfacción pero, eso sí, es la historia oficial. ¿Qué relatarán las otras historias? Es objetivo de esta investigación encontrar estos relatos. El capítulo III versará al respecto

3. Cinépolis: dos lecturas al entorno

Definir el entorno que rodea a la organización es parte complementaria del ejercicio por describirla. Para el caso de Cinépolis en general y del conjunto Multiplaza Arboledas en particular, describiremos en el entorno en dos vistas: la industria cultural y el ámbito económico y de mercado

3.1 La industria cultural. Definición y perspectiva general

El concepto de *industria cultural* fue acuñado a principios de los años cuarenta por los teóricos de la entonces llamada Escuela de Frankfurt fundadores de la teoría crítica. Con ese mote nombraron el fenómeno mediante el cual los individuos eran atraídos para el consumo de productos culturales en las sociedades industrializadas, bajo una lógica de imposición consumista y costumbrista. Al mismo tiempo se dejaba notar la molestia frente a la producción de la cultura como simple mercancía. La perspectiva era la siguiente:

Cuando más se fortalecen las posiciones de la industria cultural tanto más brutalmente puede actuar ésta contra las necesidades de los consumidores y suscitarlas, orientarlas y disciplinarlas, llegando incluso hasta el extremo de abolir el esparcimiento: no se impone ya límite alguno a un progreso cultural de tales características.¹⁴

El tono radical de este concepto ha cambiado a través de los años gracias a la complejidad que ha adquirido la producción y re-producción de los esquemas bajo los cuales se define al arte, la cultura y la propia industria. Sin embargo no

14 De la Vega, Eduardo. *Cine e industria cultural en México: ¿hacia un nuevo enfoque sociológico?*, http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/14-15_1992/211-234.pdf. 29 de agosto del 2008.

podemos dejar de aceptar que los bienes o productos culturales poseen en mayor o menor grado un carácter mercantil, y que sobre eso o a partir de esta máxima se debe desprender al análisis.

Para cerrar este pequeño apartado dejamos una definición de *Industria Cultural* solo como encuadre conceptual de este capítulo, sin la pretensión de dejar el asunto de la definición de este término como cerrado con este enunciado (definiciones hay varias, sólo falta frente ellas construir conceptos más abarcante o tomar posición con los ya existentes).

En el libro *Industrias Culturales: el futuro de la cultura en juego* se afirma que existe una industria cultural

cuando lo bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según los criterios industriales y comerciales, es decir, en serie aplicando una estrategia de tipo económico, en vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural¹⁵

3.1.1 El cine en el aparador de la industria cultural.

En el texto citado de *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego*, el especialista Agustín Guirard, establece los campos de actuación la industria cultural, clasificados de acuerdo al tipo de productos generador por cada campo: libros, diarios y revistas, discos, radio, televisión, cine, nuevos productos y servicios audiovisuales, fotografía, reproducciones de arte, publicidad.

El cine entonces se ubica dentro de este catálogo de productos extraídos de la industria cultural por lo cual, se puede establecer la existencia de una industria que se dedica a procesar productos relacionados exclusivamente con el cine: la industria cinematográfica.

15 Ibid

En México, la industria cinematográfica ha tenido su particular desarrollo. Podemos establecer como parte de la industria cinematográfica mexicana a las casas productoras, las compañías distribuidoras, las empresas de exhibición, las asociaciones fomentadoras, sin dejar de lado a los productores, los fotógrafos, los directores, los actores y el largo etcétera.

Visto desde esta perspectiva, el cine ha tenido sus momentos de auge y sus temporadas de crisis. Baste mencionar la tan sonada Época de oro del cine mexicano y la también conocida “crisis de los años ochenta”.

Dentro de estos momentos definidos en perspectiva de tiempo, los eslabones de industria del cine han visto también pasar frente a ellos temporadas fértiles y otras para olvidar. El ejemplo de las casas exhibidoras nos retrata cómo se ha dado este fenómeno de evolución.

3.1.2 Cinépolis, el último eslabón

Dentro de la industria cinematográfica, Cinépolis ocupa una posición como empresa exhibidora de películas de estreno. En la cadena de la producción y el consumo de películas, esta organización se ubica en el parte última (cabe mencionar que la Organización Ramírez incursiona ya en la producción de películas mexicanas), ofreciendo la exhibición en espacios diseñados especialmente para este hecho.

Como empresa exhibidora, Cinépolis ha diseñado su propia industria o sub-industria de la al haber desarrollado negocios alternos a las pantallas de cine. Así, tenemos una industria de la exhibición dentro de la industria cinematográfica nacional, que a su vez forma parte de la industria cultural como le hemos definido anteriormente.

La labor de esta organización impacta determinadamente en la evolución de la industria del cine debido a que de ella (y sus competidores) depende totalmente la parte del consumo. Sus aciertos o errores para con los consumidores determinarán el cauce de las producciones nacionales y

extranjerías, así como los niveles de compra y venta de los productos que se ofertan.

Toda la empresa y sus extensiones, unidades o conjuntos, experimentan día a día la visita de los consumidores, clientes, espectadores o cinéfilos que acuden activamente a la oferta del producto finalizado. Ahí están colgados el trabajo de las productoras, las distribuidoras, los directores, y todos aquellos que participaron en la fabricación de la película.

Con la *película* termina la cadena de producción pero inicia otra: la de la industria de la exhibición. Aquí, los consumidores son sujetos que buscan una opción de entretenimiento, que administran su tiempo libre o que, simplemente, gustan de jugar el rol de espectadores continuos de películas, los cinéfilos en el *argot*.

Cinépolis ha visto en la búsqueda del entretenimiento o en la descarga del ocio los principales motores que mueven su negocio. La organización diseña y construye espacios que conquisten a todos aquellos que optan por el cine, no sin competir con otras opciones de entretenimiento. Esta competencia hace que la batalla por ganar espectadores sea cada día más agresiva: mientras una persona no está en el cine, está en teatro, en el circo o simplemente viendo televisión, *y es por esa persona por la que hay que ir*.

La industria cultural, de la que Cinépolis forma parte, ha diseñado (o exigido) un mapa cada vez más nutrido de opciones de entretenimiento. La sociedad de igual manera parece no saciarse y busca desesperadamente nuevas alternativas, nuevas experiencias, más espacios para gastar el tiempo libre. Estas condiciones exigen a los negocios de la industria cultural ajustarse constantemente a la “ola Hedonista”¹⁶

¹⁶ Así define Lipovetsky en su libro “La era del Vacío”..”la ola hedonista, desculpabiliza el tiempo libre, anima a realizarse sin obstáculos y aumenta el ocio”. Lipovetsky, Gilles *La era del vacío* Barcelona, Anagrama. 2002 p. 22

Las salas de cine son hoy en día una opción más. La baraja de las alternativas de distracción es amplia y cada vez con mayor alcance. Cinépolis juega su papel dentro de la industria cultural ofertando entretenimiento, usando el cine como medio para echar a andar su negocio de exhibición: ese es el fin.

3.2 Cinépolis Multiplaza Arboledas. Mercado, competencia y clientes. Perspectiva particular

En diciembre del año 2006, el conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas se inaugura como una unidad más que la cadena Cinépolis ubicada dentro del área metropolitana. Considerado como el territorio donde se generan la mayoría de las ventas e ingresos para las cadenas exhibidoras, la zona donde se halla la sucursal de Arboledas (municipio de Tlalnepantla, lado norte del Estado de México) es muy dinámica comercialmente (en las periferias abundan las fábricas y los corporativos de empresas chicas, medianas y grandes).

Desde su apertura, Cinépolis Arboledas Tlalnepantla se ubicó pronto entre los primeros diez conjuntos del Distrito Federal y área metropolitana por el número de asistentes reportados. Los espectadores provienen de todas partes territorio mencionado, sin embargo podemos destacar municipios como Tlalnepantla, Naucalpan, Coacalco, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli y Atizapán.

En estas demarcaciones, se ubican de igual manera los conjuntos más representativos de la cadena Cinemex, considerada como la competidora directa en la metrópoli. La estrategia por parte de Cinépolis ha sido muy clara: cercar a la competencia con sucursales en los perímetros. El conjunto de Arboledas, así como el de Satélite y el de Lomas Verdes (ambos en el municipio de Naucalpan) pelean directamente con el número uno de la competencia: *Cinemex Mundo E*. En un radio muy pequeño los cuatro conjuntos reciben en promedio 50 mil asistentes por semana (observar dato en la Tabla 2).

Las tendencias demuestran que los asistentes de estos conjuntos van y vienen entre la marca Cinépolis y Cinemex (ver Tabla 1). El objetivo hoy por hoy se centra en atraer los clientes de la competencia. No hay estrategia para acaparar nuevos cinéfilos que, en un mercado ya muy explotado, sería difícil conseguir.

Los números, para poner un ejemplo, del conjunto de Arboledas revelan una asistencia ya consolidada (ver tabla 2). El objetivo se centra entonces en evitar fugas hacia los conjuntos de la competencia y responder puntualmente ante algún embate por parte de ella. El monitoreo de las estrategias de la competencia es constante y determina en mayor medida las acciones a entablar para conseguir la preferencia de los asistentes.

Es una realidad que el crecimiento que pueda tener este mercado depende en gran medida de las respuestas que ante la competencia se generen. El hecho de que existan en un territorio tan pequeño una gran cantidad de conjuntos tiene como objetivo ganarles espacio físico a los competidores y acercarse cada vez a los clientes aunque eso signifique ubicar un conjunto en “cada esquina”. La saturación del mercado es un riesgo que la empresa ha decidido correr desde hace ya algunos años. Para muestra: en las mismas demarcaciones que hemos mencionado, la empresa Cinépolis está a punto de inaugurar cinco unidades más en un periodo de dos años.

Hay más riesgos. Cinépolis Multiplaza Arboledas es considerado como un conjunto “caro”¹⁷. Como lo hemos comentado, hay una crítica muy fuerte hacia los altos costos que hoy en día se pueden apreciar en las taquillas o en las dulcerías de conjuntos como este. Ciertamente es que los números de asistentes para esta unidad se han estabilizado mucho, también debemos comentar que la problemática de la situación económica de la gran mayoría de la sociedad mexicana, si ésta sigue en declive, impactará negativamente el ingreso de los

17 El conjunto de Multiplaza Arboledas siendo “Tripla A” es considerado como una unidad de precios altos, solo abajo de los conjuntos nombrados “Triple A PLUS” como los conjuntos ubicados en las localidades de Satélite o en Lomas Verdes

conjuntos. Lo cual puede modificar de forma tajante y en un futuro no muy lejano la estrategia de atracción de asistentes.

Por lo anterior y mientras eso sucede, el objetivo, el blanco es la competencia. Veamos cómo está ubicada la competencia más detalladamente.

3.2.1 Compartiendo el pastel con Cinépolis Multiplaza Arboledas

Para representar con datos duros la posición del Conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas con respecto a la competencia cercana, hacemos uso de los número generados (referentes a los asistentes) en el mes de agosto del 2008. Para ubicar con mayor detalle, veremos el cuadro a nivel nacional y el cuadro a nivel región metropolitana para visualizar al conjunto en cuestión.

Tabla 1. Taquillómetro Nacional (del 28 de agosto al 5 de septiembre del 2008)¹⁸

Ranking	Marca	Asistentes	Participación Asistentes	Participación Ingresos	Precio Promedio
1	CINÉPOLIS	1,422,003	54.47%	57.79%	\$42.68
2	MMCINEMAS	397,077	15.21%	14.93%	\$39.50
3	CINEMEX	391,758	15.01%	13.86%	\$37.17
4	CINEMARK	191,912	7.35%	6.87%	\$37.61
5	INDEPENDIENTES	70,108	2.69%	2.10%	\$31.48
6	LUMIERE	60,530	2.32%	1.81%	\$31.40
7	EXHIBIDORA DEL BRAVO	19,144	0.73%	0.50%	\$27.68
8	HENRY CINEMAS	18,115	0.69%	0.63%	\$36.38
9	CITY CINEMAS	15,518	0.59%	0.68%	\$46.09
10	INTECINE	13,849	0.53%	0.44%	\$33.43
11	EXHIBIDORA ANGELOPOLITANA	5,960	0.23%	0.18%	\$32.16
12	GENE	4,772	0.18%	0.19%	\$41.54
Totales		2,610,746	100%	100%	\$40.23

¹⁸ La información de los taquillómetros, tanto el nacional como el regional, se difunde por correo electrónico interno a todos los conjuntos y oficinas a nivel nacional.

Podemos leer en este cuadro que Cinépolis a nivel nacional obtuvo el 54.47% del mercado lejos de su competidor más cercano, la cadena MM Cinemas con apenas un 15.21%. Estos porcentajes, obtenidos en una sola semana, son ya una tendencia en los que va del año.

Tabla 2. Taquillómetro D.F y Área metropolitana (del 28 de agosto al 5 de septiembre del 2008)¹⁹

Ranking	Marca	Conjunto	Asist.Totales	No. Pantallas	% Ocupación Semanal	PRECIO PROMEDIO SEMANA 35
1	CNPL	CP UNIV 19	39,574	19	50%	\$56.17
2	CNPL	CP PERISUR 20	33,686	20	45%	\$57.66
3	CNMX	MUNDO E 24	22,639	24	19%	\$49.42
4	CNPL	CP PZA SAT 15	19,559	15	32%	\$47.61
5	CNPL	MULTICINEMAS	19,187	32		\$25.82
6	CNPL	CP ARAGON 19	18,807	19	24%	\$36.79
7	CNMX	P DELTA 10	17,848	10	39%	\$41.17
8	CNPL	CP NEZAHUALCOYOTL 14	16,957	14	23%	\$38.75
9	INDM	OTROS	16,627	49		
10	CNMX	SANTA FE 14	16,489	14	21%	\$43.77
11	CNPL	CP LA CUSPIDE 16	16,216	16	20%	\$56.25
12	CNPL	CP ARBOLEDAS 16	15,447	16	20%	\$41.62
13	CNMX	COAPA 12	15,425	12	29%	\$39.23
14	CNMX	UNIVERSIDAD 12	15,387	12	28%	\$41.60
15	CNPL	CP ECATEPEC 14	15,025	14	20%	\$37.34
16	CMK	P LINDAVISTA 11	14,542	11	28%	\$47.58
17	CNMX	ARAGON 12	13,526	12	27%	\$33.47
18	CNMX	ANTARA 12	13,047	12	25%	\$56.10
19	CNPL	CP MIRAMONTES 15	12,822	15	25%	\$41.16
20	CNMX	IZTAPALAPA 12	11,787	12	22%	\$29.53

Para el conjunto de Cinépolis Multiplaza Arboledas el competidor más cercano, según nos muestran los números de la tabla anterior, es el conjunto de la cadena Cinemex ubicado en la localidad de Santa Fe, en el Distrito Federal. Desde el punto de vista territorial, el competidor más próximo es la unidad de la empresa Cinemex ubicada en la plaza comercial *Mundo E*. Es el “enemigo a vencer” y, como lo habíamos descrito anteriormente, la estrategia a nivel compañía para mermar su posición ha sido *cercarlo territorialmente*, con las unidades de Satélite, Lomas Verdes y Arboledas, las tres de Cinépolis

¹⁹ El taquillómetro de la región DF y AM reporta 83 conjuntos en total de esta zona. Para efectos de referencia tomamos sólo los primeros 20

3.2.2. Reacciones ante la competencia

En un artículo publicado en el periódico La Jornada, Claudio Sánchez director de mercadotecnia de Grupo Cinemex, comentó que:

“En los años recientes, la industria cinematográfica en México, hablando de la exhibición, no se ha incrementado constantemente. No ha aumentado la asistencia año con año... históricamente hemos vendido al rededor de 150 y 170 millones de boletos al año, toda la industria, todas las cadenas exhibidoras. En los pasados cinco años no hemos podido levantar la audiencia, que nuevas personas visiten el cine o que vayan más veces. Podemos ayudar en lo económico facilitando el acceso. Entre más vayan, más barato les saldrá”²⁰.

Estas conclusiones, han impulsado a las cadenas de exhibición a lanzar productos que establezcan lazos de “fidelidad” entre sus clientes y los conjuntos; se han visto de igual manera en la necesidad de renovar e innovar sus servicios especialmente buscando la incursión de nuevas tecnologías.

En ese tenor, Cinépolis Multiplaza Arboledas y los conjuntos Cinépolis de la región, fueron los primeros que reaccionaron ante el lanzamiento de la *membresía Cinemex*. A principios del año 2008 y como respuesta al lanzamiento por parte de la competencia de su credencial-membresía, dichos conjuntos pilotearon primero y lanzan posteriormente la *membresía Cinépolis*.

Como una manera de “amarrar” a los clientes permanentes y generar más asistencia, se diseñó este producto que permite, a quien lo adquiriera, asistir a cualquier conjunto de la cadena Cinépolis, en el horario que más le convenga, a la función de su preferencia y cuantas ocasiones así lo decida por una cuota mensual previamente estipulada. Un producto que ha sido bien acogido por los clientes.

Otra acción que se ha implementado para incrementar la asistencia la podríamos definir con la conocida máxima de: “si Mahoma no va a la

20 Cruz, Arturo, *Incrementar la audiencia, reto para Cinemex*, La Jornada en línea, México, 15 de febrero del 2008.
<http://www.jornada.unam.mx/2008/02/15/index.php?section=espectaculos&article=a12n2esp>

montaña...” Cinépolis Multiplaza Arboledas y en general los conjuntos a nivel nacional cuentan con un tiraje de boletos a precio especial que le permite salir a buscar alianzas y ventas corporativas. Acercándose a las empresas aledañas a cada conjunto, el personal que administra las unidades tiene el reto de cerrar ventas de boletos a precio especial, para que los negocios vecinos los ofrezcan a sus empleados como un incentivo anexo al salario o como un mecanismo de reconocimiento. Ahora el cine va por ellos.

La renta de salas para cursos de capacitación, eventos especiales, funciones privadas o *premieres* contratadas en exclusiva, han diversificado la oferta de un conjunto que ya no sólo espera pasivo al cliente que decide entrar al cine, sino que se ve impulsado a ofrecer otros servicios que le generan ingresos extras. “El que sea es bueno”, tal parece que es lema.

Las miradas efectivamente están dirigidas a acaparar el mayor número de asistentes y generar ingresos por cualquier vía que la infraestructura permita. Pero no se olvidan de los clientes de a diario, de a pie. El monitoreo de sus opiniones y sugerencias está también estructurado. Por lo que toca a la competencia y al mercado, la Organización Ramírez tiene una vigilancia estrecha y una marca personal para ir de la mano con las exigencias que estas variables impongan.

Y mientras se gana terreno a nivel nacional, las fronteras han sido brincadas y la presencia de Organización Ramírez en Centro y Sudamérica y el país indio es la otra parte de la estrategia de crecimiento que, generada por la saturación que pueda ocurrir en el mercado mexicano, se ha construido como la opción más viable para evitar el estancamiento.

En el próximo año 2009, Cinépolis inaugurará su primer conjunto en la India y en este 2008 se abrió en el mes de junio el Conjunto Cinépolis Colombia. Los mercados del extranjero, sobre todo aquellos donde la presencia de cadenas exhibidoras es mínima, son el objetivo a mediano plazo para la organización que busca otros espacios físicos “vírgenes” para no detener o perder la costumbre del crecimiento.

4. La estructura de las organizaciones. Iniciando la construcción del objeto

La mayoría de los escritos teóricos o reflexivos acerca del fenómeno de las organizaciones versan sobre la importancia de estudiar la estructura organizacional. El objetivo del análisis de esta estructura consiste en realizar una descripción de los elementos formales y los comportamientos continuos; inventariar los recursos humanos y tecnológicos y dar cuenta de la definición formal que sobre la organización objeto de estudio se tiene.

Una vez construido este apartado, la reflexión acerca de funcionamiento y las características de la estructura de la organización en particular, apunta hacia las ventajas o limitaciones y las congruencias-incongruencias que se observan en la estructura vista desde el funcionamiento y a la inversa.

Con esta mirada nos acercamos a Cinépolis Multiplaza Arboledas y, en los apartados siguientes, se relata el recorrido descrito en los párrafos anteriores.

4.1 El ideario Cinépolis. Diseño desde el escritorio

En la actualidad muchas organizaciones, y en especial sus directivos, exponen mediante la construcción un “ideario organizacional” la definición formal e ideal que de la misma organización se tiene. ¿Cómo me veo o cómo nos vemos? ¿Cómo quiero que me vean o cómo queremos vernos? ¿Cuál es mi objetivo general y nuestros objetivos valores? ¿Cómo conseguir o qué herramientas se tienen para cumplir esos objetivos? son algunas preguntas que responden estos enunciados.

Conocidos comúnmente como la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos, en Cinépolis se han construido las propias ideas y conceptos con el fin de enunciar a los clientes y sobre todo a sus empleados, la “esencia Cinépolis”, los objetivos generales de la empresa y la perspectiva que se tiene a corto, mediano y largo plazo.

Las frases que conforman el ideario Cinépolis, como casi todas las de todas las organizaciones que cuentas con ellas, se diseñan y modifican desde las oficinas corporativas y, una vez definidas, son vertidas mediante una estrategia de posicionamiento a todas las extensiones de la empresa: los conjuntos, las oficinas corporativas en otras ciudades y cualquier espacio que tenga la marca Cinépolis.

Durante el segundo semestre del 2007 y el primero del 2008, se llevó a cabo en Cinépolis el programa “Implementación de la Nueva Cultura Organizacional Cinépolis”. Esta dinámica consistió en difundir en todas las sucursales de Cinépolis los cambios realizados en el ideario organizacional: la nueva Misión, Visión y Valores de la empresa. Según datos que provienen de la fuente oficial de las oficinas corporativas, este proceso fue todo un éxito y hoy todos los empleados “viven la nueva Cultura Organizacional en Cinépolis” (para muestra ver Imagen 1).

Imagen 1. Arte distribuido en correo electrónico interno, donde se reportan resultados acerca de la Cultura Organizacional en Cinépolis



4.1.1 La Misión Cinépolis

“Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar”²¹

Como ya establecimos en el apartado donde describimos el mercado, para Cinépolis y para los conjuntos en todo el país distinguirse de los competidores dentro de un mercado sumamente dinámico, no sólo es una estrategia de índole económica o de mercadotecnia, es parte de la misión.

Esta misión apunta los mecanismos abstractos mediante los cuales el objetivo de la misión se verá cumplido: el entretenimiento, como parte fundamental y haciendo énfasis a la génesis de este negocio; la renovación y la búsqueda de nuevas opciones y la atención como principales elementos que permitirán distinguirse de los competidores.

4.1.2. Frases para la fiesta. La Visión en Cinépolis

“Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”²²

Mencionando el eje motor de Cinépolis, la exhibición de películas, la Visión contiene una metáfora que pretende impactar, conmover y convencer con un discurso más amigable, menos institucional, dirigido tanto a sus empleados como a sus clientes.

Valdría la pena comentar aquí que, normalmente, una visión define o pretende definir con claridad cómo se concibe la organización en el futuro. La visión en Cinépolis carece en mayor grado de esta perspectiva desperdiciando una oportunidad para difundir al interior de la su estructura esta idea que no es menos importante.

²¹ Talento Cinépolis. Quiénes somos. <http://www.cinepolis.com.mx/talentoCinepolis/>. 21-agosto-2008.

²² *Ibíd.*

4.1.3. Cinépolis: balazos de valores ²³

- **Pasión:** Significa entregarme a mi trabajo con entusiasmo genuino, hacer las cosas lo mejor posible, buscando mi superación constante y el bienestar de mi empresa.
- **Compromiso:** Se demuestra trabajando a diario con la convicción de dar lo mejor de uno, otorgando la confianza a los demás de que no se va a fallar.
- **Integridad.** Soy coherente con mis valores tanto en mi trabajo como en mi hogar.
- **Servicio:** Doy más de lo que me exigen para servir a mis clientes tanto internos como externos.
- **Ser palomita:** Es la esencia de Cinépolis: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo.

Una batería de valores como los antes expuestos resulta la acumulación de conceptos “puros”. Es decir, ideas con contenido conceptual pero vacías en su alcance. ¿Puede ser una organización así cotidianamente? A este listado le faltan definiciones claras de qué cosa es “lo mejor posible”, qué son exactamente la coherencia, la creatividad, la curiosidad, la confianza. Al final, estamos de frente con un discurso más, distante y demagógico.

4.1.4. Los objetivos organizacionales en Cinépolis

En el manual de inducción, distribuido en los conjuntos y en cualquier extensión de Cinépolis donde ingrese personal nuevo, se enlistan los objetivos particulares que se desprenden de uno más general: “Buscar el éxito y la plena realización empresarial e individual”.

A continuación enlistamos los objetivos particulares:

- Económicos: Trabajar sistemáticamente, con inteligencia, entusiasmo y

²³ Ibíd

audacia, buscando ser mejores y más productivos trabajadores, para generar mayores ingresos y utilidades.

- De crecimiento: Nos proponemos mantener un crecimiento estratégico, planificado y continuo que nos permita consolidar nuestro liderazgo.
- Sociales: Nuestra empresa nace como parte de un entorno social, por lo que esta comprometida en beneficiar y apoyar a la sociedad en la medida en que alcanza su realización y éxito.

Esta triada de objetivos, han definido en mayor grado el diseño del estructura formal interna de la empresa Cinépolis. Las divisiones operativas dentro de la organización están acomodadas de tal manera que el cumplimiento de cada uno de las metas pueda asegurarse en mayor porcentaje.

Como podemos ver, el ideario de Cinépolis contiene expresiones que definen las características o “animan la vida dentro de la organización”. Enunciados que dan sentido o pretender dirigir el trabajo diario y la consecución de un mismo objetivo: la Misión.

4.2. Multiplaza Arboledas: El esqueleto formal

El siguiente esquema representa la división formal del trabajo dentro del conjunto Cinépolis Arboledas mediante el cual se establecen las estrategias particulares para mantener la operación diaria.

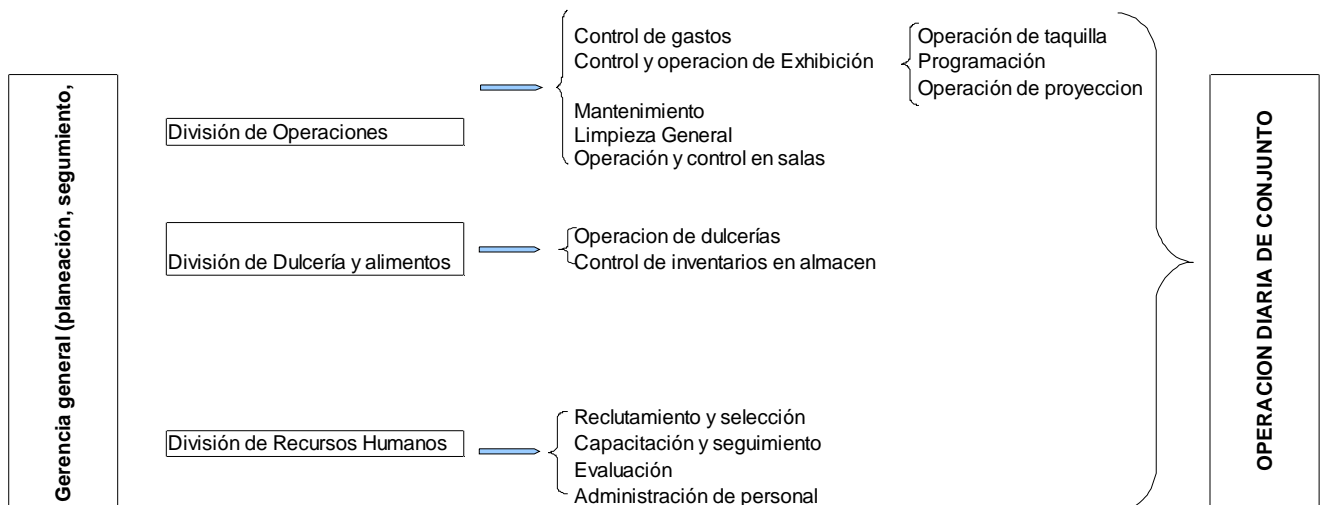


Imagen 2. Esquema de División de tareas aplicable a operación de conjuntos extraída del manual de inducción

Este esquema es la representación de un diseño formal que la funcionalidad modifica constantemente. Resulta un cuadro simple que define tareas de índole administrativa y operativa. Así de simple es presentada en la inducción la organización. La primera impresión se anula al entrar en la “cancha”.

4.2.1. Organigrama Formal

Extraído del “Manual de Inducción para Conjuntos” el cuadro siguiente muestra el organigrama oficial de Cinépolis Multiplaza Arboledas. Los organigramas son representaciones gráficas de la división y organización del trabajo. Se usan estos esquemas para mirar la organización y conocer cómo está planeada.

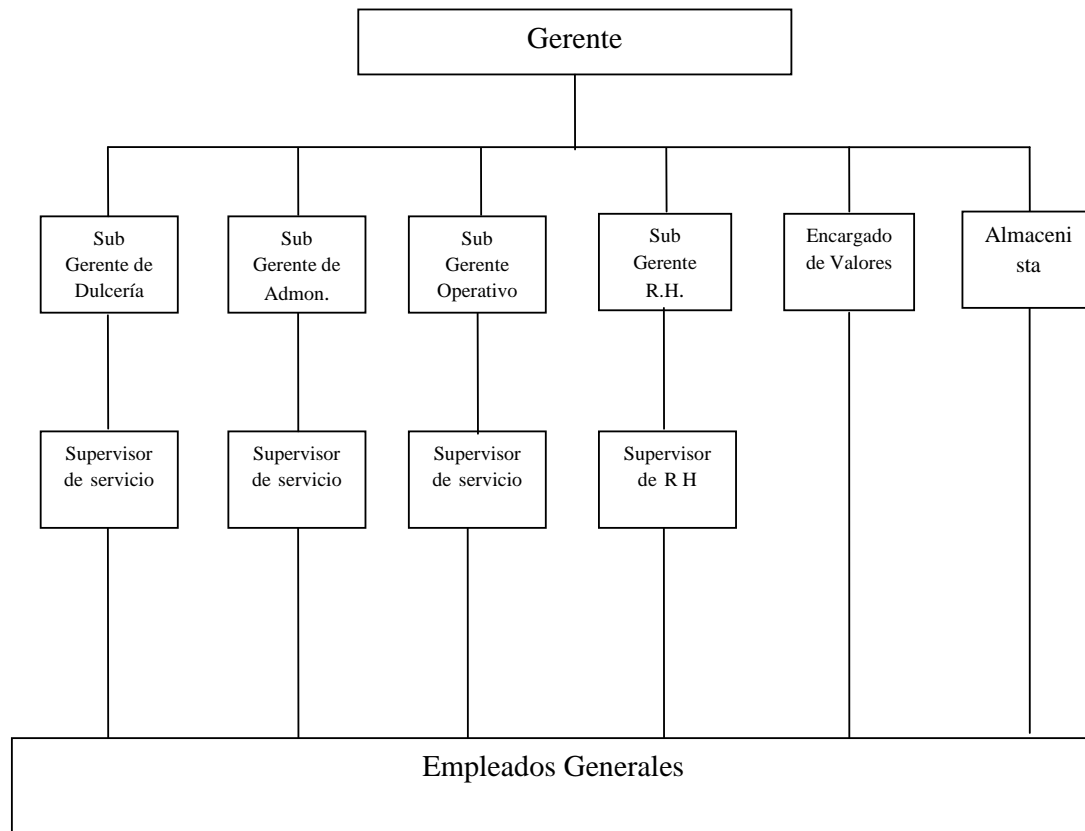


Tabla 3. Organigrama Formal Cinépolis Multiplaza Arboledas. Tomado de *Manual de Inducción para conjuntos*

La distribución de esta tabla nos muestra una estructura vertical. Hay un gran peso, como podemos observar, de la primera posición “El Gerente”. Lo anterior

nos remite a una organización de carácter centralista. Los “Empleados Generales” carecen de una línea de mando directa y “estable”, pues reciben información e instrucciones de diversas estructuras y posiciones. Podemos imaginar la cantidad de estilos de liderazgo que pueden existir durante la operación del conjunto, en intervalos cortos de tiempo.

4.2.2. Organigrama Funcional

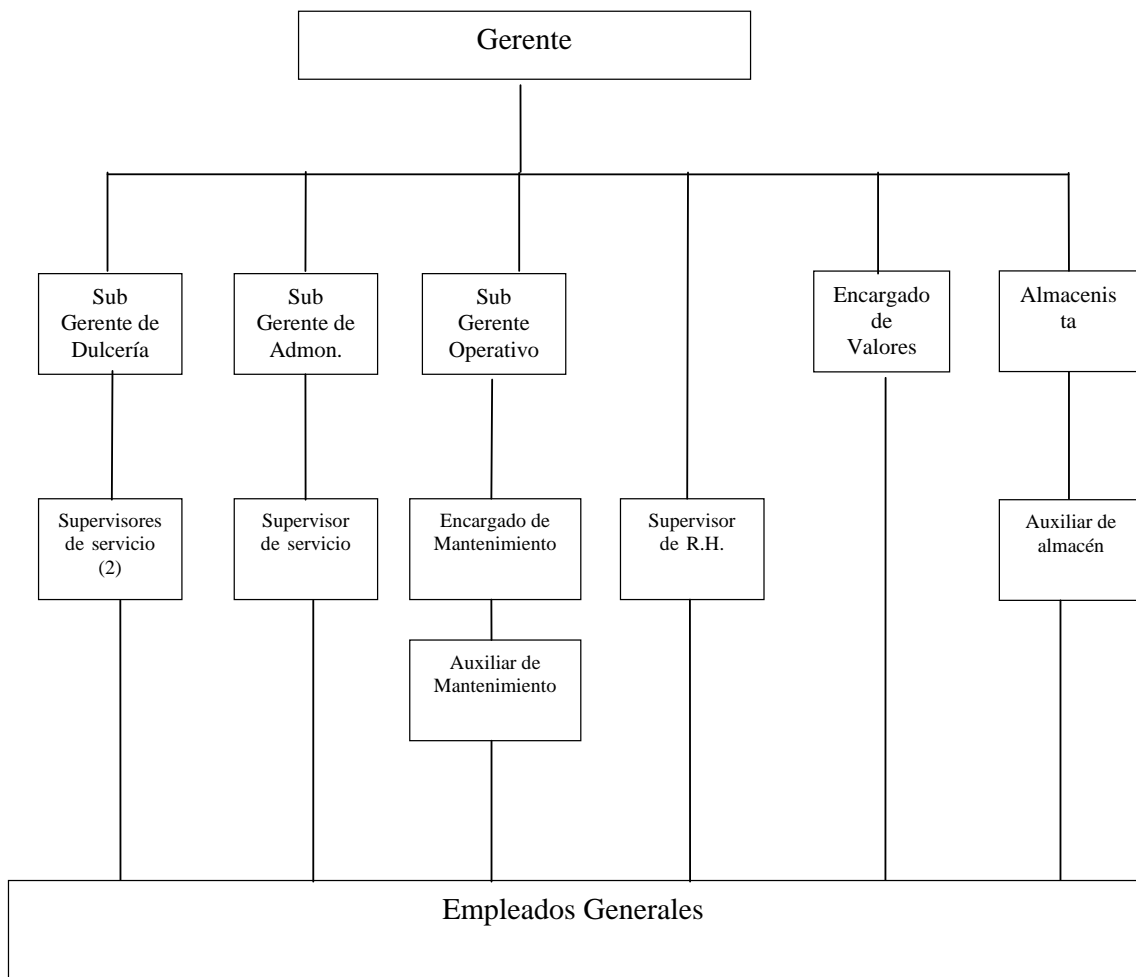


Tabla 4. Organigrama Funcional de Cinépolis Multiplaza Arboledas. Diseñado a partir de la observación de roles

A simple vista no se detecta diferencia alguna, salvo cambios en la nomenclatura y alcances de algunos puestos. Le llamamos funcional al organigrama que representa, no la formalidad, sino la organización “real” que guarda la empresa. Consideramos que, a menudo, las organizaciones son

diseñadas de una forma oficial pero su operación cotidiana nos revela que operan bajo un esquema distinto.

En este caso, los cambios que suceden en la estructura formal y en la división funcional son productos de los recortes de personal que, a inicios del año 2008, formaron parte del programa de “Reestructuración de Personal en Conjuntos”

Este sistema de jerarquías organiza el trabajo diario en el conjunto. Sin embargo, la exigencia de la operación ha establecido conexiones a nivel horizontal que no son representadas en estos esquemas. Los dos esquemas presentados anteriormente, el formal y el funcional, son totalmente verticales en sus conexiones y dan cuenta de las relaciones y de las interacciones que se dan a nivel horizontal, entre los sub gerentes y los supervisores y entre las distintas áreas o divisiones.

En esta parte consideramos necesario nombrar “la alineación” que la empresa ha diseñado para conformar su equipo de trabajo. Hablaremos de los recursos humanos.

4.3 Los miembros.

Como una manera de reflejar la situación en cuanto a los recursos humanos y, como parte de este rastreo de la estructura formal de Cinépolis Multiplaza Arboledas, es necesario enumerar los recursos humanos con los que cuenta la unidad para llevar a cabo sus operaciones.

Tenemos entonces el siguiente inventario de recursos humanos que define de manera descriptiva el panorama de personal en cantidad y perfil.

4.3.1 Inventario de Recursos Humanos

Inventario de recursos Humanos en Cinépolis Multiplaza Arboledas

Puesto	Adscripción	Antigüedad	Funciones	Perfil de puesto	Reclutamiento
Gerente General	Dirección operaciones	de 24 meses	- Coordinar y supervisar aplicación de políticas y procedimientos en general; - Generar estrategias para incremento de indicadores de productividad		Escuela de gerentes
Sub Gerente Operaciones	Dirección operaciones	de 20 meses	Supervisar la certificación de Guías y Empleados; Supervisar los procesos de reclutamiento y selección del personal; Monitorear la operación diaria del conjunto; Colaborar en alcanzar las metas, puntos críticos dictados por el corporativo; Garantizar en la correcta implementación de los procesos o proyectos especiales o no frecuentes	- Licenciado en Administración, Relaciones Laborales o Ingeniería Industrial; sexo indistinto; de 22 a 29 años; Experiencia de 2 años en áreas de servicio a clientes y en manejo de personal; Disponibilidad de horario para trabajar fines de semana y días festivos	Externo. Contacto por internet
Sub Gerente Dulcería Alimentos	Dirección y alimentos dulcerías	de y 82 meses	Supervisar la certificación de Guías y Empleados; Supervisar los procesos de reclutamiento y selección del personal; Monitorear la operación diaria del conjunto; Colaborar en alcanzar las metas, puntos críticos dictados por el corporativo; Garantizar en la correcta implementación de los procesos o proyectos especiales o no frecuentes	- Licenciado en Administración, Relaciones Laborales o Ingeniería Industrial; sexo indistinto; de 22 a 29 años; Experiencia de 2 años en áreas de servicio a clientes y en manejo de personal; Disponibilidad de horario para trabajar fines de semana y días festivos	Promoción de puesto de supervisor de servicio
Sub Gerente Adminstración	Dirección operaciones	de vacante	Supervisar la certificación de Guías y Empleados; Supervisar los procesos de reclutamiento y selección del personal; Monitorear la operación diaria del conjunto; Colaborar en alcanzar las metas, puntos críticos dictados por el corporativo; Garantizar en la correcta implementación de los procesos o proyectos especiales o no frecuentes	- Licenciado en Administración, Relaciones Laborales o Ingeniería Industrial; sexo indistinto; de 22 a 29 años; Experiencia de 2 años en áreas de servicio a clientes y en manejo de personal; Disponibilidad de horario para trabajar fines de semana y días festivos	N/A
Sub Gerente Recursos Humanos	Dirección Relaciones Laborales	de vacante	Supervisar la certificación de Guías y Empleados; Supervisar los procesos de reclutamiento y selección del personal; Monitorear la operación diaria del conjunto; Colaborar en alcanzar las metas, puntos críticos dictados por el corporativo; Garantizar en la correcta implementación de los procesos o proyectos especiales o no frecuentes	- Licenciado en Administración, Relaciones Laborales o Ingeniería Industrial; sexo indistinto; de 22 a 29 años; Experiencia de 2 años en áreas de servicio a clientes y en manejo de personal; Disponibilidad de horario para trabajar fines de semana y días festivos	N/A
Supervisor Recursos Humanos	Dirección Relaciones Laborales	de 3 meses	No esta Definido. El puesto se creo desde el recorte de personal que afectó principalmente a los Sub Gerentes de Recursos Humanos		Promoción de puesto de empleado general
Supervisor servicio A	Dirección operaciones	de vacante	Asegurar que la implementación de procesos se lleve a cabo conforme al plan estratégico; Retroalimentar al empleado general cuando perciba desviaciones entre el desempeño actual y el esperado; Aplicar las plantillas de seguimiento (GUÍAS de Instrucción) para evaluar el desempeño de los empleados generales respecto a procedimientos; Abrir un punto de venta para modelar el proceso implementado; Colaborar en la resolución de problemas con los clientes.	- Estudiantes de licenciatura (5o. semestre en adelante) de las áreas: Administración, Relaciones Industriales, Contabilidad, Psicología laboral; un año de experiencia en la supervisión de equipos de trabajo; experiencia en servicio al cliente	N/A
Supervisor servicio B	Dirección alimentos dulcerías	de y 12 meses	Asegurar que la implementación de procesos se lleve a cabo conforme al plan estratégico; Retroalimentar al empleado general cuando perciba desviaciones entre el desempeño actual y el esperado; Aplicar las plantillas de seguimiento (GUÍAS de Instrucción) para evaluar el desempeño de los empleados generales respecto a procedimientos; Abrir un punto de venta para modelar el proceso implementado; Colaborar en la resolución de problemas con los clientes.	- Estudiantes de licenciatura (5o. semestre en adelante) de las áreas: Administración, Relaciones Industriales, Contabilidad, Psicología laboral; un año de experiencia en la supervisión de equipos de trabajo; experiencia en servicio al cliente	Promoción de puesto de empleado general

Puesto	Adscripción	Antigüedad	Funciones	Perfil de puesto	Reclutamiento
Supervisor servicio C	de Dirección alimentos dulcerías	de y 16 meses	Asegurar que la implementación de procesos se lleve a cabo conforme al plan estratégico; Retroalimentar al empleado general cuando perciba desviaciones entre el desempeño actual y el esperado; Aplicar las plantillas de seguimiento (GUÍAS de Instrucción) para evaluar el desempeño de los empleados generales respecto a procedimientos; Abrir un punto de venta para modelar el proceso implementado; Colaborar en la resolución de problemas con los clientes.	- Estudiantes de licenciatura (5o. semestre en adelante) de las áreas: Administración, Relaciones Industriales, Contabilidad, Psicología laboral; un año de experiencia en la supervisión de equipos de trabajo; experiencia en servicio al cliente	Promoción de puesto de empleado general
Encargado valores	de Gerencia ingresos	de 1 mes	Controlar los ingresos y egresos originados de la operación diaria del conjunto por medio de realizar el conteo de retiros y depósitos a la caja fuerte, controlando los flujos de la caja chica y realizando los cierres diarios e impresión de formatos para archivo; Responsable de recibir y proveer la morrala de los negocios de taquilla y dulcería del conjunto; Controlar el pago a proveedores menores a \$2,000.00 en efectivo de manera semanal y realizar las SAGS para lograr la recuperación de caja chica mediante cheques emitidos por corporativo.	- Estudiantes de licenciatura (5o. semestre en adelante) de las áreas: Administración, Relaciones Industriales, Contabilidad, Psicología laboral; un año de experiencia en la supervisión de equipos de trabajo; experiencia en servicio al cliente	Promoción de puesto de empleado general
Encargado Almacén	de Dirección alimentos dulcerías	de y 156 meses	Garantizar que los productos estén con los niveles y estándares de calidad que requiere el cliente, Manteniendo la información actualizada en la base de datos, siendo el responsable de guardar en buen estado los productos y que están en los puntos de venta antes que se soliciten.	- Carrera comercial o universidad técnica; 2 años como almacenista en área de alimentos, controls administrativos, manejo de computadora; edad 22-32 años	Reclutamiento directo en conjunto
Auxiliar almacén A	de Dirección alimentos dulcerías	de y 36 meses	Bajo supervisión directa, es responsable de realizar labores de soporte siguiendo procesos estandarizados tales como documentar los movimientos de inventario de materiales, herramientas y equipo, manteniendo actualizado el sistema de almacén y el suministro de materia prima en los puntos de venta.	- Preferentemente técnico en áreas administrativo-contables; experiencia en inventarios y manejo de computadora	Promoción de puesto de empleado general
Auxiliar almacén B	de Dirección alimentos dulcerías	de y 14 meses	Bajo supervisión directa, es responsable de realizar labores de soporte siguiendo procesos estandarizados tales como documentar los movimientos de inventario de materiales, herramientas y equipo, manteniendo actualizado el sistema de almacén y el suministro de materia prima en los puntos de venta.	- Preferentemente técnico en áreas administrativo-contables; experiencia en inventarios y manejo de computadora	Promoción de puesto de empleado general
Auxiliar de almacén C	Dirección alimentos dulcerías	de y 11 meses	Bajo supervisión directa, es responsable de realizar labores de soporte siguiendo procesos estandarizados tales como documentar los movimientos de inventario de materiales, herramientas y equipo, manteniendo actualizado el sistema de almacén y el suministro de materia prima en los puntos de venta.	- Preferentemente técnico en áreas administrativo-contables; experiencia en inventarios y manejo de computadora	Promoción de puesto de empleado general
Encargado mantenimiento	de Dirección operaciones	de 100 meses	Proporcionar el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de los equipos que requieran según el Plan Anual de Mantenimiento o cuando los supervisores, ejecutivos o gerentes de conjunto les indiquen.	- Técnico en electromecánica, refrigeración o eléctrico industrial; 2 años de experiencia en puestos anteriores; Conocimientos en instalaciones eléctricas, hidrosanitarias	Transferencia de conjunto
Auxiliar mantenimiento A	de Dirección operaciones	de vacante	Proporcionar el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de los equipos que requieran según el Plan Anual de Mantenimiento o cuando los supervisores, ejecutivos o gerentes de conjunto les indiquen.	-Técnico electromecánico; conocimientos mínimos en instalaciones eléctricas, pintura y plomería	N/A
Auxiliar mantenimiento B	de Dirección operaciones	de vacante	Proporcionar el mantenimiento tanto preventivo como correctivo de los equipos que requieran según el Plan Anual de Mantenimiento o cuando los supervisores, ejecutivos o gerentes de conjunto les indiquen.	-Técnico electromecánico; conocimientos mínimos en instalaciones eléctricas, pintura y plomería	N/A
Empleados Generales	Dirección operaciones	de Con 20 vacantes aprox.	Jóvenes de ambos sexos Estudios de bachillerato. Estudiantes de licenciatura o equivalente Experiencia no necesaria Interesados en trabajar en áreas de atención a clientes. Amplia disponibilidad para trabajar fines de semana y días festivos	- Cumplir con la adecuada atención a cliente en todas las áreas del servicio del conjunto, llevando a cabo el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa	Directo en módulo de atención a clientes

4.3.2. Los Cinepolitos

Formalmente definidos como los “empleados generales”, los Cinepolitos conforman los equipos que ejecutan directamente los procesos de trabajo destinados a brindar atención a clientes externos. Ellos pueden ocuparse en distintas Unidades de Negocio:

- **Taquilla:** Venta abierta de boletos, canje de promociones, información general sobre funciones y promociones vigentes.
- **Cinecafé:** Atención de órdenes de compra, preparación de alimentos autorizados para el área.
- **Dulcería:** Atención al cliente en punto de venta, recepción de órdenes de compra, preparación de alimentos autorizados para el área de Dulcería.
- **Dulcópolis:** Atención al cliente, recepción de órdenes de compra, servicio en el área de venta de dulces a granel.
- **Modulo de atención a clientes:** Atención a clientes en cuanto a dudas, comentarios, sugerencias, quejas y demás inquietudes de los asistentes a conjuntos. Labor de recepcionista para atención telefónica.
- **Anfitrión (salas, accesos, lobby):** Atención a clientes, recepción de asistentes en salas, limpieza de salas entre funciones y limpieza de áreas comunes.
- **Proyección y sonido:** Recepción, edición y armado del material fílmico y de audio necesario para la proyección de películas; cuidado del equipo de proyección (limpieza, mantenimiento y reparaciones mínimas); vigilancia de la proyección de películas para asegurar calidad.

A la fecha de esta redacción, Cinépolis Multiplaza Arboledas cuenta con 93 empleados generales repartidos de la siguiente forma:

- Taquilla: 13
- Cinecafé: 6
- Dulcería: 17
- Accesos: 25

- Limpieza profunda matutina: 15
- Limpieza General: 5
- Proyección y sonido: 7
- Cocina: 3
- Atención a clientes: 2
-

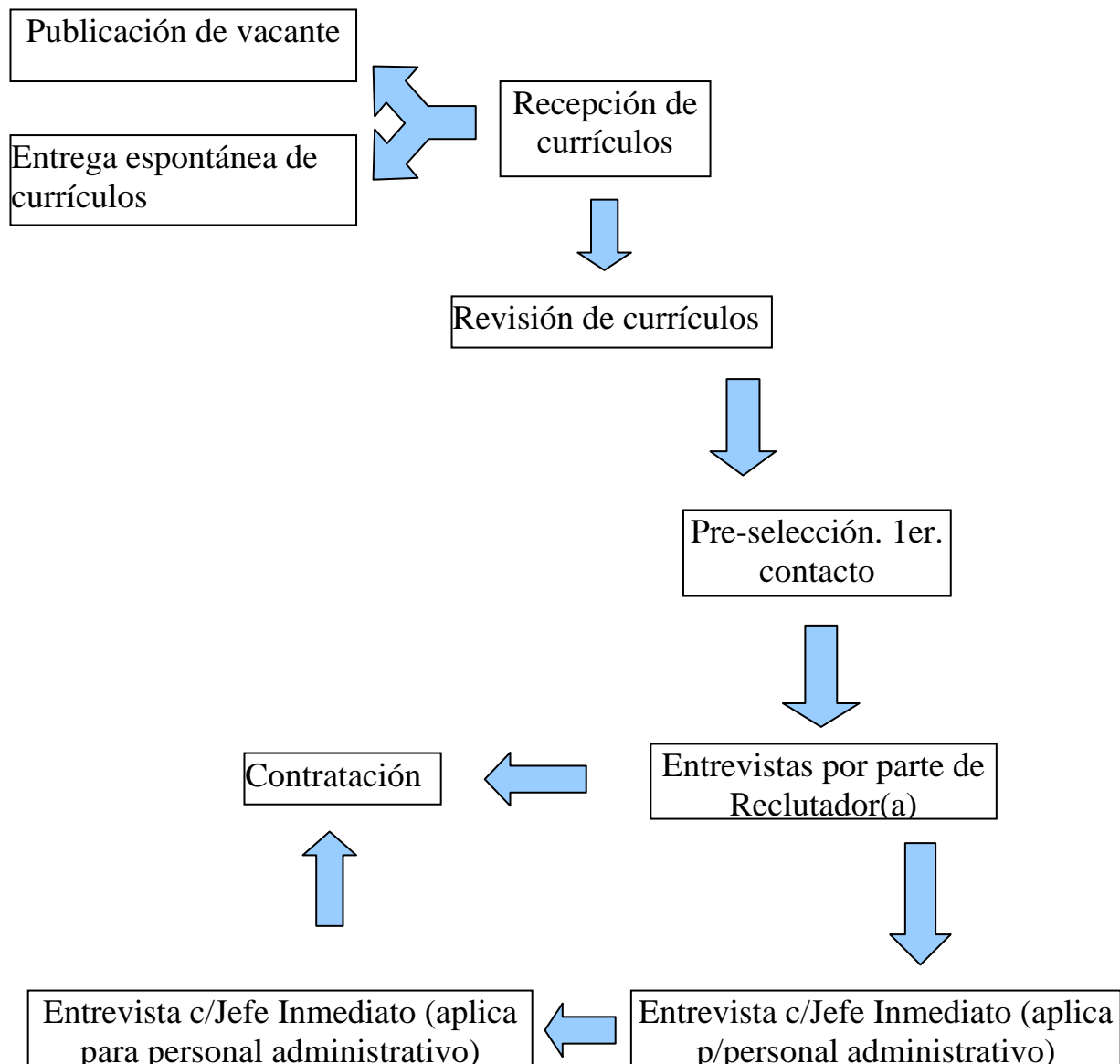
Al principio, este conjunto fue diseñado para operar con 120 empleados operativos, sin embargo, la rotación es alta y constantemente los números de empleados varían. De igual manera, las temporadas altas y bajas, correspondientes a niveles de asistencia a los conjuntos, determinan la contratación de empleados “por temporadas”.

Todos en su mayoría acuden primero a solicitar el empleo dejando a disposición sus datos laborales o currículum de vida. Una vez abierto el proceso de selección se les contacta para investigar si persiste su interés en laborar para el conjunto.

4.4 Proceso de reclutamiento en Cinépolis Multiplaza Arboledas

Igual que los casos de los organigramas, existe un proceso formal de reclutamiento y existe la aplicación funcional de un proceso de reclutamiento totalmente distintos entre ellos. Ambos se ilustran a continuación, con el fin de distinguir las diferencias entre un proceso diseñado para cubrir una etapa de contacto, una de evaluación y una de cierre (el formal) y otro proceso resuelto a partir de las necesidades y las presiones de la administración del conjunto por tener al personal suficiente para cubrir la operación (el informal, el funcional).

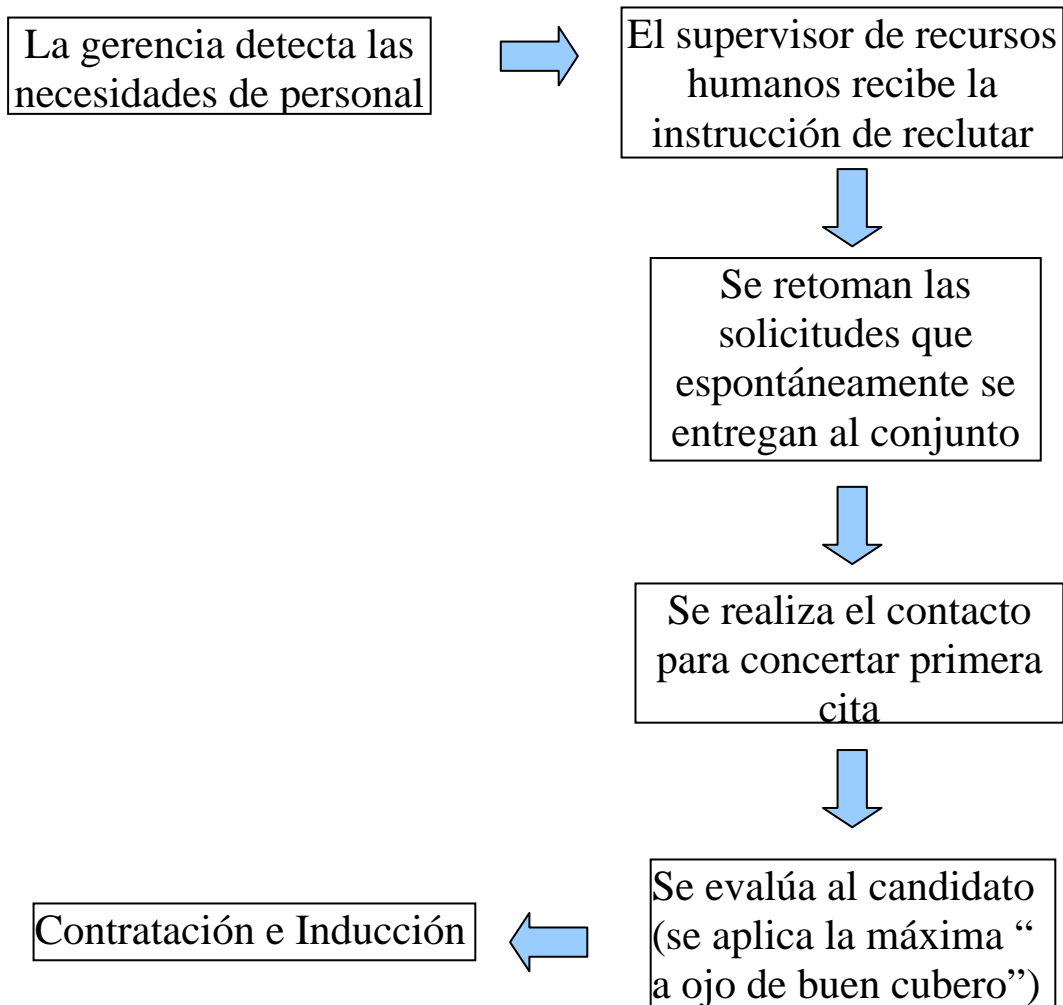
4.4.1. Representación gráfica del proceso formal de reclutamiento



Este proceso²⁴ se diseñó para cumplirse en un proceso de ocho días totales en los cuales se contacta, se evalúa y al final se contrata. Sin embargo el proceso real de reclutamiento está lejos de esta planeación como lo observamos a continuación.

24 Extraído de la pagina Talento Cinopolis, www.cinopolis.com.mx, 30 agosto del 2008.

4.4.2 Representación gráfica del proceso real-funcional de reclutamiento



Este proceso “expres”, puede durar en ocasiones sólo un día. Debido a las exigencias de la operación, la cobertura de una vacante obliga a esta premura en el reclutamiento.

La práctica de este sistema de reclutamiento y “selección” de personal deja fuera algunas consideraciones importantes: la inducción de los trabajadores a las funciones y objetivos de su puesto es tardía, a veces nula; una vez generada una percepción de premura y desorganización en las personas es difícil deshacerla o corregirla.

En esta búsqueda de las diferencias entre lo formal y la funcional, el proceso de reclutamiento ya tiene sus contrastes. Indagaremos sobre algunos procesos más para determinarlos a detalle y describirlos bajo estas condiciones.

4.5. La operación. Retrato de procesos.

En este apartado estudiamos y describimos algunos procesos, en total tres, que aplican o deben de aplicarse en áreas operativas del conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas. La taquilla, la dulcería y el almacén, formalmente reconocidas como las áreas de mayor control y, por lo tanto, de mayor importancia se componen de un buen número de sub procesos para completar el proceso mayor, la conclusión de la venta controlada

4.5.1 Sub proceso de venta de boletos en taquilla

Inicio.

Espacio físico: Punto de venta de taquilla (POS)

- Saludo al cliente como lo indica la técnica de venta vigente.
- Pregunta acerca de la película de la cual se requieren boletos.
- Registro de boletos en POS.
- Confirmación de la solicitud del cliente indicando: número de sala, títulos de la película, horario, número de boletos (distinguir de adultos, menores, estudiantes y personas de la 3a. Edad)
- Informar monto del pago
- Confirmar recepción del monto distinguiendo la forma de pago (efectivo o tarjeta bancaria).
- Pregunta al cliente si cuenta con la tarjeta de distinción

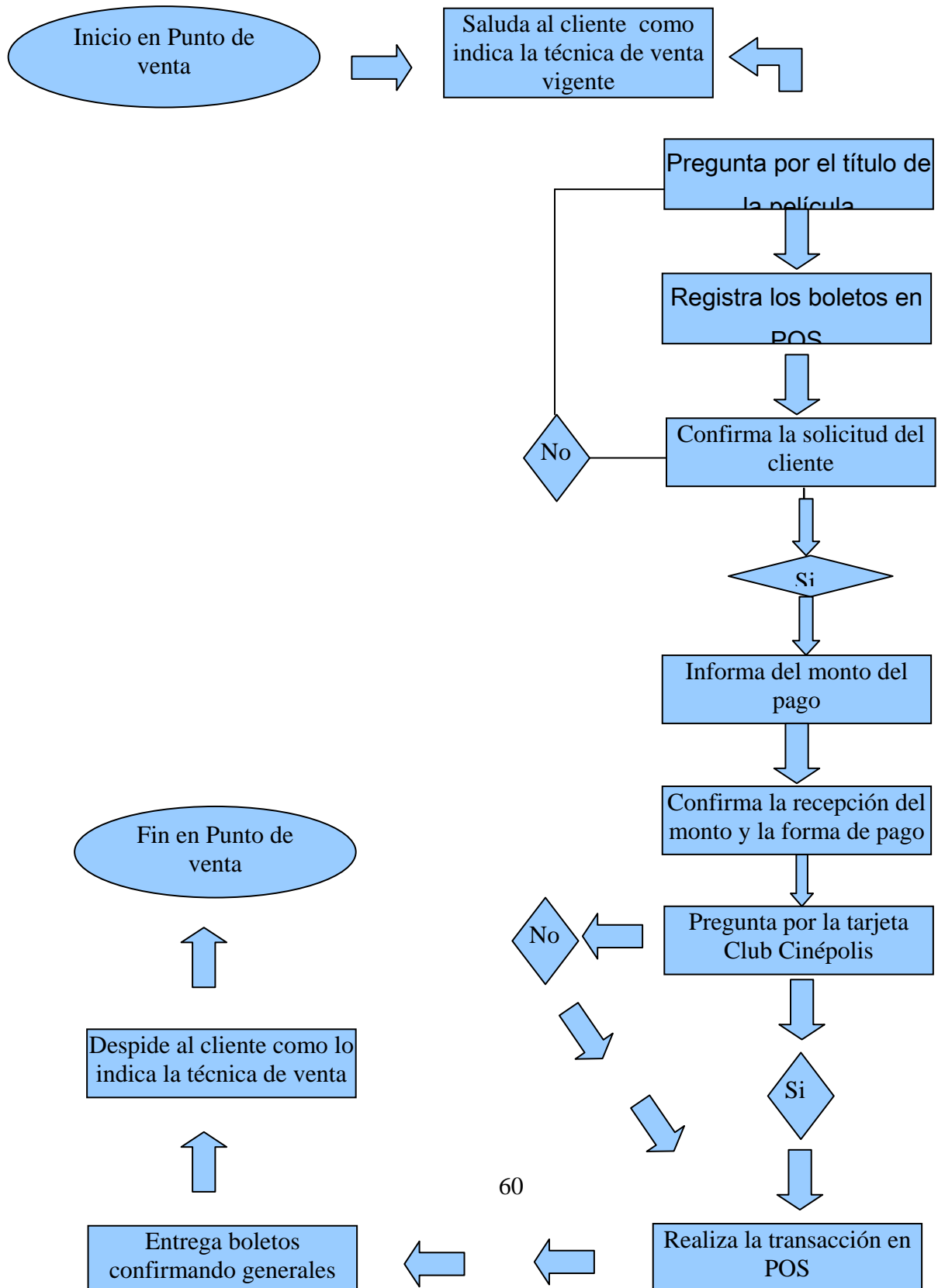
(club Cinépolis). La recibe en casi afirmativo; continua en caso negativo.

- Realiza la transacción de registro de boletos y pago en POS.
- Entrega boletos confirmando: número de sala, títulos de la película, horario, número de boletos (distinguir de adultos, menores, estudiantes y personas de la 3a. Edad).
- Despide al cliente como lo indica la técnica de venta vigente
- Siguiendo al cliente. Repite exactamente mismo proceso.

Fin

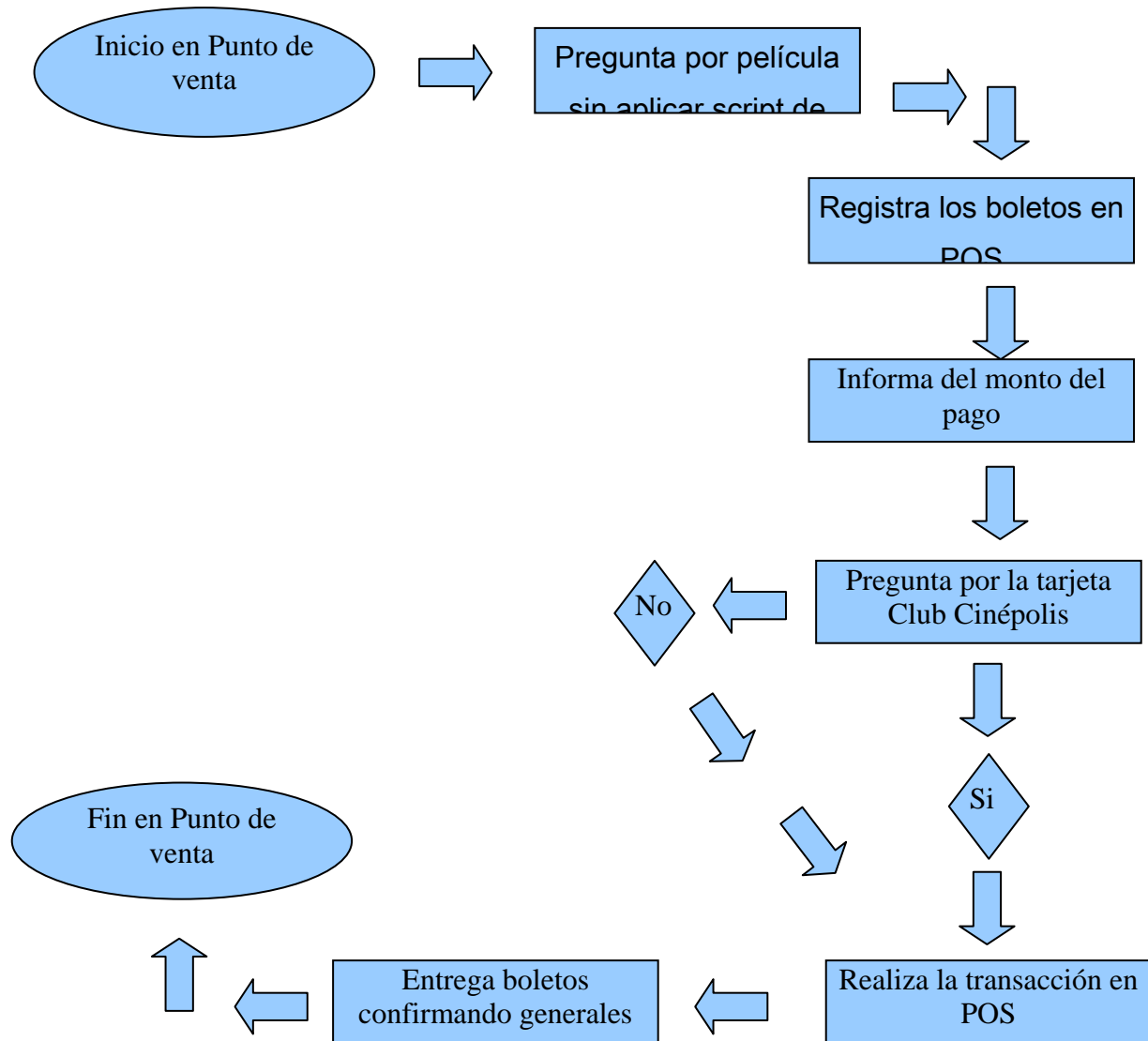
4.5.2 Flujograma formal Sub proceso de venta de boletos en taquilla

Tabla 5. Flujograma Formal Venta en taquilla



4.5.3 Flujograma funcional Sub proceso de venta de boletos en taquilla

Tabla 6. Flujograma Real Venta en taquilla



A partir de la comparación entre lo funcional y lo real, estos flujogramas nos muestran las diferencias en los procesos. La descripción formal es más específica y define más pasos dentro del proceso; la real omite momentos indicados en el proceso formal.

Uno de los principios de la definición específica de los procesos formales es garantizar que el objetivo, en este caso, la venta de boletos en taquilla, se cumpla sin restricciones no planeadas, en los tiempos calculados y con la calidad esperada.

La omisión de etapas en estos procesos afecta en dos áreas fundamentales: la calidad de la atención y el servicio, por una parte, y los ingresos del conjunto, por otra. Por ejemplo, en el proceso funcional-real, los momentos de saludo y despedida se omiten con frecuencia lo que impacta directamente en la percepción sobre la calidad del servicio y la atención ofrecidos.

Por otra parte, las etapas de confirmación de formas de pago o de datos generales de compra, son momentos en el proceso que tienen como objetivo asegurar la correcta venta de los boletos. Su omisión genera devoluciones por ventas o información de/en boletos incorrectos, cambios de boletaje que afectan el ingreso de la taquilla y molestia por parte de los clientes debido al tiempo invertido en la aclaración.

4.5.4 Sub proceso de venta de alimentos en Dulcería

Inicio.

Espacio físico: Punto de venta de la Dulcería (POS)

- Saludo al cliente como lo indica la técnica de venta vigente.
- Atiende la solicitud de productos y aplica técnica de maximización como lo indica la técnica de venta vigente.

- Registro de la orden en POS.
- Confirmación de la orden
- Pregunta al cliente si cuenta con la tarjeta de distinción (club Cinépolis). La recibe en casi afirmativo; continua en caso negativo.
- Armar la orden de los alimentos
- Entregar la orden confirmando producto por producto. Corregir si hay diferencias
- Informar el monto de la compra
- Confirmar recepción del monto distinguiendo la forma de pago (efectivo o tarjeta bancaria).
- Realiza la transacción de registro de la orden y pago en POS.
- Despide al cliente como lo indica la técnica de venta vigente
- Siguiente cliente. Repite exactamente mismo proceso.

Fin

4.5.5 Flujograma formal Sub proceso de venta de alimentos en Dulcería

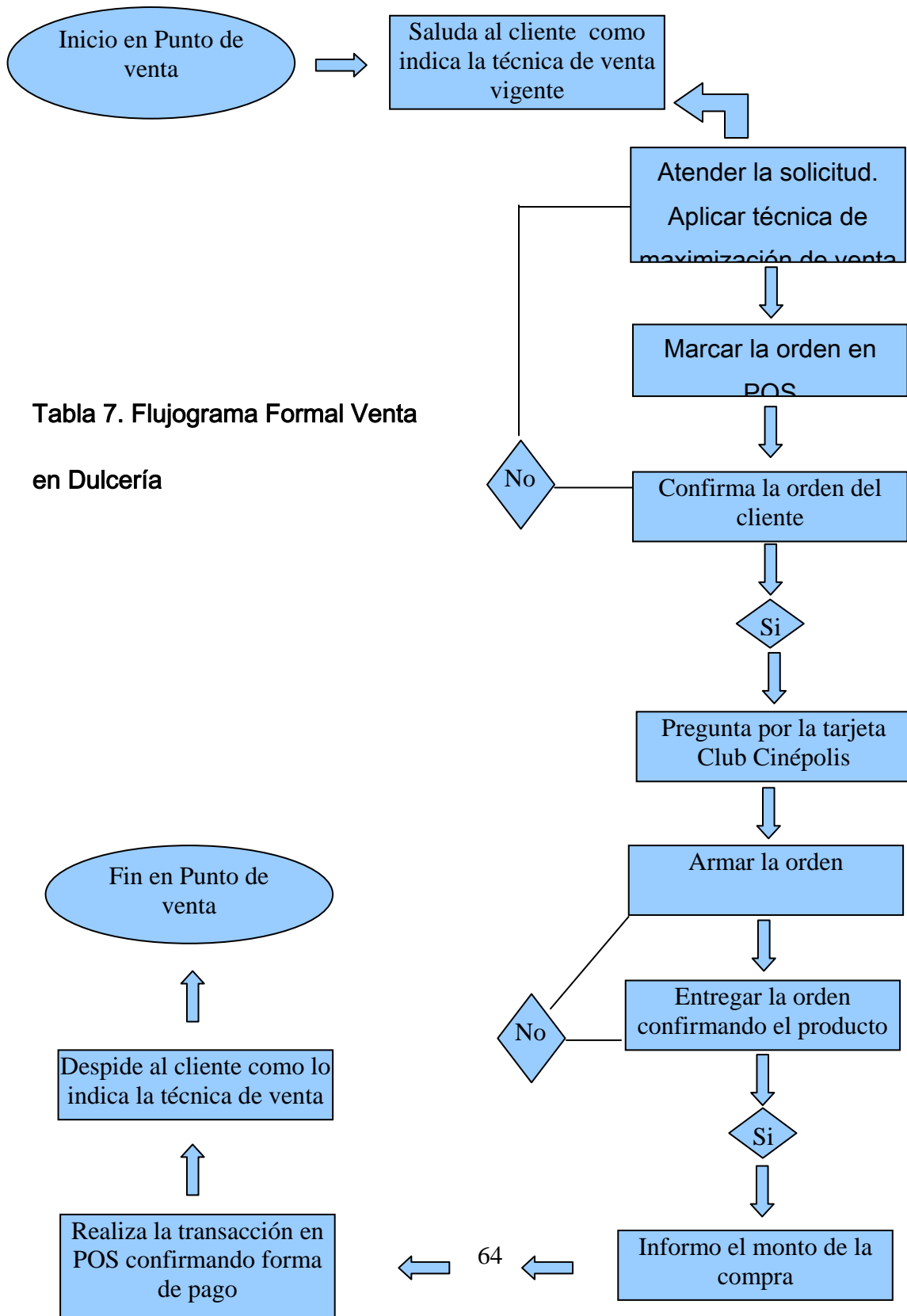


Tabla 7. Flujograma Formal Venta en Dulcería

4.5.6 Flujograma funcional Sub proceso de venta de alimentos en Dulcería

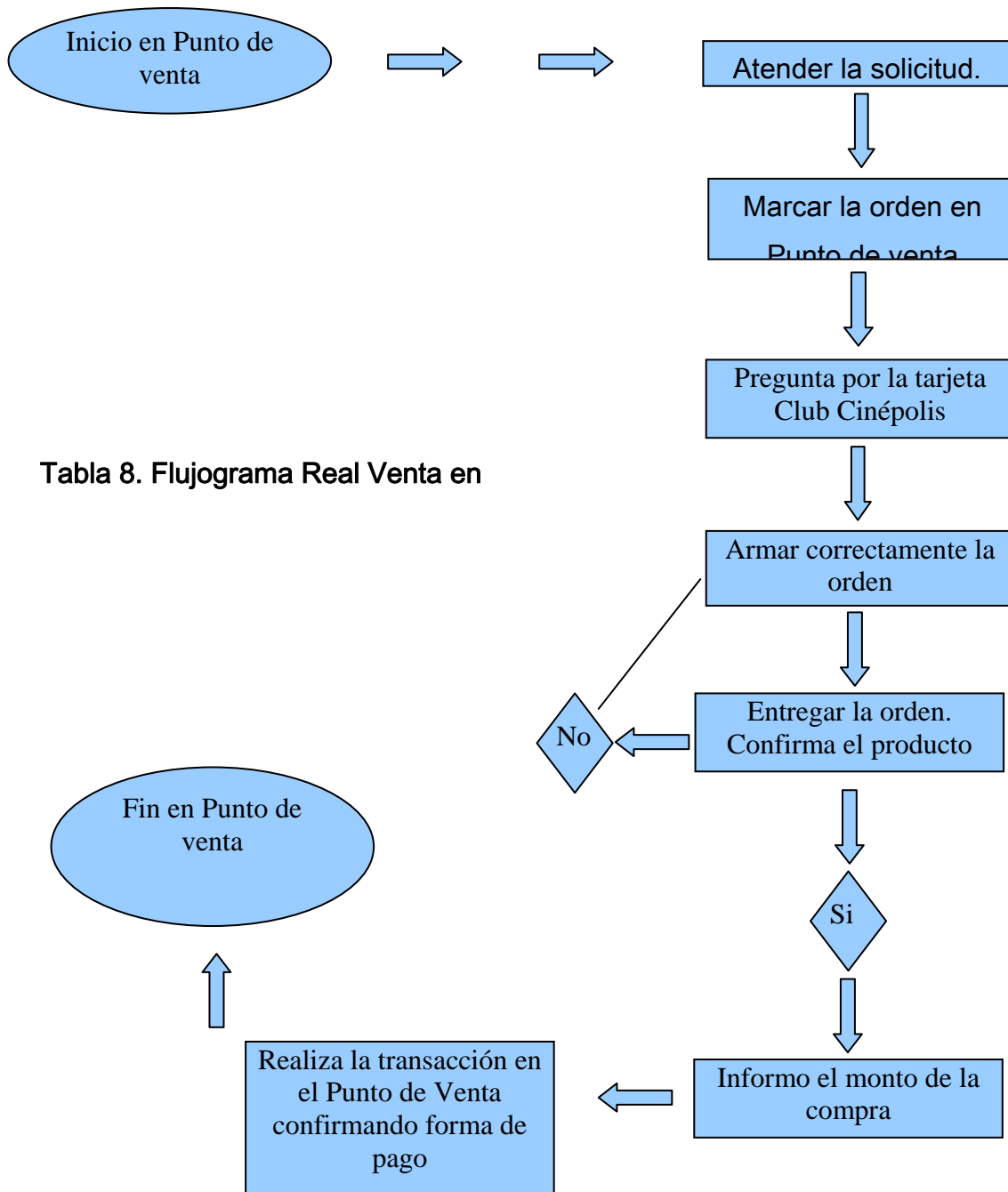


Tabla 8. Flujograma Real Venta en

Al igual que el caso de la venta de boletos en taquilla, hay etapas en el proceso de venta dulcería que tienen como objetivo asegurar una venta “correcta”. Omitir los pasos de confirmación origina devoluciones de producto afectando de manera importante los inventarios, los ingresos y generando pérdidas en los puntos de venta.

Esto de igual manera puede ser problema producto de una falta de entrenamiento para emplear técnicas de venta. También podemos encontrar un problema de actitud que requiere una retroalimentación y un diagnóstico sobre las causas de esta acción.

De todos los momentos omitidos en las etapas funcionales se desprende una problemática a estudiar. Es importante analizar los problemas de índole productivo para encontrar variables o condiciones que visiblemente son perfectibles.

Los problemas de productividad representan la mayor preocupación para la administración clásica. Encontrar los orígenes de tales conflictos resulta un arma potente para justificar cualquier intervención (en este caso desde la lógica comunicativa) que tenga como objetivo mejoras en distintas áreas, una de ellas, la productiva.

Las tablas siguientes registran el proceso de observación mediante el cual se detectaron problemas productivos. Su uso permite registrar, al momento de la ejecución de procesos determinados, las desviaciones o fallas de la misma acción o del diseño del proceso. Funciona a través de un sencillo esquema de observación repetida en diferentes momentos. Se registran las ocasiones en que sucede la falla y obtenemos una tendencia.

La hoja de inspección es un instrumento que permite registrar los resultados de una técnica de observación particular. Como parte de la metodología cuantitativa, este registro refleja el comportamiento de un hecho previamente definido en el objeto de estudio.

En el caso que nos ocupa para realizar la observación y registrar en la Hoja de Inspección primero se definió qué proceso se observará. En segundo término se ubicó al ejecutante del proceso. La observación consiste en verificar el proceso de inicio a fin en repetidas

ocasiones y registrar en la hoja las diferencias, fallas e inconsistencias surgidas en la acción. Se registran cinco repeticiones del mismo proceso

4.5.7. Hojas de inspección para procesos. Observación

Cada hoja refleja dos procesos diferentes: la venta de boletos en taquilla por un lado, y la venta de alimentos en dulcería por el otro. Las dos hojas contienen un registro de observación de cinco actores ejecutando cinco veces el mismo proceso. ¿Los procesos se cumplen siempre de la misma manera? Aquí la respuesta.

Hoja de inspección. Venta de alimentos en Dulcería

Periodo Del 4 al 9 de sep.del 2008
 Ubicación física Dulcería del conjunto Cinepolis Multiplaza Arboledas
 Hora de inspección Entre las 12 y las 20 hrs cada día
 Elaboró Eliud Monsivais González

Problema

Problema	Día 1					Día 2					Día 3					Día 4					Día 5					TOTAL
	Persona					Persona					Persona					Persona					Persona					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Saludar cliente conforme lo indica la técnica de venta	1	2	3	1	4	1	2	3	5	2	3	1	1	1	2	1	2	1	3	4	0	0	0	0	1	44
No hay proceso de maximización	5	4	6	2	7	1	1	0	2	1	3	4	1	7	1	0	2	3	6	1	6	3	2	1	1	70
Confirmar la orden	2	5	4	6	3	9	2	1	2	3	6	4	8	5	6	1	1	2	2	4	2	5	5	8	1	97
Confirmar la forma de pago	1	0	0	0	0	5	4	6	2	0	1	2	1	1	1	4	1	5	5	5	6	3	2	2	2	59
Despedir al cliente	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	4	1	4	0	0	2	2	2	7	1	1	2	1	5	6	54

Numero de veces que se dejó de aplicar este paso del proceso de venta

Notas sobre la técnica: Cada persona fue observada durante la atención de 10 clientes

Hoja de inspección. Venta de boletos en Taquilla

Periodo Del 1 al 5 de sep.del 2008
 Ubicación física Taquilla del conjunto Cinepolis Multiplaza Arboledas
 Hora de inspección Entre las 12 y las 20 hrs cada día
 Elaboró Eliud Monsivais González

Problema

Problema	Día 1					Día 2					Día 3					Día 4					Día 5					TOTAL
	Persona					Persona					Persona					Persona					Persona					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Saludar cliente conforme lo indica la técnica de venta	4	2	4	1	3	0	0	3	6	4	1	1	3	1	3	4	7	8	2	8	2	5	3	2	1	78
Preguntar por la película	1	2	2	0	2	1	1	0	2	1	0	2	1	1	1	0	0	2	1	1	2	0	0	2	1	26
Confirmar la solicitud del cliente	3	2	4	7	1	4	5	3	5	2	4	1	0	1	3	2	3	3	3	5	1	0	1	2	2	67
Confirmar la forma de pago	5	6	7	4	3	8	5	6	2	3	4	5	6	7	5	4	5	6	7	4	5	6	7	4	5	129
Despedir al cliente	7	5	6	4	5	6	8	9	4	5	6	7	1	3	2	5	8	5	2	4	1	0	0	2	2	107

Numero de veces que se dejó de aplicar este paso del proceso de venta

Notas sobre la técnica: Cada persona fue observada durante la atención de 10 clientes

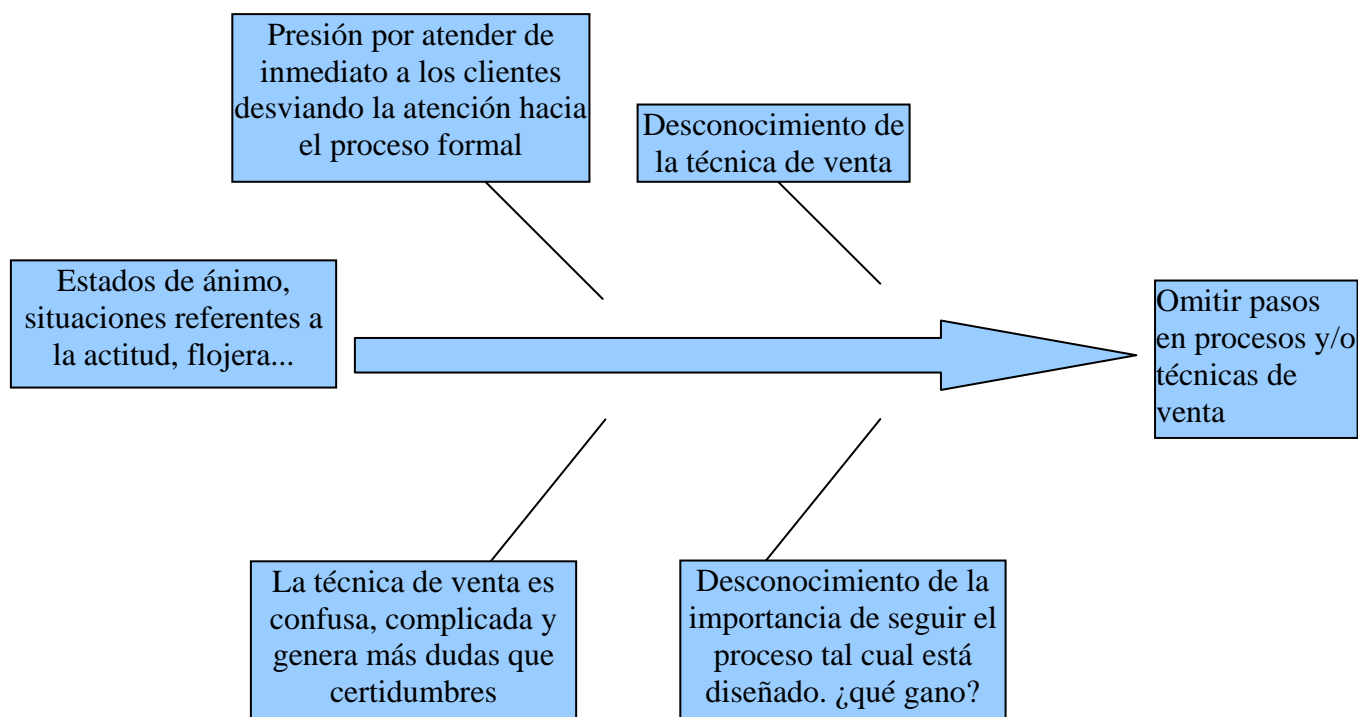
Las hojas nos muestran que hay aspectos que constantemente fallan. “Despedir al cliente” o “confirmar la forma de pago” son acciones que constantemente se omiten en el proceso en caso de la venta en el área de taquilla. Para el caso de dulcería, “confirmar la orden” es la principal falla en la ejecución.

Tenemos gracias a este registro la conclusión de que hay procesos formales dentro de la organización que no se están cumpliendo. Las causas se analizarán más adelante. Podemos, por otra parte, dejar sentado que si la organización está diseñada para funcionar bajo este esquema, el no cumplimiento de los procesos representa algún tipo de trastorno productivo. ¿A qué costo? Veremos más adelante, en el capítulo II los costos de estas acciones. Sigamos analizando las causas.

Los orígenes de estas problemáticas los podemos ilustrar en el siguiente gráfico. Siendo las problemáticas muy similares entre un área y otra, la ilustración sirve de modelo C-E (causa-efecto) para ambos procesos

La técnica del Diagrama de Ishikawa es un ejercicio de análisis de las causas y los orígenes de los problemas en un proceso determinado. ¿Qué factores generan las desviaciones en la ejecución de los procesos?

Este diagrama nos muestra algunos factores-causas que generan la problemática mencionada. El mismo ejercicio de observación y los comentarios del personal involucrado nos permitieron esgrimir estos argumentos como factores que influyen en el desapego a procesos establecidos



4.5.8 Reflexión acerca de los procesos y breve conclusión

Como hemos visto en ambos procesos, la acción funcional o real dista en momentos importantes de la acción formal propuesta por la compañía. El problema de los procesos de venta impacta directamente en la percepción sobre el servicio y en los indicadores financieros del conjunto

Las causas pueden variar desde un problema concreto de comunicación y/o capacitación, hasta la complejidad del sujeto que ejecuta el proceso desde la perspectiva personal cargada de estados de ánimo que pueden ser, en algunos momentos, no favorables para la atención a clientes.

Habría que completar esta reflexión con el dato duro de cuánto es lo que se eroga por las consecuencias de no seguir estos procesos: cuántos boletos se devuelven, cuantos cambios de boletos se generan, cuáles y cuántos productos se pierden por errores en las órdenes de compra. En el capítulo II apartado 7, se analizan los costos posibles de la acción donde nos acercaremos a las consecuencias de estas “desviaciones”.

Después de este recorrido por la descripción de los procesos encontramos que hay huecos que necesitan cubrirse. El siguiente paso es determinar las causas formales o informales que generan esta actitud.

El diagrama que se presentó es sólo un acercamiento a la problemática, sin embargo es necesario aplicar otras técnicas de investigación para profundizar en las causas y las consecuencias. Ese es otro momento de la investigación sobre la organización que es objeto de estudio.

Hemos hecho un retrato de una organización. Está definido quién es, de dónde proviene, cómo ha evolucionado, hacia dónde podemos imaginar que va. Cinopolis Multiplaza Arboledas queda encuadrada en un entorno definido. El lugar que ocupa permite imaginarse el tamaño de la organización y su nivel de complejidad.

La pertinencia del análisis del capítulo I estriba en mostrar que estamos ante un objeto de estudio con un alto grado de complejidad. Una organización que surge y se conforma a partir de fundamentos funcionales y fundacionales, pero que se enfrenta a situaciones particulares de igual o mayor complejidad como la ejecución del trabajo.

La intervención del factor humano en el círculo de la formalidad sacude la estructura, la modifica en la cotidianidad. ¿Sabe eso la organización? ¿Trabaja con ello para convertir el factor cotidiano a su favor? Ciertamente que este capítulo tiene como objetivo primordial la definición de la organización objeto de estudio, pero no dejó de lado un asomo a la contradicción de las organizaciones: lo que quiere ser la organización y lo que es, a partir de lo que sus actores hacen, no hacen, dicen y piensan de ella.

La investigación en las organizaciones no debe terminar en la definición o descripción de la formalidad, pues hoy en día sabemos que esa formalidad está rebasada por la acción social de los actores. El análisis deberá ser entonces más profundo.

¿Cómo pretender conseguir la voluntad de los miembros de la organización mediante frases hechas? El objetivo puede ser legítimo, toda organización requiere de la voluntad de quienes la conforman, la táctica sin duda se mira a todas luces “simplona” y estéril.

En el capítulo siguiente, nos sumergiremos en la organización para mirarla más de cerca, conoceremos a los actores y los grupos que la conforman y los costos de sus acciones. Llegaremos a determinar niveles de discrepancia en las representaciones de los actores líderes y los que son liderados. Es decir, vamos a la entraña.

CAPÍTULO II

Caen las ropas. Actores, grupos, costos y malos entendidos al descubierto.

*Abrigamos muchos prejuicios sino dudamos, alguna vez,
de todo en lo que hallemos la menor sospecha de incertidumbre*

René Descartes

El primer apartado de este diagnóstico nos condujo desde la descripción formal de la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas, hasta la detección y primer análisis de un problema productivo particular que se suscita al interior, en los procesos formales de trabajo. En otras palabras, el recorrido de esta primer mirada fue desde las perspectiva general (descripción macro de la organización), hasta la perspectiva particular (definición y presentación del problema productivo particular). Ahí terminó la primera fase de este diagnóstico.

Una vez ubicado un problema particular, se amplía el diagnóstico en este mismo nivel. Sobre la base de un hecho concreto, el proceso de trabajo formal, se analizan las problemáticas que giran alrededor.

Como primera parte, caracterizaremos a la organización a partir del análisis-observación de sus procesos de trabajo formales y la toma de decisiones. Tendremos así un esquema que ubica a la organización a partir de los conceptos de las Escuelas de Administración y los modelos de comunicación correspondientes:

- Escuela clásica-modelo funcionalista-estructural;
- Escuela de relaciones humanas-modelo marxista;
- Escuela de sistemas-modelo cognitivo-informacional;
- La teoría contingente-modelo complejo reflexivo.

Encontramos que Cinépolis Multiplaza Arboledas, como organización diversa, actúa bajo las premisas de estas escuelas. Mientras su diseño formal la lleva a procesos derivados de las posturas clásicas, la informalidad la conduce a diseñar estrategias flexibles. El éxito de estos procesos también será reflexionado en esta parte.

Para el caso de las acciones o los procesos de trabajo el estudio será acerca de los costos que generan. Los costos que van desde la perspectiva económica hasta los costos psicológicos, se calculan con el fin de establecer “cuánto le cuesta” a la organización hacer las “cosas” como las hace.

Basado en la teoría de los actos de Abraham Moles²⁵, esta parte del análisis nos muestra los costos de la acción en Cinopolis Multiplaza Arboledas vistos a partir del problema productivo analizado. Es decir, a una acción determinada se le calculan los costos. Moles sugiere estos:

- Costo Energético: Energía individual o social
- Costo Económico: Precio convencional
- Costo Temporal: Tiempo de espera y oportunidad.
- Costo Psicológico: Energía síquica y emocional

Entonces, basados en el problema productivo medido, donde detectamos desviaciones en los procesos de venta tanto en el área de taquilla y en dulcería, se calculan estos costos y caemos en el análisis y primer acercamiento hacia los cambios necesarios en las acciones concretas.

Cabe mencionar que el problema productivo tratado se enfoca a partir de la lógica comunicativa. En otras palabras, se determina cómo la estrategia o la *no estrategia* de comunicación de la organización impacta en el proceso formal de trabajo generando costos determinados.

Las “acciones” están hechas por “actores”, por lo tanto sí, como comentamos en los últimos párrafos, estudiamos las acciones y los costos no podemos dejar de lado a los que “hacen” y determinan, en grados diferentes, estas acciones y a los que les cuestan.

²⁵ Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973

Del problema que venimos estudiando se extraen los actores involucrados en esta micro-acción y se diseña un mapeo o un diagrama que los presente y los describa.

¿Quiénes intervienen y quiénes son ellos? Respondemos a estas preguntas.

Una vez que tenemos presentada la batería de actores, este apartado dará cuenta de las características o rasgos de personalidad. Mediante el Test de Personalidad de Adriana Ulloa, obtenemos una mirada alterna de los actores. La reflexión aquí apunta a determinar, a partir de la personalidad, la relación entre los rasgos y el puesto formal desempeñado, ¿El lugar que ocupan es el adecuado? Responderíamos aquí.

Michael Olmsted²⁶ dice en su texto sobre grupos: “un conjunto de personas unidas por una experiencia o bien común”. Estas uniones de actores se abordarán aquí. Informamos el nivel grupal o los grupos que intervienen en el proceso formal o problema productivo.

Como a los actores, se muestra un mapa de grupos primarios y secundarios obtenidos del ejercicio de observación. Estos grupos, naturalmente, cuentan con liderazgos que resultan fundamentales en la acción concreta. Serán analizados.

Una vez estudiados los costos, el actor y los grupos, el análisis retoma una mirada general para auditar la percepción de la comunicación de Cinepolis Multiplaza Arboledas.

Una técnica de auditoría comunicativa (rematada con una medida de discrepancia) nos arroja una percepción del estado de la comunicación en la organización, a partir del cual se balbucean algunas estrategias iniciales para resolver diferencias o problemáticas en este rubro. Concluye con esto y las respectivas sentencias finales, la segunda parte del diagnóstico a la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas

Damos pues entrada al reporte en forma

²⁶ Olmsted, Michael. **El pequeño grupo. México: Paidós. 1985**

5. Cascada de incertidumbre: Las organizaciones acechadas

Tal parece que la teoría de la evolución darwiniana, aquella donde el más fuerte o el más apto sobrevive, impera en el mundo de las organizaciones. Y es la globalización el caldo de cultivo de donde surgen las pruebas y retos que han de brincar “solo” las empresas e instituciones más fuertes, más firmes, más adaptables.

Entre crisis económicas²⁷, cambios políticos, revoluciones sociales y tecnológicas, las organizaciones son acechadas por las consecuencias y su sobrevivencia depende entonces de su capacidad para sortearlas y adaptarse a los cambios que se provoquen.

Aunque no esté en sus planes, las organizaciones realizan cambios internos y externos debido a los embates del entorno: ajustes presupuestales, recortes de personal, simplificación de estructuras, entre otros.

Así, el entorno actual provoca cambios, en algunos casos muy radicales, en los esquemas de administración. Lo que provoca reorganización interna de sistemas de trabajo: más trabajo, más organización, menos división, menos personal, es la tendencia. Si bien es cierto que la globalización trae consigo ideas de convergencia e integración, el conflicto y la desintegración no han dejado de acompañar este proceso.

En estas condiciones, la comunicación se propone como elemento estratégico para salir de la turbulencia o permanecer en ella. Diversos autores acuerdan, con matices técnicos y metodológicos, que las acciones comunicativas en tiempos de crisis determinan el éxito o el fracaso de los planes organizacionales.

Sin embargo, el reto no es sencillo. En una sociedad educada bajo esquemas no comunicativos, donde las organizaciones eligen a sus líderes por otras cosas menos por su habilidad para comunicarse, diseñar estrategias de comunicación no solo implica la

²⁷ Al momento de esta redacción, el mes ha sido nombrado, para efectos de la revisión histórica, como el “Octubre negro del 2008”. En una semana el mundo ha perdido, entre caídas de bolsa, devaluaciones, y quiebres de trasnacionales, 1 billón de dólares, el equivalente al PIB de México

obtención de un diagnóstico, sino la ruptura de un esquema de dirección clásico, rígido, de bajo perfil discursivo.

Ninguna organización escapa a estas condiciones ni a las exigencias actuales. La que es objeto de este estudio, Cinepolis Multiplaza Arboledas, por mucho no es ajena. Según su historia, que es aun corta como conjunto exhibidor de películas de estreno, los ajustes ante embates del entorno se reflejan en primera instancia en nuevos esquemas de trabajo. Las incorporaciones tecnológicas tienden a prescindir de personal. Ejemplos para muestra.

- Los diseños estructurales de los conjuntos se realizan con el fin de que desde algunos puntos estratégicos se pueda supervisar al mismo tiempo un espacio y otro por una misma persona.
- Los accesos para público se minimizan para poder controlar sin diseñar más roles de trabajo.
- Se incorporan sistemas de monitoreo automático en piso para ahorrar el monitoreo por parte de personal.
- A los proyectores de películas se les insertan sistemas de automatización que disminuyen la necesidad de vigilar su funcionamiento.

En pocas palabras, el personal necesario en estas condiciones se reduce a los que vigilan los monitores y sistemas de automatización, se reduce a un par nada más.

La respuesta por antonomasia se da en la nómina. Ante las nuevas tecnologías, la baja considerable en la asistencia y por lo tanto en las ventas, los ajustes presupuestales incluyen en gran medida, reducción horas de trabajo operativo que representan el 60% del presupuesto asignado al conjunto por periodo trimestral.

En este contexto, Cinepolis Multiplaza Arboledas ha reducido su capacidad de respuesta ante los embates del entorno hacia un solo frente: el personal. Las consecuencias inmediatas son cambios bruscos en la administración del personal para hacer lo mismo con menos y en buen ambiente de trabajo.

Accionar y reaccionar de una u otra forma define bajo que enfoque trabaja la organización. Existen una baraja de opciones que nos permiten analizar ante qué clase de organización estamos y en qué condiciones específicas la organización actúa de una u otra forma.

6. Cinépolis Multiplaza Arboledas: acumulación de escuelas.

La historia de la investigación y enfoques para mirar a las organizaciones ha permitido establecer una división en escuelas de pensamiento organizacional o escuelas de comportamiento organizacional.

En el siguiente apartado describiremos brevemente las características de cada una de estas posturas y la concepción que de la comunicación organizacional tienen cada una de ellas respectivamente. Lo anterior con el fin de introducir un esquema que nos permitirá ver a la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas a través de estos conceptos y que, a la par, nos permitirá justificar la pluralidad de estrategias que conviven al interior de este conjunto.

Las escuelas de administración y los modelos comunicativos.²⁸

En el Cuadro 1 se presentan las escuelas de comportamiento organizacional y sus principales conceptos. En general podemos apreciar que los estilos de administración han evolucionado. Los esquemas rígidos y verticales se han transformado en o tienden a convertirse en diseños más flexibles, horizontales y dinámicos.

²⁸ En su mayoría fundamentado en el texto “Escuelas del comportamiento organizacional” de Alberto Martínez de Velasco en *Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México TRillas, 1991*

Estilos de administración. Escuelas de comportamiento organizacional

Escuela	Principales Conceptos	Autores
Escuela o Teoría Clásica	Jerarquía de autoridad bien definida Normas y reglas de operación precisas Deberes y derechos bien especificados Trato impersonal y formal	Max Weber
	Optimización de la producción, "tiempos y movimientos" Selección científica del personal. Énfasis en el producto organizacional .	Frederick Taylor
	División de trabajo. Autoridad y responsabilidad (poder) Disciplina (obediencia) Centralización (unión) Rigidez y excesiva formalidad.	Henry Fayol
Escuela Humanista	Visión más completa de la naturaleza humana. Es necesario 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 y económicos, sino psicológicos	Elton Mayo
	Inclusión de variables como: liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control.	Rensis Likert
	Teoría Y, todo ser humano tiene el potencial para querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo.	Douglas McGregor
	La organización es una limitante para el ser humano ya que se contrapone a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. Estructuras más flexibles e integradas. La comunicación es fundamental, central y definitiva. Logro de objetivos de "toda" la organización y no sólo de las partes.	Chris Argyris
Escuela de sistemas	Considera los elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización.	
	Sistema: conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificable como una unidad económica, social y técnica	E. Trist
	Las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes. Un sistema abierto "es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente" Visión más compleja de las organizaciones.	Daniel Katz y Robert Kahn
Teoría Contingente	La teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "estímulo"; en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta". Organizaciones Contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. No todas las organizaciones se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores que derivan en respuestas diferentes. Para la teoría contingente, la investigación de todos los ámbitos de la organización es fundamental, No existen las reglas universales para definir a las organizaciones. Todas ellas son diversas.	Joan Woodward

Tabla 10. Estilos de administración. Escuelas de comportamiento organizacional. Cuadro construido a partir de los conceptos de Martínez de Velasco, Alberto, "Escuelas del comportamiento organizacional" en *Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México TRillas, 1991*

Cada una de estas escuelas tiene su propia concepción de comunicación. Alberto Martínez de Velasco nos ofrece un cuadro que nos presenta estas diferencias²⁹

Estilos de comunicación en las diferentes escuelas de comportamiento organizacional

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
Comunicación muy formal	Comunicación Formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal de y entre sistemas y subsistemas
Vertical Descendente	Horizontal, vertical. Ascendente y vertical. Descendente	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical. Interna y externa
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas	Necesidades totales y parciales, según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual, díadas y grupal	Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

Cuadro 2. Los estilos de comunicación en las diferentes escuelas de comportamiento organizacional

Con estas bases podemos establecer qué características definen el estilo de administración y comunicación en Cinepolis Multiplaza Arboledas.

²⁹ Martínez de Velasco, Alberto, "Escuelas del comportamiento organizacional" en *Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones*, México TRillas, 1991 p. 36

6.1. Cinépolis Multiplaza Arboledas: todo un clásico

Para muestra de los aspectos de la escuela clásica que mantiene esta organización mostramos el organigrama formal. En esta representación gráfica, contiene en gran medida diversos aspectos de esta corriente.

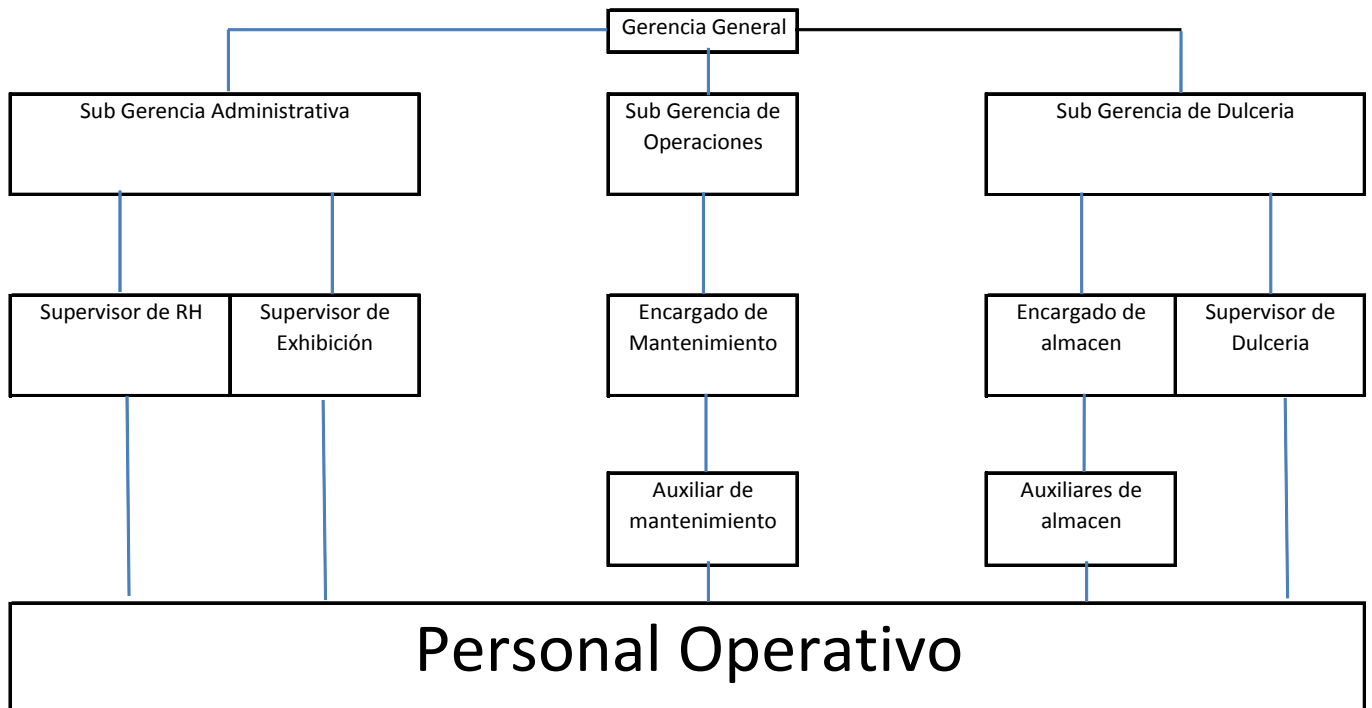


Tabla 12. Organigrama Formal en Cinépolis Multiplaza Arboledas Tomado del *Manual de Inducción para Conjuntos*

Cinépolis Multiplaza Arboledas está diseñado a partir de una división de áreas específica. Cada una de las áreas atiende los principales procesos de trabajo de que se dan dentro del conjunto.

Encontramos los siguientes aspectos dentro de esta organización que hacen correspondencia a los expuestos en la escuela clásica

- División de trabajo
- Centralización en la gerencia general. Podemos ver que todo se desprende de este

primer cuadro.

- Autoridad definida. Cada una de las áreas tienen su figura de autoridad
- Vemos un esquema rígido y excesivamente formal
- Visión descendente total.
- Labores de supervisión cercanas al personal operativo
- Comunicación centralizada y descendente.

Todas las decisiones que marcan el rumbo del conjunto o que generan algún cambio radical surgen de la “Junta de Gerentes” donde la gerencia general y los subgerentes se reúnen para deliberar. El rumbo que toma la información corre a través de los supervisores, los auxiliares hasta el personal operativo.

El proyecto EPOCA (estandarización de procesos centralmente administrados) es el claro ejemplo de esta visión centralista. Esta labor tiene como objetivo estandarizar todos los procesos con el fin de igualarnos en los conjuntos a nivel nacional, incluyendo los que tienen que ver con el factor humano.

Con esa misma visión el Gerente y Sub Gerentes tienen la encomienda de vigilar que los procedimientos y procesos de trabajo se cumplan al pie de la letra. Esto provoca contrariedad al interior del conjunto, pues existen situaciones en las que el procedimiento es anticuado, rígido y lejano a la cotidianidad de la labor específica.

Sin embargo, las evaluaciones para Gerente y Sub Gerentes por parte de la dirección general, se fundamentan en el nivel de “apego a procedimientos” que logren cumplir en sus empleados. Lo que los lleva a la máxima: “Es por procedimiento”, no importando la contrariedad que esa sentencia implique, ni lo absurdo que para el empleado resulte. Este último termina en otra máxima: “Es más vuelta, pero ni modo: es por procedimiento y así lo haré”.

6.2. Relaciones Humanas en Cinépolis Multiplaza Arboledas: intentos

De la escuela de Relaciones Humanas Cinépolis Arboledas tiene grandes intentos. En el discurso corporativo, el empleado es la pieza más importante de todos los procesos. Directivos y planeadores refuerzan esta sentencia, a menudo y reafirman que cada decisión es tomada teniendo siempre en cuenta el bienestar de los que forman las filas de la plantilla laboral. Cada dinámica encaminada a tomar en cuenta la opinión de los empleados, a mejorar los aspectos del liderazgo y generar motivación, se topa con la visión ejecutiva de los administradores del conjunto. Ellos están en la pulsión por la ventas, los números y por evadir o negar los conflictos.

Podemos mencionar algunos ejercicios que encajan en la visión de la escuela de relaciones humanas.

- Línea cliente interno: Número telefónico abierto a los empleados de Cinépolis que tiene como objetivo levantar su opinión y recaudar sus quejas y sugerencias. Producto poco difundido y con muy mala imagen: quién se ha acercado no ve, obviamente, los resultados a corto plazo. “Para que digo, ni me pelan”.
- Encuesta de clima laboral trimestral: Donde se exponen los resultados del cuestionario que se aplica a empleados generales. Si los resultados son negativos no pasa de la exposición en un correo electrónico, pero los gerentes y sub gerentes no pierden nada.
- Ejercicio 5 x 5. El gerente tenía que dedicar 5 minutos de jornada para entrevistarse informalmente con 5 empleados por día con el fin de hacer un levantamiento de sus inquietudes, de sus sugerencias y quejas según sea el caso. Ejercicio al que nunca se le dio el seguimiento y del que no hubo una exigencia por parte de la dirección general para cumplirse.
- Grupos de discusión. El gerente de cada conjunto debía diseñar grupos de discusión mixtos y de todas las áreas. El objetivo era fomentar el intercambio de opiniones. Al igual que los demás: *bomberazos* sin seguimiento.

Entre otros, ha habido esfuerzos por atacar estos aspectos. Sin embargo ha habido un desdén o desinterés de los equipos administrativos para dar cabida a estas estrategias. Aunado a esto, la dirección general no apoya al cien por ciento estas actividades. Sin seguimiento y sin la sensibilización de su importancia, la escuela de relaciones humanas se ve solo por instantes, por buenas intenciones.

6.3. Sistemas que viven, que interaccionan, que nadie los ve.

Sin duda Cinépolis Multiplaza Arboledas puede ser concebido como un sistema con subsistemas interaccionando en su interior, o como un subsistema de uno mayor que es la compañía a nivel nacional.

Si la concebimos como un sistema, abría que distinguir todos los subsistemas que conviven y darles el valor como tales. La inercia de la administración por objetivos generados desde la gerencia, omite o ciega esta visión sistémica.

La comunicación generada entre los subsistemas es una interacción devaluada para el equipo administrativo. La información “importante” es la oficial, lo otro son rumores.

Sin duda cualquier directivo no puede evitar enterarse del rumor, de darse cuenta de la informalidad y puede, en su momento, darle importancia por cuestión de imagen ante los demás. La diferencia estriba en que no se rompen las inercias de la verticalidad y el centralismo.

Para muestra existen los ejercicios comentados en el apartado de las Relaciones Humanas. Todos esos ejercicios que pueden atrapar la informalidad y administrarla, entender la complejidad de los actores y dar una imagen, si podemos decirlos así, “más real” de la organización, fueron despreciados.

Estos espacios donde la retroalimentación, concepto fundamental de la visión de sistemas, se explota, han sido cancelados en favor del día a día, de la inercia correctiva.

La relación con el ambiente que le rodea es poco profunda. Se limita a la lectura superficial de la competencia cercana. Al final las estrategias ante la competencia se diseñan en la dirección general, el conjunto solo se mueve a donde le dicten las nuevas mercadotecnias.

6.4. Cinépolis Multiplaza Arboledas: reaccionando a la contingencia.

Ante las contingencias la reacción es desesperada. La teoría contingente conduce a las organizaciones una posición de sistemas complejos. El entorno y su explosión constante revelan el principio de incertidumbre que rodea a las organizaciones.

Las organizaciones serán exitosas en tanto se muestren contingentes al entorno, nos dice esta teoría. Cinépolis Multiplaza Arboledas, como conjunto perteneciente a una empresa hoy ya trasnacional, tiene una lectura poco entrenada de su entorno como muchas organizaciones en nuestro país. Los embates que provocan los gustos cambiantes de los clientes y la falta de información en los empleados llevan a esta organización a enfrentar con la inercia la incertidumbre, la contingencia.

La comunicación con el exterior es conceptualizada como un armado de mantas y carteles publicitarios que mantienen “informado” a quien se acerque. Esta posición egocéntrica frente a los demás sistemas que rodean el ámbito de acción, la coloca como una organización inercial, inestable, reactiva (en el mejor de los casos)

El estar de un lado o de otro, en una escuela o en otra, puede no importarles en estos términos a los que administran el conjunto. De esta sentencia se desprende el siguiente apartado que busca poner en datos más concretos cuánto le cuesta a la organización hacer las cosas como las ha llevado a cabo. Veamos.

7. Acciones con valor: Costos de la acción en Cinepolis Multiplaza Arboledas

Basados en la Teoría de los actos de Abraham Moles³⁰, construimos un análisis que intenta mostrar el costo de las acciones realizadas en la organización. Bajo la premisa de que toda acción implica un gasto de diversa naturaleza, entendemos que hay estrategias o dinámicas bajo las cuales los costos se incrementan y otras en las que disminuyen.

Una acción para Moles es “desplazamiento visible del ser que modifica su medio ambiente”. Costa es más preciso en el ámbito de las empresas estableciendo que “actuar significa actuar sobre el mundo y dejar un rastro material y psicológico en el entorno de la empresa, incorporando una cierta cantidad de energía mental y material, donde la misma empresa es la fuente de esa energía”³¹.

Las acciones implican gastos de diversa índole y Moles, en la misma Teoría de los Actos, las divide así por su magnitud³²:

- **Microacción:** movimientos de una secuencia de la acción. (estirarse, bostezar)
- **Miniacción:** acción que involucra un gasto mínimo de energía (escribir en un teclado, cortar un boleto)
- **Acción:** la unidad que posibilita un cambio sensible (el trabajo diario)
- **Maxiacción:** acción colectiva, energía de varios actores (la venta de boletos totales en una taquilla al día)
- **Macroacción:** modifica sustancialmente el entorno (renunciar a un trabajo, cambiar de ciudad)

Y cada acción para Moles tiene un costo determinado que no solo se calcula en base a su precio, sino también en el esfuerzo empleado y el tiempo ocupado en dicha acción. Así, establece una división de los costos de las acciones: económico, psicológico, temporal y energético.

³⁰ Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer, Teoría de los actos, México, Trillas, 1973

³¹ Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999. Pag 28

³² Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Ibid

- Costo Económico: calculado por un precio convencional
- Costo Energético: energía individual o social empleada
- Costo Temporal: qué tiempo se ocupó para la acción.
- Costo Sicológico: Energía síquica y emocional involucrada³³.

Determinar el Costo Generalizado de la Acción (CGA) es una estrategia más que pretende enriquecer este diagnóstico. En este nivel de análisis, el problema productivo medido nos remite a hechos concretos de la organización. Los costos son calculados a partir de situaciones cotidianas que permiten dimensionar cuánto cuesta hacer las cosas como se hacen en la actualidad. Sin duda, los directivos o gerentes de la organización se hacen esa pregunta “¿Cuánto cuesta....?”, sin embargo la respuesta se busca constantemente en los recursos gastados, en los que se podrían ahorrar y nunca se preguntan sobre las acciones.

7.1. Aplicación del CGA en Cinopolis Multiplaza Arboledas

En principio debemos retomar brevemente el problema productivo medido. En la primera parte de este diagnóstico evaluamos y determinamos como problema productivo particular las desviaciones que ocurren en los procesos formales de venta en las áreas de taquilla y dulcería; analizamos el procedimiento formal y construimos el flujograma funcional. Es decir, **como debe ser** y **como es** en la realidad.

Estas desviaciones o variantes de la acción en los procesos formales de trabajo generan un costo de diversa índole para la organización. Estos costos, a decir de Joan Costa, están vinculados estrechamente con la comunicación. “Del mismo modo actuar y comunicar son los principios vitales de la empresa”³⁴ y los modos y estrategias de comunicación impactan directamente en la naturaleza de las acciones. Y a la inversa, las

³³ Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Ibid

³⁴ Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999. Pag 17

acciones exigen interacciones específicas para reformarse, reproducirse, modificarse o permanecer.

7.2. Costos económicos de la acción en Cinépolis Multiplaza Arboledas.

La consultoría TMI ha desarrollado un estudio que analiza el impacto de la inconformidad en los clientes y ha expuesto estas sentencias³⁵:

- La insatisfacción es un tema de conversación mucho más popular que la satisfacción.
- Si se está satisfecho con una adquisición, se comunica a una media de 8 personas de su entorno personal, por término medio.
- Por el contrario, si se está insatisfecho, se comunica a una media de 22 personas.
- En el peor de los casos, estas 22 personas transmiten a su vez el comentario a su entorno personal, 8 personas = 176 personas.
- 26 de cada 27 clientes que han recibido un servicio deficiente por parte de una compañía no formulan una queja.
- La mayoría de clientes no reclama, simplemente cambian de proveedor.

Veamos otros datos para construir el cálculo. El reporte de comentarios del primer semestre del 2008, arroja que el conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas registró un total de 45 quejas por parte de sus asistentes en las áreas de Dulcería y Taquilla, distribuidas de la siguiente manera³⁶:

³⁵ TMI Consultores en <http://www.tmiconsultoria.com/index-1.html>. 16 de octubre 2008

³⁶ Extraído del “Reporte de comentarios”. Correo electrónico distribuido de forma interna Julio 2008

Reporte de quejas primer semestre 2008
--

Conjunto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Multipieza Arboledas	1	9	8	8	10	9	45

Cuadro 4. Reporte de comentarios primer semestre 2008.

A partir de estos datos, los de la consultora y las quejas registradas, podemos calcular un costo económico de la siguiente manera:

Costo x boleto	Quejas 1er trimestre	Aproximado de personas impactadas 1er nivel según TMI	Aproximado de personas impactadas 2do. nivel según TMI	Monto de la pérdida 1er nivel	Monto de la pérdida 2DO. nivel
\$49.00	45	990	7920	\$48,510.00	\$388,080.00

Estas cifras nos pueden dar una dimensión de los costos económicos (muy altos) que las acciones generan. Para contextualizar lo anterior, recordemos que las fallas en los procesos medidos del problema productivo son las que generan las quejas y molestias en los clientes. Estas 45 quejas reportadas son consecuencia en un 90% de las fallas en la acción en punto de venta. Hay más costos.

7.3. Costos energéticos, temporales y psicológicos en Cinépolis Multipieza Arboledas

La falta de información por parte de los empleados operativos genera altos costos energéticos, por ya no hablar de los económicos. Los encargados de distribuir la información y resolver las dudas que sobre ésta haya son los supervisores y gerentes respectivos. La omisión de información por su parte, genera diversidad en las instrucciones lo que produce desatención, fallas y molestias por parte de los clientes.

Los tiempos invertidos en supervisión y capacitación aumentan gradualmente ante la falta de información clara y acertada. Los esfuerzos de entrenamiento y capacitación se ven bloqueados por la falta de actualización en procesos de venta y en procesos de sistemas. Los momentos frente a clientes molestos generados por la mala o errónea atención generan frustración y desanimo en el personal al enfrentarse a los reclamos de los asistentes. Existe un sentimiento de impotencia generalizado al no sentirse responsables de la falla y, sin embargo, estar recibiendo directamente el reclamo por una “supuesta ineptitud”.

Estas ideas se ven esquematizadas así:

Acciones erróneas en	Observaciones	Costo Energético	Costo Temporal	Costo Sicológico
Inducción	Personal sin inducción	Cada una de estas acciones conlleva un alto grado de desgaste energético. Los procesos de inducción y capacitación se repiten en corto plazo. Las labores de supervisión se ven obligadas a incrementar para disminuir las fallas	Los tiempos invertidos oficiales serían así: 2 horas de inducción, una semana de capacitación. En estas condiciones, los procesos de inducción se repiten sin control, la capacitación se vuelve intermitente (es decir, cuando haya tiempo). Los clientes, por otra parte, invierten tiempo extra en aclaraciones, devoluciones y el levantamiento de quejas	Hay un alto grado de frustración por parte del personal operativo y gerencial. Las cosas nunca salen como deberían y no entienden por qué razón. Aunado a esto, las experiencias con los clientes molestos generan molestia, impotencia y desanimo. Esto es un factor de rotación fundamental. La labor diaria comienza a ser muy desgastante
Capacitación	Personal en punto de venta sin capacitación, ni entrenamiento			
Técnica de venta	Desconocimiento de la Técnica de venta			
Actualización de promociones	Desconocimiento en el manejo de promociones a clientes			
Actualización en cambios de sistema	No hay actualización en cambios de sistema. Ellos lo investigan			
Manejo de alimentos (caso dulcería)	No hay capacitación en el armado de órdenes y manejo higiénico de alimentos			
Motivación	La ausencia de motivación y compromiso genera tratos hostiles a clientes			

Cuadro 6. Costos energéticos, temporales y sicológicos

La primera columna nos enlista las acciones “origen”, por llamarlas de un modo, que desencadenan la problemática de la acción en punto de venta. Entendemos que los desaciertos en los modos de accionar por parte del personal operativo, no son espontáneos, sino la suma de una serie de acciones “desviadas” que generan los problemas productivos como el que es ahora medido y evaluado.

Podemos intuir, por el impacto de las cifras que el costo económico es el más elevado para la organización. Sin embargo, no debemos dejar de lado los costos energéticos,

temporales y psicológicos de las acciones, ya que su efecto multiplicador puede elevar en mayor medida las pérdidas.

En Cinépolis Multiplaza Arboledas las acciones son costosas no *per se* mismas, sino por una desatención administrativa en su diseño. Es decir, la acción que no está respaldada por una interacción comunicativa planeada tiende a perder a corto plazo su efectividad.

Lo anterior hace de Cinépolis Multiplaza Arboledas una organización rentable, pero altamente costosa en sus acciones. Si bien es cierto que los asistentes acuden y las ventas en taquilla y dulcería no descienden hasta perderse, también es evidente que nos enfrentamos a personal desgastado, molesto, desmotivado y desatento que genera los costos de los que ya hemos hablado.

¿Qué genera este estado del accionar interno? El problema es de índole comunicativo. Como lo mencionamos, el personal está en constante conflicto con clientes internos y externos, las sanciones se abaratan debido a las desviaciones en los procesos, la tensión, por lo tanto, es una constante.

En circunstancias así, el liderazgo reacciona de forma autoritaria como la única vía para detener el error y ajustar al personal. Los esfuerzos por motivar (cuando los hay) se convierten en aspiraciones pírricas de colectividad por parte de la administración. Por un lado motiva, por el otro sanciona irresponsablemente.

Las fallas aquí son de estructura, donde los procesos y el funcionamiento dan la impresión de ser los óptimos, pero la realidad se muestra sin contemplaciones. Estos procesos son rígidos y costosos y pareciera no haber una luz de cambio al respecto. Cuando esto lo combinamos con la problemática cultural-superestructura entonces el diagnóstico es más revelador.

Ante problemas de procesos y funcionamiento, encontramos líderes incapaces de diseñar estrategias comunicativas y sí, por el contrario, muy aptos para la sanción y las brusquedades.

Los datos nos dejan en contexto y las realidades nos permiten acercarnos a las posibles soluciones. El costo generalizado de la acción nos permite, en la entraña, mirar las consecuencias de mantener a la organización sumergida en el paradigma clásico del control y, por otro lado, invita a imaginarnos las ventajas (nada sencillas) del paso al consenso como mecanismo regulador. El reto está ahí.

A la par de analizar el costo de la acción concreta, no podemos dejar de lado a los actores, los ejecutantes de la acción. Su intervención es determinante en el incremento o disminución de los costos, cualquiera de ellos, que genere la acción. Seguiremos con el estudio de los actores y los grupos en la organización

8. Los grupos: actores que se aglutinan.

El análisis anterior de las acciones tiene otra ramificación. Son los actores los que llevan a cabo las acciones y a su vez, éstos se aglutinan en grupos de diversas características y para solventar necesidades variadas.

En todas las organizaciones los grupos se constituyen como una fuerza colectiva diseñada para alcanzar objetivos comunes. Bajo la premisa de que “dos o más piensan o hacen más que uno solo” los grupos accionan como trinchera bajo la cual el actor cobija su accionar diario.

Las organizaciones diseñan grupos a los que se les encomiendan labores y objetivos comunes. Son los grupos formales los que “deliberadamente conforma una empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional”³⁷

En su libro *El pequeño grupo* Michael Olmsted nos ofrece una clasificación de los grupos de acuerdo a su conformación³⁸:

³⁷ Shein, Edgar, *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana. Mexico 1982. P 136

- De mando: Basado en el organigrama.
- DE tarea: Diseñado para un trabajo específico
- De interés: Es un grupo base o de confianza.
- Amistoso: Un club, un grupo de conocidos.
-

En los grupos, continua Olmsted, se dan tres tipos de liderazgo:

- El autoritario: Todos aceptan lo que el líder dice.
- El Democrático: Cimentado en el consenso.
- Laissez-Faire: Liderazgo laxo, grupo maduro.

Con estas clasificaciones expondremos como se definen los grupos y qué características tienen dentro de Cinépolis Multiplaza Arboledas

8.1. Grupo formal en Multiplaza Arboledas. La taquilla

Dentro del área de taquilla podemos definir dos grupos formales. El primero está constituido por el equipo que dirige al personal del área. El gerente general, un subgerente y un supervisor completan el equipo rector. En el segundo grupo se encuentra el personal operativo que son, en número, 12 en total.

El equipo de Taquilla es un grupo *de tarea* cuya labor fundamental es atender la petición de boletaje por parte de los asistentes al conjunto cinematográfico. A la par, el objetivo es generar un servicio y atención de excelencia a los asistentes con el fin de ganar su confianza y preferencia.

³⁸ Olmsted, Michael. El pequeño Grupo, Buenos Aires Paidós, 1963

Para lograr esto, la empresa tiene en su estructura el diseño de un grupo formal con reglas y fundamentos definidos, donde las jerarquías en el organigrama se encargan de la supervisión y vigilancia del cumplimiento de los procesos que conlleven a la meta.

Como miembros de un área específica los actores de la taquilla muestran cohesión formal en el área de trabajo. El hecho de ser partícipes de las mismas condiciones laborales, enfrentarse a los mismos problemas en su mayoría y ser parte de un área física común los “agrupa” en torno a ellos mismos. No obstante los grados de heterogeneidad de los actores, este grupo cierra filas para con ellos mismos. La informalidad de su grupo se queda dentro de sí mismo. Ahí conviven el grupo formal y el informal, con algunas características particulares que mencionaremos más adelante.

El liderazgo para este grupo se observa *autoritario* donde las decisiones para los conflictos internos, entre los miembros, y externos con los clientes, las toman los miembros del grupo jerárquico.

El segundo grupo que mencionamos, el jerárquico, es un equipo menos cohesionado que minimiza su debilidad con el liderazgo autoritario: el gerente o sub gerente deciden, el supervisor vigila y el resto ejecuta.

Los dos grupos formales en conjunto dan forma a la taquilla y, dentro de las etapas que establece Olmsted para los grupos, este se encuentra en la número 1, donde el líder establece el orden, reparte tareas y vigila la relación entre los miembros.

Cada que hay la necesidad de informar, el grupo se junta en torno al líder y escucha la instrucción o la información determinada y ofrecida de forma descendente con algunos espacios para la retroalimentación.

8.2. La dulcería. Otro grupo formal

Al igual que el grupo de la taquilla, el equipo de la dulcería refleja una división similar. El gerente, el sub gerente del área y dos supervisores. El otro grupo lo conforman las 14 personas del personal operativo asignadas a la dulcería.

A diferencia del equipo de la taquilla, el grupo de la dulcería no se muestra tan cohesionado, hay mucho hermetismo entre sus miembros. Sus objetivos se reducen a la atención, rápida y precisa, para despachar la orden de alimentos solicitada por el cliente, maximizando su compra mediante la venta sugerida.

El grupo se ubica de igual manera en la 1er. Etapa, con un liderazgo autoritario donde el gerente y sub gerente deciden y ponen a vigilar a los supervisores el cumplimiento de los procedimientos formales diseñados para el área.

La comunicación se da de manera vertical. La información es constante, pero hay pocos espacios para la retroalimentación.

8.3. Grupos informales. La taquilla.

Se puede apreciar que la división entre el grupo del personal operativo se da por turnos. En el caso de la taquilla, los operativos del turno matutino trascienden la formalidad debido a las condiciones específicas de su horarios: salen a la misma hora de trabajar, la carga de trabajo es parecida para todos los miembros y difícilmente conviven con el personal del turno de la tarde al que solo se acercan para el saludos y algún aspecto formal de trabajo. Su horario no les da para más o es con los mismos o no es con nadie.

Aquí podemos ver resueltas necesidades de complicidad. Se observan a sí mismos como víctimas de las mismas circunstancias.

8.4. Grupos informales. La dulcería

Debido al esquema de trabajo diseñado al interior del conjunto, los grupos informales en el área de dulcería no distan mucho, en cuanto a sus características, de los comentados en el área de taquilla. El personal se agrupa con los miembros que comparten sus mismas circunstancias de horario laboral y espacio físico.

Los miembros de los grupos informales en ambas áreas se comunican de manera frontal y directa, cara a cara y cada uno de ellos decide trascender esa comunicación estableciendo contacto fuera de los muros del conjunto, mediante algún otro recurso como el teléfono o el correo electrónico.

Siguiendo las pautas de comunicación que Alex Bavelas sugiere, la comunicación entre estos grupos de en forma de rueda:

- Es menos activa. Tiene un líder definido, establemente organizado, sus miembros demuestran mayor insatisfacción. Analogía entre la rueda y la sociedad autoritaria, cerrada.

9. En busca de los actores. Las estrellas de Cinepolis Multiplaza Arboledas

De la perspectiva general de los grupos pasamos a la mirada particular de los actores. El objetivo de este apartado es profundizar en el análisis de las personas involucradas en el problema medido.

La primera parte presenta una matriz de características biográficas que nos contextualizan acerca del tipo de actores que estamos analizando. La segunda parte consiste en la aplicación de un test y su correspondiente análisis de los resultados, a una muestra de los actores involucrados.

Características Biográficas de los actores involucrados.

Este cuadro, de elaboración propia, construido a partir de una entrevista informal con los actores involucrados, nos permite tener una radiografía más cercana a los actores que se analizan en este diagnóstico. Con esta matriz de datos podemos inferir y sacar algunas conclusiones acerca de las situaciones que hemos descrito anteriormente. Como adelanto destacamos que estamos ante actores en su mayoría jóvenes con un promedio de antigüedad alto en la empresa.

Matriz de características biográficas de los actores involucrados

Actor	Edad	Género	Estado civil	Antigüedad
Gerente General	32	masculino	casado	2 años 3 meses
Sub Gerente de Administración	25	masculino	soltero	7 años
Sub Gerente de Dulcería	27	masculino	soltero	2 años
Supervisor de taquilla	29	femenino	soltero	3 años
Supervisor de dulceria	23	femenino	soltero	2 años
Supervisor de dulceria	28	masculino	soltero	1 año 10 meses
Cinepolito Taquilla 1	20	femenino	soltero	2 años
Cinepolito Taquilla 2	22	masculino	soltero	1 año 6 meses
Cinepolito taquilla 3	21	masculino	soltero	1 año
Cinepolito Taquilla 4	23	masculino	soltero	6 meses
Cinepolito Taquilla 5	22	masculino	soltero	6 meses
Cinepolito Taquilla 6	22	masculino	casado	8 meses
Cinepolito Taquilla 7	23	masculino	soltero	6 meses
Cinepolito Taquilla 8	24	masculino	soltero	7 meses
Cinepolito Taquilla 9	23	masculino	soltero	1 año
Cinepolito Taquilla 10	23	femenino	soltero	1 año
Cinepolito Taquilla 11	22	femenino	soltero	4 meses
Cinepolito Taquilla 12	20	masculino	soltero	4 meses
Cinepolito Dulcería 1	20	femenino	soltero	7 meses
Cinepolito Dulcería 2	21	femenino	soltero	9 meses
Cinepolito Dulcería 3	22	femenino	soltero	6 meses
Cinepolito Dulcería 4	24	femenino	soltero	2 años
Cinepolito Dulcería 5	24	masculino	soltero	1 año 6 meses
Cinepolito Dulcería 6	20	femenino	soltero	10 meses
Cinepolito Dulcería 7	21	masculino	soltero	2 años
Cinepolito Dulcería 8	23	masculino	soltero	11 meses
Cinepolito Dulcería 9	23	masculino	soltero	9 meses
Cinepolito Dulcería 10	23	masculino	soltero	6 meses
Cinepolito Dulcería 11	22	masculino	soltero	1 año 10 meses
Cinepolito Dulcería 12	22	femenino	soltero	7 meses
Cinepolito Dulcería 13	22	femenino	soltero	8 meses
Cinepolito Dulcería 14	24	masculino	soltero	3 meses

Cuadro 7. Matriz de características biograficas

El promedio de edad de los actores involucrados es de 23.12 años, lo que nos habla de un grupo sumamente joven. El promedio de antigüedad es 1 año y 3 meses que nos ubica también frente a un equipo de experiencia. La juventud promedio se contrapone a la

experiencia promedio. Es parte de la paradoja de la organización: teniendo un equipo en promedio experimentado, joven y por lo tanto fresco, cuál es el origen entonces de su problemática. Lo que podemos ver como ventajas, experiencia y juventud, pueden ser las peores enemigas sino se capitalizan.

9.1 Actores a fondo. Personalidad y ámbito de acción

Siguiendo con el análisis de los actores, la investigación en Cinopolis Multiplaza Arboledas se valió de la aplicación de un test de personalidad diseñado por Adriana Ulloa³⁹. El test nos permite definir la personalidad entre cuatro opciones que definió la autora: Organizado o analítico para las personas introvertidas; controlador o persuasivo para los extrovertidos. Ulloa los define así:

Personalidad	También	Área de interes
Organizados	sensibles	Procesos de trabajo; procedimientos; el progreso
	amigables	
Analíticos	Visionarios	Precisión, cautela, buscan la corrección, calculan sus opiniones
	Cautos	
	impersonales	
Controladores	Líderes	Autodisciplina, enfocados al resultado y al logro; de opiniones fuertes
	Directos	
	Negociadores	
Persuasivos	Clown	Decisiones rápidas, ventajas sobre procedimientos; inciativa social
	Informales	

³⁹ Ulloa, Adriana. *La comunicación, mas que una habilidad para el trabajo en grupo*, en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 num 1, México UNAM, Acatlán 1997.

El cuestionario tipo test se aplicó directamente a los actores involucrados en el problema medido (personal de punto de venta, supervisores, sub gerentes y gerente general). En total se aplicaron 19 cuestionarios

9.2 Test de personalidad. Resultados y acercamiento a una personalidad predominante

Los resultados se muestran en las siguientes tablas donde exponemos la definición de la personalidad en cada bloque de la organización jerárquica formal.

Taquilla	Personalidad
Empleado 1	Organizado/Persuasivo
Empleado 2	Persuasivo/organizado
Empleado 3	Analítico/organizado
Empleado 4	Persuasivo/controlador
Empleado 5	Organizado/Persuasivo
Empleado 6	Organizado/Persuasivo
Empleado 7	Organizado/Persuasivo

Dulcería	Personalidad
Empleado 1	Persuasivo/analítico
Empleado 2	Persuasivo/organizado
Empleado 3	Organizado/Persuasivo
Empleado 4	Organizado/Persuasivo
Empleado 5	Persuasivo/controlador
Empleado 6	Persuasivo/controlador

Supervisor taquilla	Personalidad	Sub Gerente Taquilla	Personalidad
Supervisor 1	Controlador/analítico	Sub Gerente 1	Controlador/persuasivo

Supervisor Dulcería	Personalidad	Sub Gerente Dulcería	Personalidad
Supervisor 1	Controlador/analítico	Sub Gerente 1	Persuasivo/analítico
Supervisor 2	Persuasivo/organizado		

Gerente General	Personalidad
Gerente 1	Controlador/analítico

Las tablas nos muestran, en el caso de los empleados operativos ubicados en punto de venta, que la personalidad predominante es la “Organizados/persuasivos”. Como lo define Adriana Ulloa, este grupo se caracteriza por algunos aspectos predominantes. Entre ellos, enlistamos los más importantes:

- Lealtad y servicios a los otros.
- Motivan sentimientos de cohesión.
- Prefieren la estabilidad y la seguridad
- Les motiva ayudar a los otros
- Los cambios drásticos y conflictos personales les preocupan y les generan dificultades

Destacamos, la relevancia del servicio y la orientación hacia los demás. El perfil de puesto para personal operativo en Cinopolis Multiplaza Arboledas, pone principal énfasis en la orientación al servicio y la atención a los demás, entiéndase “los clientes”. También, según los aspectos de este tipo de personalidad desarrollados por Ulloa, el trabajo en equipo resulta fundamental para este grupo. Parece, al final de esta radiografía, que la personalidad dominante coincide con lo solicitado en el perfil de puesto.

En el caso de los líderes, supervisores y equipo gerencial, destacamos los aspectos “controlador/analítico” para ellos Ulloa establece las siguientes características.

- Personas con altas expectativas de sí mismos
- Capaces de manipular y controlar
- Beligerantes con la gente que consideran renuentes o inactivas
- No sueles involucrar ni escuchar a los otros
- Son percibidos como fríos

Como vemos, puede existir en este equipo de líderes una especie de “sordera” que inhibe el trato con los demás. Resultado que se analizará en la parte de la Auditoría Comunicativa con más detalle.

Si ponemos de frente a los dos “frentes”, podemos concluir que, por un lado, tenemos en el personal operativo un grupo que tiende a cohesionarse alrededor de ellos mismos. Este equipo se enfrenta a un grupo de líderes poco abiertos, manipuladores, fríos y calculadores de las circunstancias.

Indudablemente es estas condiciones los espacios para la comunicación se reducen a la formalidad, cuando ésta existe, o en definitiva, están cerrados. Los perfiles de puesto para personal administrativo sugieren el “adecuado manejo de personal” y “altas capacidades de liderazgo”. Hay por lo tanto, personal administrativo que, al parecer, desarrolla pocas habilidades comunicativas y su posición de líderes es más formal que legítima.

Para reforzar las ideas anteriores, se extiende el estudio mediante la Auditoría Comunicativa aplicada a la organización. Mediante esta técnica pretendemos definir la percepción que se tiene entre los actores y grupos sobre el ejercicio de la comunicación al interior de Cinépolis Multiplaza Arboledas.

10. Auditoría Comunicativa. Midiendo el mal entendido.

El estado que guarda la comunicación en las organizaciones es objeto de medición. En tanto el diagnóstico que se pretende en esta investigación es desde la óptica comunicativa, el estudio del clima de comunicación dentro de la organización se vuelve un objetivo determinante y definitivo.

El recorrido de este apartado de la investigación nos ha conducido por distintos momentos y posiciones de observación: de la perspectiva general que ubica a la organización como un modelo que repite aspectos conceptuales extraídos de las Escuelas de Administración-Comunicación, a la posición particular que nos revela los costos de las acciones particulares de un problema productivo específico, así como el análisis de los grupos y actores que intervienen en éste. De nuevo, la investigación opta por una posición general para determinar el estado del Clima de Comunicación en organización.

10.1. La técnica: Diagnóstico de clima comunicativo y la medida de Discrepancia

El diagnóstico de clima comunicativo es una técnica de auditoría comunicativa que consiste en la aplicación de una encuesta de 35 sentencias fijas y otras 36 opcionales. En ellas, el encuestado, en este caso los empleados de la organización, responden cuál es su posición ante un enunciado determinado. Una escala de Likert determina la opción para asentar este posicionamiento, frente al cual se puede estar en *desacuerdo* o de *acuerdo*, gradualmente.

Una vez levantada la encuesta a la muestra determinada, la técnica se apareja de una **medida de discrepancia** que permite obtener la percepción de empleados y supervisores frente a situaciones similares, lo que nos muestra un grado de desviación/igualdad.

La medida de discrepancia se obtiene levantando a los líderes o supervisores de la organización (principalmente los involucrados en el problema medido) el mismo cuestionario, con la diferencia que ellos responden intentando predecir las posiciones que tomarían sus empleados. Es decir, responden pensando, “cómo responderían mis empleados ante esto...”.

Una vez respondidos los cuestionarios de ambos frentes, empleados y supervisores, se procesan mediante operaciones predeterminadas de la técnica que nos permiten obtener un puntaje de discrepancia por cada enunciado del cuestionario. De estas operaciones, solo destacamos un punto: si la medida final de la discrepancia comunicativa es superior a 3, estamos frente a un problema de discrepancia que habría que atacar.

Veamos en qué consistió el levantamiento de esta técnica de auditoría comunicativa en la organización objeto de este estudio, Cinepolis Multiplaza Arboledas y, sobre todo, qué resultados arrojó.

10.2. Discrepando en Cinepolis Multiplaza Arboledas.

Entre los días 15 y el 25 de octubre del 2008, se aplicaron en Cinepolis Multiplaza Arboledas 45 cuestionarios a empleados operativos y supervisores atendiendo a la parte de *empleados* que solicita la técnica. Por otra parte, se aplicaron 4 cuestionarios más para dar cuenta del apartado de *supervisores*.

Los empleados operativos corresponden a las áreas de taquilla, dulcería, salas y proyección, así como personal administrativo de almacén. Los supervisores son de todas las áreas anteriores. La parte de *supervisores* fue respondida por los tres subgerentes y el gerente general.

La siguiente tabla nos muestra cómo están procesados los cuestionarios y cuáles fueron los resultados. Contiene los resultados de cada cuestionario aplicado a la muestra aleatoria de actores de la organización. La técnica permite contrastar la percepción entre los empleados operativos y los empleados que tienen alguna jerarquía en la estructura.

Los tópicos que mide la técnica los podremos observar mejor en el ANEXO 2 de esta investigación donde se expone el cuestionario aplicado. Cada uno de los enunciados contestado da forma a la columna 1 del cuadro siguiente “No. De afirmación del cuestionario”. Posterior a este cuadro, se hace una breve reflexión sobre los resultados.

Evaluación escala preferencial de comunicación y medida de discrepancia

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 supervisor	diferencia	Unidad de error	Error Adicional	Promedio de error del supervisor
1	5.00	6.00	-1.00	1	2	3
2	5.64	6.67	-1.03	1	2	3
3	5.64	6.00	-0.36	0	1	1
4	4.14	5.00	-0.86	0	1	1
5	4.50	4.00	0.50	0	1	1
6	5.27	6.00	-0.73	0	1	1
7	5.68	5.67	0.02	0	1	1
8	6.14	5.67	0.47	0	1	1
9	5.64	6.67	-1.03	1	2	3
10	5.41	6.33	-0.92	0	1	1
11	5.50	5.33	0.17	0	1	1
12	5.59	6.33	-0.74	0	1	1
13	5.36	4.00	1.36	1	2	3
14	5.95	5.67	0.29	0	1	1
15	5.59	5.67	-0.08	0	1	1
16	4.82	6.00	-1.18	1	2	3
17	5.09	3.67	1.42	1	2	3
18	5.45	4.67	0.79	0	1	1
19	5.91	5.00	0.91	0	1	1
20	5.64	4.67	0.97	0	1	1
21	4.55	5.67	-1.12	1	2	3
22	6.09	6.67	-0.58	0	1	1
23	5.45	5.33	0.12	0	1	1
24	5.64	5.33	0.30	0	1	1
25	5.14	4.33	0.80	0	1	1
26	5.45	5.67	-0.21	0	1	1
27	5.59	7.00	-1.41	1	2	3
28	4.14	4.67	-0.53	0	1	1
29	5.91	5.33	0.58	0	1	1
30	5.05	5.67	-0.62	0	1	1
31	5.45	5.67	-0.21	0	1	1
32	4.86	5.67	-0.80	0	1	1
33	5.14	5.00	0.14	0	1	1
34	5.86	5.67	0.20	0	1	1
35	6.23	6.33	-0.11	0	1	1

Tabla 8. Resultados de la Auditoría Comunicativa.

Destacamos del cuadro anterior la última columna que corresponde al nivel de discrepancia obtenido por cada sentencia del cuestionario. De ellos, observamos que hay 8 enunciados que obtuvieron un nivel de 3 que, como lo cometamos anteriormente nos

refleja un problema fuerte de discrepancia o de descuerdo entre empleados y supervisores.

Podemos englobar la discrepancia en estas temáticas:

- Relación entre falta de información y aprecio y valoración de los empleados
- Utilización de medios formales de comunicación para expresar problemáticas por parte de los empleados.
- Atención a quejas y sugerencias por parte de la gerencia
- Informar a los empleados sobre utilidades y estados financieros de la empresa
- Información a grupos afectados por problemáticas específicas en primera instancia.
- Información por parte de la gerencia acerca de la planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Apoyo por parte de los empleados a las decisiones de la gerencia
- Derecho de apelación y expresión de opiniones por parte de los empleados

10.3. En Cinopolis Multiplaza Arboledas yo discrepo, tu discrepas, nosotros discrepamos. Conclusión breve a la Auditoría comunicativa.

A partir del estudio anterior, podemos detectar deficiencias o áreas no atendidas que generan percepciones diferentes acerca de situaciones comunicativas.

¿Qué información es pertinente difundir a los empleados? ¿Qué, de esta información, afecta directamente su cotidianidad en la organización? ¿Toda la información es importante? Son preguntas que no se han formulado y que por lo tanto no han arrojado una estrategia particular para resolver estas diferencias.

Si atendemos a las temáticas donde existe discrepancia alta, encontramos un común denominador que deviene en las preguntas antes formuladas: ¿qué informar y qué no informar? O en qué grados informar algo: a profundidad o con información filtrada.

En algunos casos podemos ver que la discrepancia se da solo en la profundidad del acuerdo: se puede estar de acuerdo o en muy fuerte acuerdo, lo cual solo nos remite a la necesidad de alinear los niveles de importancia que se les da a cada temática.

Por otro lado, en el caso por ejemplo de las decisiones tomadas por la gerencia, hay mas distancia en la discrepancia. Esto nos conduce a asumir que las decisiones de la gerencia no tienen, en la percepción entre supervisores y empleados, el mismo grado de relevancia: ¿Es importante que las sepamos? Para los empleados la tendencia de respuesta está más cerca del punto de “Sin opinión”. Para los supervisores la tendencia se ubica más cercana a “De acuerdo”.

Paradójicamente, los supervisores asumen que los empleados dan importancia relevante a las decisiones que ellos toman. Sin embargo, estar de acuerdo o no con las decisiones de la gerencia parece no ser relevante para los empleados, a decir de ellos mismos. ¿Por qué? ¿De verdad no les interesan? ¿O desisten en su insistencia por saber gracias a que nunca han sido enterados?

Estas respuestas son objeto de profundizar en la investigación. Lo que obliga a una técnica más profunda de investigación que nos acerque a la percepción fina del interior de la organización. Ese será el trabajo del siguiente capítulo de la investigación.

En este análisis de la discrepancia no asumimos que la organización aspira a estados homogéneos en la percepción ni similares en la acción. Esto sería una contradicción grave. Medimos la discrepancia como un reflejo del “mal entendido”. La condición extrema de percibir acerca de un mismo tópico condiciones polarizadas, es decir, ni cercanamente coincidentes, revela la falta de comunicación planificada al interior de la organización. Planeación y ejecución comunicativa es el faltante. La diferencia será una condición natural y, no solo eso, es motivadora.

Analizar la condición natural de la “diferencia” será parte del capítulo III. Mediante las técnicas cualitativas de investigación abordaremos este aspecto lo que nos permitirá reflexionar más afondo sobre el terreno amplio de la diversidad.

Cinépolis Multiplaza Arboledas: clásico.

El conjunto de Arboledas conserva aspectos de una organización clásica. Su esquema de trabajo formal, desde la mirada gráfica de un organigrama hasta los intentos de aplicación cotidiana, responden a un diseño profundamente vertical con división de áreas y tareas, aunque no concluidas muy arraigadas.

La comunicación formal es vertical y traspasa en forma descendente por toda la estructura hasta el personal operativo cuando éste es el objetivo. La tención constante en la que se encuentra esta organización tiene por un lado esta estructura tradicional y, por el otro, el empuje no intencional de su personal que encuentra en esta estructura un tope más que un empuje.

Debemos hacer mención de los esfuerzos paradójicos que buscan hacer de la organización un espacio más flexible. La construcción de discursos desde la cultura organizacional y la comunicación interna, topan con la necesidad de la gerencia por las metas financieras y los resultados en las ventas y los ahorros.

Lo anterior se pone de manifiesto en los numerosos intentos por parte de las oficinas o direcciones de comunicación interna y/o recursos humanos, por darles a los gerentes y administrativos una mirada más cercana a los colaboradores. Sin embargo, la presión de la dirección general por alcanzar los objetivos financieros, deja sin tiempo a los líderes para, ya no ejecutar, sino al menos pensar en una administración comunicativa del personal.

Sin duda, el paso a una organización más flexible/contingente donde dialoguen los objetivos productivos con los complejos de los sujetos, sucederá en tanto se entrene al

personal administrativo en habilidades comunicativas que completen las otras más administrativas que posean.

La acción y sus costos.

Más de trescientos mil pesos fueron calculados en este trabajo mediante la aplicación del Costo Generalizado de la Acción. El costo económico, evaluado en un proceso particular, es solo un reflejo de las deficiencias de las acciones llevadas tal cual se hacen al día de hoy.

Cinépolis Multiplaza Arboledas es una organización productiva pero muy costosa. Estos costos, de índole diversa, surgen por las carencias de organización y comunicación que, ante trabajos considerados como simples, dejan evidencia de la falta de planeación y diseño estructural.

Tiempo, energía y mente se invierten a destajo en lograr los objetivos. Diversos procesos se realizan, se repiten y los ciclos no se cierran. La percepción en general acerca de los procesos, de las acciones, de la manera en que se actúa, se caracteriza por opiniones que los califican absurdos o ilógicos, en algunos casos.

Agrupados y desagrupados

Las carencias en las necesidades de información y comunicación generan vínculos fuertes en los niveles operativos. Estas condiciones son propicias para grupos altamente cohesionados: grupos informales. Grupos que efectivamente se generan para facilitar el trabajo, pero también para obstaculizar, para reaccionar, para chocar como mecanismo de revancha ante la cerrazón del personal administrativo.

Los grupos formales son efectivos, si así se puede calificar, ante el rostro acartonado de la organización, pero terminan siendo rebasados por los informales que resultan más

productivos en tanto satisfacen más necesidades de índoles afectivas, de identificación y de complicidad.

Esta informalidad al no ser rescatada, leída estratégicamente por la organización sale de las manos y los líderes se convierten en auténticos *apaga fuegos del incendio informal*. Es tal el rebase, que el diseño formal de la organización se desdibuja en la cotidianidad y solo sirve como un esqueleto artrítico, desaparecido en lo productivo.

Aquellos involucrados en la acción, uníos...

Como nos lo mostró el test de personalidad, hay aspectos entre el personal operativo y el administrativo que distan de conciliar las posiciones. Mientras los primeros se muestran con tendencia a agruparse, a trabajar en equipo, a prestar más atención al servicio, los segundos asumen posiciones más distantes, más “controladoras”, más, como dice Ulloa, frías.

Sin duda el reto aquí es para el personal administrativo en el sentido de desarrollar una habilidad que les permita mimetizarse con el grupo operativo y formar parte de él. No hay administración efectiva que no se precie de su habilidad por dialogar con el grupo operativo.

¿Es solo la intención necesaria? ¿O es indispensable la habilidad de comunicación aprendida a priori? Consideramos que es fundamental, y responsabilidad de la organización, entrenar a su personal para hacerlos de habilidades y posiciones comunicativas que rompan la barrera de la jerarquía. “Uníos pues todos ellos”.

La discrepancia solo es una consecuencia.

Los resultados de la Auditoría Comunicativa basada en la medida de discrepancia, nos muestran, solo como un ejemplo, una consecuencia de todo el rostro descrito anteriormente.

No podíamos sino esperar diferencias en las percepciones después de las condiciones descritas tanto a nivel organizacional como en el nivel de los grupos y actores. La discrepancia refuerza de manera clara la distancia, entre los empleados y los supervisores, que viene decantando desde el desacierto del diseño organizacional, la falta de liderazgo del personal administrativo y los procesos rígidos que definen a Cinépolis Multiplaza Arboledas.

Sin duda la necesidad de cambios es amplia. A cambio de esta amplitud, se puede ofrecer exactitud en el principio: habilidades comunicativas. Sin afán de ser reduccionista y atrapar la problemática en un simple curso de comunicación gerencial, consideramos que el personal administrativo de la organización habría de adoptar una posición más abierta, de reconocimiento al otro, de diálogo constante que se empareje a la habilidad de administrar, ahorrar, vender y atender.

El análisis en el capítulo III está encaminado a encontrar mediante el análisis cualitativo, otras aristas que nutran la posibilidad de construir una estrategia de intervención en la organización desde la óptica comunicativa

CAPÍTULO III

**Al desnudo. Bases teórico-metodológicas para
la construcción de un discurso.**

El capítulo III de esta investigación contiene un repaso básico sobre los modelos teóricos que justifican o arrojan las ideas y conclusiones presentadas.

Todo trabajo de investigación debe asirse a un modelo explicativo de la realidad: una explicación teórica del fenómeno a investigar. El grupo que forman estas ideas constituye un marco o fundamento teórico que sirve de referencia para definir el origen y la posición que guardará, durante todo su trayecto, el trabajo de investigación y la mirada de el o los investigadores.

En las siguientes líneas se expondrán de forma breve las referencias teóricas que enmarcan esta investigación-diagnóstico sobre la comunicación en Cinepolis Multiplaza Arboledas.

En una segunda parte, encontraremos la culminación de un cuerpo teórico en una aplicación metodológica.

EL grupo de discusión fue la técnica aplicada para profundizar y potenciar los alcances de esta investigación. Con el fin de flexibilizar el análisis, la metodología cualitativa permite romper con la uniformidad y la homogeneidad de las ideas (o con la pretensión de pensar que lo anterior es posible), para desatar y fomentar el surgimiento de la diversidad, las paradojas y la complejidad que representa para el ser humano el análisis de la realidad u la simple existencia en ella.

SI el marco teórico nos explica ideas sobre la complejidad, la paradoja y la diversidad, la técnica grupo de discusión se acerca para hacer un aterrizaje en el objeto de estudio y hacer la conexión congruente entre la teoría y la técnica

Asumimos que en la construcción del discurso, el actor dentro de la organización se observa bajo la acción de múltiples factores que le permiten precisamente expresarse. Esta diversidad de influencias (entorno, cultura, educación, nivel social, experiencia de vida, psique y un largo etcétera) son el mosaico principal para mirar al sujeto, su discurso y su representación de la realidad como elementos complejos, diversos y paradójicos: irreductibles a un análisis clásico bajo el modelo causa-efecto, por mencionar un ejemplo.

11. Fundamento Teórico: Ideas sobre la complejidad, la subjetividad y las representaciones

Hoy en día las organizaciones no pueden ser vistas, aunque se insista, bajo la lente de los modelos funcionalistas del orden. La mirada para acercarse a la organización debe estar provista de una fundamentación subjetiva, abierta, propensa a la incertidumbre y al manejo de la contradicción.

Las nuevas posiciones para estudiar la comunicación a las organizaciones nos exigen un trabajo de ruptura con los paradigmas clásicos de definición de la realidad. Situación que se vuelve complicada: romper con los modelos clásicos nos coloca en un terreno fangoso de incertidumbre, inseguridad, multiplicidad de alternativas. En fin, la paradoja como motor principal de la reflexión.

Como se ha estudiado, el avance de la reflexión científica y filosófica provocaron el quiebre de los modelos totalizadores o de miradas parciales: El funcionalismo, el estructuralismo y el marxismo, se presentan como la primer triada de modelos a la hora de revisar la historia de los enfoques bajo los cuáles se pretendía explicar los hechos que sucedían en la realidad, entre ellos, la comunicación y las organizaciones.

Lo que se rompió aquí fue el acercamiento parcial a la realidad. Mientras un modelo privilegiaba el estudio del emisor, otro lo hacía con el mensaje y el de allá con la ideología. La complejidad de los fenómenos estudiados daba el tiro de gracia, pues el enfoque quedaba corto, era rebasado o, en definitiva, negado por la realidad misma. El

racionalismo, la idea de que todo lo podemos explicar racionalmente, tomaron sus maletas y viajaron (al menos se fueron de la reflexión filosófica, la ciencia se resistió un poco más).

Lo anterior justifica la negación en esta investigación de las verdades absolutas sobre lo que pasa en la organización que es objeto de estudio. Es decir, no podemos asumir que con la construcción de unos enunciados que conforman el ideario organizacional, del que se habló en el capítulo I apartado 4.1, se defina la cultura organizacional. Esas son las “verdades absolutas” que descartamos mediante la justificación teórica que desarrollamos en los párrafos siguientes.

11.1 Hurgando en las ciencias modernas. Historia de más rupturas⁴⁰

La constante ruptura de modelos provocó la fundación de las ciencias modernas. Este término responde solo al aspecto temporal, en efecto, hubo que buscar en las reflexiones filosóficas de siglos anteriores, las bases de esta ciencia de nuevo orden que pretendía explicar de manera más intensa la construcción de la realidad, el papel del sujeto y los factores que intervienen en este proceso.

Hasta el siglo XVI con René Descartes se viajó para dar con el origen de la mirada parcial. Descartes separó el sujeto del objeto y dio al primero la posición geo-céntrica de “el que conoce”, “el que define” la realidad. Emanuel Kant, declara al sujeto incapaz de conocer el objeto en sí mismo, solo puede tener acceso a su manifestación sensible (el fenómeno) a partir de sus propias ideas, conceptos y categorías. Así podemos decir, “que el ser no puede conocer la realidad, sólo puede tener acceso a representaciones de la misma”⁴¹

A partir de esta sentencia surge la posición de la actividad interpretativa. Es hasta este momento que se da cabida a la idea de la interpretación. Se deja de lado las posiciones

⁴⁰ La base sobre la que se construyó este apartado se encuentra en el texto “Guía para la aplicación de técnicas cualitativas” del profesor Xavier Ávila, inédito y facilitado por él mismo

⁴¹ Ávila Guzmán, Xavier, “Guía para la aplicación de técnicas cualitativas”: FES Acatlán. Inédito. P. 5

aprioristas acerca de la realidad y se dispara toda una reflexión que da origen a la hermenéutica, la fenomenología, la sociología interpretativa y las visiones del existencialismo. Todo a partir de la pregunta, ¿cómo es que conocemos y definimos la realidad?

11.2 El estudio de la expresión sensible, la configuración de la mente, la fenomenología.

Durante el sisma del siglo XIX (ruptura entre ciencia y filosofía) el antecedente más próximo a la fenomenología del siglo XX, es el modelo Actor-mundo que propone la filosofía.

En el modelo actor-mundo el sujeto está inmerso en el objeto a través de una relación co-substancial, es decir, el sujeto construye al mundo y a la inversa. La construcción del mundo por el actor se realiza a partir de la acción. El sujeto-actor establece una relación con el mundo, una interacción.

La comunicación aparece como uno de los vehículos (tal vez el principal) mediante el cual el sujeto interactúa con el mundo. La comunicación adquiere un valor ontológico en esta interacción convirtiéndose en uno de los principales componentes para explicar cómo es que se construye el mundo. La comunicación se presenta como la gran constructora de realidades

A finales del S. XIX y principio del XX, Edmund Husserl, considerado el padre de la fenomenología moderna, propone que el estudio de la realidad y de los sujetos que la observan "...debe partir de un principio de incertidumbre, producto de la temporalidad del mundo y de la fraccionalidad de la percepción"⁴². Lo que Husserl nos está diciendo en el fondo es que no podemos estudiar la realidad desde la posición positivista, sino realizar,

⁴² Robberechts, Ludovic (1968) *El Pensamiento de Husserl*. Traducción de Tomás Martínez. 1ª edición. México: FCE p 11, citado en Ávila Guzmán, Xavier, "Guía para la aplicación de técnicas cualitativas": FES Acatlán. Inédito. P. 6

sin intenciones totalizadoras, una interpretación a partir de quién es el qué ve, en qué tiempo y en qué condiciones esa misma realidad.

Para esta labor de interpretación, Martin Heidegger, coloca en una posición fundamental a la comunicación. Para dar sentido, según Heidegger, el ser humano se vale de la comunicación, pero no solo da sentido para sí mismo, sino para otros seres⁴³. El sentido se construye en lo individual pero colectivamente. “Para ser un ser individual se debe ser un ser colectivo y para ser un ser colectivo es necesario ser un ser individual”⁴⁴.

Con estas aseveraciones desde la posición fenomenológica se incorpora, tal vez definitivamente, el principio de la subjetividad y el ser subjetivo a la reflexión epistemológica del mundo, su conocimiento y construcción.

El acercamiento a la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas toma como base las ideas de la fenomenología para acercarse al estudio del sujeto como unidad individual y constructora de realidades. Esta postura teórica justifica de igual manera el empleo de técnicas cualitativas de investigación que complejicen el análisis. Es la construcción del mundo que hace el actor dentro de la organización lo que aquí interesa: cómo miran la organización, cómo viven la estructura, cómo afectan las relaciones y cómo se construye su percepción, es lo que aquí interesa.

11.3 Niklas Luhmann: complejidad y contingencia de los roles⁴⁵

La actividad interpretativa que se instala en la mirada fenomenológica hace del estudio y la reflexión sobre la realidad una actividad más compleja. Ante el vacío que implica remitirse a aspectos sensibles, categorías mentales y apartados psíquicos del sujeto que construye el mundo, la posición de investigar la realidad debe estar preparada para

⁴³ Heidegger, Martín. *El ser y el tiempo*. FCE. México. 1986.

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ La referencia de las ideas de Niklas Luhmann que nutren este apartado es Luhmann, N. *Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general*. México. Alianza/UIA. 1993 comentadas ampliamente en el Modulo IV a cargo del profesor Xavier Ávila GUzman del Seminario Comunicación Organización y Cultura donde se generó este trabajo.

incorporar y operar con la incertidumbre, con la paradoja, la contradicción. Es un nuevo modelo

Luhmann ya define a los sujetos como sistemas psíquicos con alto grado de complejidad. Sin embargo, al momento de definir el sistema, Luhmann lo sitúa como una red de comunicaciones, no entre personas, sino entre roles.

La permanencia dentro del sistema por parte del sujeto, según Luhmann, está definida a partir de que éste asuma un rol dentro del sistema, mientras no lo hace esta fuera de él. De ahí se establece que las organizaciones que forman parte del sistema social, no están conformadas por seres humanos, sino por roles y, que se cumplan estos roles, consiste en el motor fundante y fundamental de la organización.

La comunicación está aquí definida como el vínculo que permite al sistema invitar a la adjudicación de un rol. El sistema realiza su propia labor de interpretación, y se define a partir de roles y no de sistemas psíquicos por el puro objetivo de reducir la complejidad. Trabajar con sistemas psíquicos representaría trabajar con la complejidad, con la incertidumbre, con una gran incógnita.

Esta complejidad descrita por Luhmann, obliga a los sistemas a leer constantemente su entorno y buscar, en la medida de lo posible, ser flexibles, reaccionar de manera contingente a los cambios. La conexión con la fenomenología radica en la doble contingencia de los sistemas. El binomio sentido-acción, hace de la doble contingencia una característica de los sistemas, y, de la mano con la posición fenoménica, establece que el acontecer por sí mismo no tiene sentido, el sistema construye y da sentido al acontecer. De no realizar esta labor de interpretación de la realidad, el sistema fallecería.

Para los objetivos de la investigación, la propuesta de Luhmann resulta fundamental. Rescatamos de él la complejidad del sujeto en tanto que asume un rol dentro de la organización y el papel que juega la comunicación como un vínculo que conecta al actor

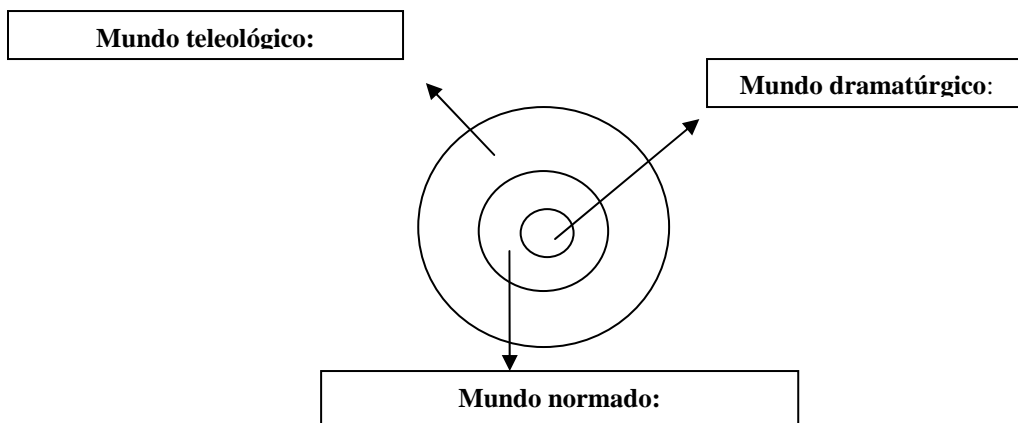
dentro de la organización con su entorno y las herramientas que esta misma comunicación posee para facilitar la adaptación y la supervivencia dentro del sistema.

La posición de Luhmann nos permite ingresar en el terreno de lo complejo y permite determinar una labor fundamental a la comunicación como agente de construcción de sentido, de equilibrio y de lectura del entorno. Veamos otro enfoque que nos permitirá ampliar la idea de la importancia de interpretar.

11.4 Habermas, un poco de ética y humanismo

La teoría de Habermas (la acción comunicativa) es una de las más influyentes en estos días y es considerada, a diferencia de los postulados de Luhmann como una teoría más humanista, más ética.

Habermas parte del supuesto de que no todas nuestras acciones pueden ser racionales en mayor o menor grado como lo establecía Max Webber. Para Habermas, cada acción tiene su racionalidad. Para encontrar espacio dónde acomodar cada acción de los sujetos, y definir, la racionalidad de cada una de ellas, Habermas propone el modelo fenomenológico de los mundos⁴⁶.



⁴⁶ Para más detalle sobre la teoría de los mundos a partir de la relación actor mundo ver Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires. Taurus/Alfaguara. 1989 pag 122.

- Mundo Dramatúrgico: El actor, es un actor teatral. Es el mundo donde nos auto escenificamos. Ponemos en escena nuestro propio drama, nuestro aspecto aspiracional. La acción dramatúrgica habita en este mundo con el fin de hacer sentir, compartir afectividad y sentimientos. Podemos definir con estas acciones, qué tan auténtico es el otro.
- Mundo Regido por normas: Mundo de lo convencional, de la intersubjetividad. Aquí se conectan todas las subjetividades, se logran los consensos colectivos para definir las normas. La acción normada, que es la de este mundo, no necesariamente respeta la norma, la tiene como referente. La finalidad de estas acciones regidas por normas es la identificación y la aceptación, lograr la identidad
- Mundo Teleológico: EL mundo del dinero, de los negocios. La acción posible en este mundo es la acción estratégica. ¿Cómo persuado a los demás de que hagan lo que me conviene?

La complejidad de este modelo radica en saber distinguir cuándo predomina una acción frente otra.

En este marco de las acciones, Habermas distingue una cuarta acción que no acomoda en un solo mundo porque ella misma se halla en todos: la acción comunicativa. Su finalidad es ser el vínculo entre todas las demás acciones.

La teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas contiene un apartado muy interesante sobre algunos postulados éticos que deben acompañar al acto de comunicarse⁴⁷:

- La igualdad: Todos debemos tener la posibilidad de que nuestro argumentos sean válidos

⁴⁷ Estas ideas son extraídas de los apuntes obtenidos del modulo IV a cargo del profesor Xavier Ávila Guzman. Para más detalle se debe acudir a la fuente directa. Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires. Taurus/Alfaguara. 1989

- La autenticidad: Entender que no se pueden tomar decisiones si no se toma en cuenta al otro involucrado en la relación.
- Buscar auténticamente el acuerdo con el otro: La comunicación no es imposición.

El planteamiento de Habermas nos remite, como los otros rompimientos que hemos descrito en este apartado, a una fuerte ruptura de esquemas o modelos canónicos con los que nuestra cultura se ha desarrollado.

La reflexión aquí se traduce en invitar, mediante la aplicación de las metodologías pertinentes, a aventurarse a buscar esa diferencia, a desarrollar la interpretación, a escuchar al otro, a desacralizar la visión de una realidad pre-existente. Una buena propuesta teórica, dicen, ha de ensayarse. Veamos cómo puede ser posible o cómo fue posible ese ensayo, regresando a nuestro objeto de estudio motor de esta investigación.

11.5 La importancia del estudio de las representaciones

Ya hemos establecido cómo es que la labor de interpretación en el estudio de las organizaciones, de la comunicación y de los hechos sociales nos ofrece una baraja más amplia de posibilidades para sustraer conceptos y/o categorías, que nos permitan definir una parte de la realidad, o simplemente entenderla para administrar su condición paradójica.

El estudio de las representaciones adquiere relevancia en este enfoque debido a que se presentan como el eje o la materia prima que nos permitirá arribar al nivel de la interpretación. Siendo, como define Revilla, las representaciones “ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social... que ordenan a la sociedad”⁴⁸, interpretarlas es tener acceso a la experiencia del sujeto, es descubrir su posición ideológica ante un hecho dado, es leer, entre líneas, los vínculos emocionales que expone al momento de dar nombrar su realidad.

⁴⁸ Revilla, Mario: “Comunicación y reproducción: una reflexión desde el caso TELMEX” . Tesis para obtener el grado de maestría. CADEC, 25 oct 2005, pp 7

Para llevar a cabo la labor de interpretación como nos sugiere la fenomenología y, en definitiva, sumergirnos en la complejidad de las diferentes formas de definir y construir la realidad por parte de los sujetos, las representaciones se convierten en el vehículo idóneo para acceder a este universo.

11.5.1 La investigación cualitativa. Ruta a las representaciones

Las técnicas de investigación cualitativa, como el grupo de discusión, son los suficientemente potentes para obtener y hacer una lectura del discurso de los individuos. Diseñadas para desentrañar el orden y encontrar el desorden como principio de reproducción, las técnicas cualitativas nos obligan a una mirada comprensiva y profunda de la realidad y del sujeto.

En el caso del grupo de discusión, como establece Ortí, “El análisis de las discusiones de grupo celebradas, nos permite descubrir la estructura significativa y la dialéctica interna de las posiciones ideológicas latentes o posibles”⁴⁹.

Los ejercicios cualitativos nos permiten romper el esquema de las categorías forzadas en las técnicas cuantitativas y nos deja fuera de las limitaciones que ofrecen las opiniones pre establecidas y las pre codificaciones.

Así, mediante la investigación de orden cualitativo se puede acceder al nivel interpretativo que exige el orden-desorden de la realidad.

11.5.2 EL grupo de discusión

Técnicas como el grupo de discusión o la entrevista a profundidad nos permiten producir y analizar el discurso, encontrar las diferencias y los orígenes del conflicto. A lo que nos

⁴⁹ Ortí, Alfonso, “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo” en Ibañez, Ferrando, et . al. “Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial. Madrid, 1992.

conduce, en suma, un grupo de discusión es a la posición subjetiva y a la representación que tiene cada individuo de la realidad en su propio ejercicio de segmentación.

Trasladamos la definición y características de un grupo de discusión que hace Ortí:

El diseño técnico:

Nunca parece en realidad las condiciones óptimas, pueden surgir emergentes importantes que no se habían tenido en cuenta.

El contacto:

El contacto con las personas que han de formar el grupo, tiene que realizarlo siempre alguien diferente a quien dirige (moderador).

El individuo seleccionado ha de saber lo menos posible de la investigación y de sus objetivos, con el fin de que no fabrique opiniones o posturas.

El ideal para la reunión es de 8 a 10 personas.

El local:

Un sitio agradable y sin ruido, una mesa pequeña y baja y una disposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones del diálogo. Nunca se escogerá un local de la organización.

El inicio de la reunión:

En el centro de la mesa se colocará un megáfono, que grabará toda la reunión.

El moderador comenzará agradeciendo la presencia de los participantes, de forma breve, explicará los objetivos de la investigación, el particular introduciendo (el tema).

El moderador no debe introducir juicios de valor sobre un tema, ha de adaptar su lenguaje a las características del grupo y tiene que mantener la autoridad moral.

El desarrollo de la reunión:

Cuando el grupo se calle o se encrespe: simplemente hay que relanzar opiniones ya expuestas por algún miembro, a los miembros callados hay que motivarlos para que se expresen.

Cuando el grupo derive hacia otro tema: hay que dejar que hablen, cuando se desvíen el moderador retoma la palabra con algún tema ya mencionado.

Cuando el líder espontáneo monopolice la discusión, el moderador se las ingeniará para que intervenga menos⁵⁰.

A partir de este encuadre que hace Ortí, mostramos el diseño técnico del grupo de discusión aplicado en Cinépolis Multiplaza Arboledas:

Lugar: Sala de capacitación del conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas.

⁵⁰ Ortí, Alfonso, Ibid. P. 201

Fecha y hora: 19 de diciembre del 2009 a las 12:00 horas:

Numero de actores: 9

Criterio de convocatoria: Se convocaron a personas (3 de ellas) que, a partir del ejercicio de observación que dio forma al apartado 8 del capítulo I, mostraron posición de liderazgo en sus grupos formales e informales; unas más (2 actores) se convocaron por tener poco tiempo dentro de la organización con el fin de obtener una discurso más imparcial pero rico en primeras percepciones: el resto del grupo, fueron personas con un nivel mayor de antigüedad dentro de la organización.

Instrumentos técnicos: Video grabadora, audio grabadora y cuaderno de apuntes.

Moderador: Eliud Monsivais González

Duración Promedio: 1 hora con 40 minutos

Temáticas establecidas: Comunicación, liderazgo, grupos de trabajo, herramientas de trabajo, capacitación y expectativas

Así pues, pasemos a revisar el ejercicio de aplicación de grupo de discusión para obtener algunas conclusiones de una problemáticas particular.

Como primera parte, observamos la tabla de procesamiento de opiniones. En ella se separaron por tópicos las opiniones vertidas durante el grupo, independientemente de la postura mostrada.

	LIDERAZGO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO
Moderador	Por miedo a (Gerente General)?	Qué más tiene que estar bien en la organización a parte de la cabeza?	
Actor 1	No vas a ir de Chismoso con (Gerente General del Cine). / Creen que somos confiables de poder decir algo que no nos parece de, de lo que sea y que después de aquí salga / Seamos honestos, ciertas cosas no siempre las decimos / Se rumora, yo he visto que se junta el cartón y hasta donde yo sé el dinero se lo queda (gerente general) / hay que respetar el trabajo de cada uno./	yo lo veo como mamá. Yo quiero que mis hijos vayan bien, yo tengo que darles las cosas para que estén bien	Nosotros cuando apoyamos en venta en salas, nos damos cuenta que no hay buen equipo en dulcería
Actor 2	allá en proyección siempre decimos que hay que tener cuidado con (gerente general) porque siempre saca ventaja de todo / Hablando sobre el (gerente general), pues si es muy oportunista, pero a nivel personal me ha dado varios consejos. He hablado con él y me hace dar más de lo que puedo dar a veces		Ahorita ya somos un equipo más unido. Por ejemplo, ahorita mis compañeros están arrancando mis máquinas, o sea, nos apoyamos mucho y pues para que haya apoyo entre áreas, debe haber apoyo en tu área
Actor 3	Yo digo que es experiencia y maña / una espinita que yo traigo, cuando en una junta que nos dijo que mi trabajo es muy cómodo, que se involucre conmigo para que vea qué cómodo. Que venga y lo realice conmigo para qué comodidad. Eso me molesto mucho cuando dijo: "su trabajo es muy cómodo".		Deberás quieres que hable? / Yo siempre he reclamado que no tenemos supervisión en la mañana, no tenemos quién nos revise. Hay quien hace el trabajo al "ahí se va". Yo no sé, yo no entiendo cómo ustedes checan. Para mí lo que falta es una buena supervisión en la mañana y que el trabajo sea equitativo porque hay quien trabaja de verás y hay quien no. Con la coordinación también estoy en desacuerdo. no hay una buena coordinación. Yo me he dado cuenta que hay compañeros y compañeras que no hacen el trabajo. Para ellos es muy cómodo dejar la sala así y tienen tanta suerte / " yo ya no agarro a un equipo de trabajo así". Para yo supervisarlo, ya no te lo agarro. Porque son broncas que me voy a echar encima fuertes. En la coordinación hace falta carácter para saber mandar. Hay compañeros que se pierden, se salen a fumar su cigarro y no les dicen nada. O sea, yo si ando en friega y a las demás no las manda. Por qué no es pareja?
Actor 4	Ok, creo que la disciplina se debe aplicar equitativamente y yo lo vi así como que, sabes qué?, no me vuelve a pasar porque son cuarenta pesos. Entonces no me vuelve a pasar y digo, al otro chavo le volvió a pasar y ya no se la cobraron. Entonces?	Yo digo, dar los instrumentos, digo, no me había pasado, no sé qué tan seguido pase, pero si digo que faltan las herramientas, los máspreciado	
Actor 5	a lo mejor y cuando nos dice cosas y sé que tiene la razón, que es muy rara la vez / nosotros preferimos quedamos callados porque pues ya sabemos que siempre, igual y él siempre, va a decir que tiene la razón él		
Actor 6			Bueno en dulcería somos un montón y yo entiendo que algunos son nuevos. Yo creo que falta disposición / entonces no hay equipo de trabajo.
Actor 7	Y todo se basa en lo que diga el patrón y si no se hace lo que él diga no está feliz.		También está faltando el interés por un lado, de nosotros como operativos para aprender y ser útiles y por otro lado, de la gente que está en su solución para decir: "necesito en mi dulcería a dos o tres personas capaces de apoyar en nuestra área
Actor 8	para que las cosas vayan bien desde un principio en una empresa tiene que estar fuerte la cabeza y si no hay un trato personalizado desde el empleado con el gerente siento que ya desde ahí se pierden muchas cosas. Porque, porque no estás tomando en cuenta cuales son los verdaderos problemas que tiene el empleado. Porque el empleado para que de también bueno resultados en el cine, tienes que ver que a la vez que cumple con los objetivos de la empresa, cumpla con sus objetivos personales. Entonces es una parte muy importante que siento que se ha perdido./ en cuanto a (gerente general) si le falta mucho involucrarse con su personal. / también lo noto muy astuto en muchas cosas/ Eso bueno en las personas, porque obtienes lo que quieres a lo mejor a disgusto de la mayoría, pero tienes lo que quieres. / También ahí siento que el sub gerente nos ha abandonado un poco. No sé, siento que se ha confiado tanto de nosotros que ya casi no lo veo ahí/ en el aspecto de las señoras de limpieza profunda, siento que si les falta involucrarse en ese tipo de cuestiones para no menospreciar ningún tipo de trabajo. Yo digo, no se vale que les quiten horas, yo he barrido una sala y si se necesita tiempo	Ahí es cuando debería de funcionar su aritmética, porque para muchas cosas tienen sus estudios, porcentajes, pero para eso que es lo más común, hasta con sentido común	
Actor 9	Realmente hemos platicado de los puntos débiles de algunos de nosotros en el afán de mejorar / yo le llamaría más bien experiencia. (gerente general) tiene experiencia /	Pero si la cabeza o el cerebro le manda una cosa al brazo y el brazo físicamente ni puede hacerlo, no importa lo que diga la cabeza, no lo va a hacer el cuerpo	La cohesión entre nosotros también / Más bien qué tan unidos estemos para hacer un frente común y cada uno en su pedacito hacerlo bien. Qué tan dispuestos estamos a cooperar entre las áreas para que todo quede bien

	COMUNICACIÓN	CAPACITACIÓN / LOS CLIENTES	MOTIVADORES / EXPECTATIVAS
Moderador			Como ven a Cinépolis en el futuro, se va a ir, va a terminar?
Actor 1		Pero todo eso pasa porque, o sea, muchos de los empleados que trabajan aquí no saben cómo tratar a un cliente molesto. Antes nos daban cursos de eso. Hay que tomarse un poco de tiempo, no sé, hacerlo cada semana. No todos sabemos manejar esas situaciones / Yo pienso que también a los administrativos se les debe capacitar. Porque hay momentos en que hay mucha gente y tienen que saber para apoyar.	Yo creo que como han hecho las cosas, ahorita el cine está en los últimos lugares del ranking, pero en uno seis o siete meses ya estamos en el último / A mí luego me preguntan, como saben que tengo tiempo en esto, que por qué no he subido. Yo decidí ser mamá. A lo mejor a ustedes les atrae no sé, a lo mejor una licenciatura o algo así. A mí me llena eso. Por eso decidí no tener un puesto mejor porque decidí dedicarme a mis hijos. A parte de que me gusta mi trabajo, me gusta el horario. A lo mejor para algunos, no para todos, es denigrante, pero a mí me gusta / No creo, Cinépolis se ha fortalecido. Eso de que se acabe Cinépolis lo veo muy difícil. Viene una competencia muy fuerte. Aguas!!, si no corrigen todos los errores que hemos visto. A lo mejor si se tambalea y digo, si de por sí están recortando horas, qué va a pasar y luego la crisis y eso. Yo le doy todavía un buen rato
Actor 2		Se trata de proteger al empleado, no? Le pueden dar la razón al cliente haciendo a un lado al empleado, para que que no lo exhiban / yo me estuve capacitando para dulcería y taquilla por decisión propia, o sea, nadie me dijo. Pero luego mis compañeros me decían: no bajas, como que (gerente general) ya te está viendo y te va a decir: "quieres estar aquí abajo, pues te voy a bajar". Y la neta yo no quiero estar en un área de servicio, me gusta estar allá arriba	Qué me tiene aquí?, no sé, antes de estar aquí estuve una semana en otro trabajo, donde no conocían ni tu nombre, te veían como un número de empleado tal, pero nunca te decían tu nombre ni nada. Cuando entre aquí me llamaron por mi nombre, bueno, me di a conocer rápido. Era un ambiente de puro chavo o señores pero que agarraban la onda. Por ejemplo, me ha gustado darme a conocer pero no porque falté o hice algo malo, sino por mi trabajo. Creo que trabajo por mis compañeros. Me gusta porque he adquirido experiencia, tanto a nivel profesional como a nivel personal
Actor 3	No hay comunicación / A veces como que la comunicación entre ustedes también falla. Y pues eso, son fallas importantes, pero son fallas	Si porque los que dan la cara son ustedes como cajeros y el cliente a veces es bravo y no acepta explicación de "no hay"... Él quiere su producto y a ver de dónde lo sacas. Y uno tiene que aguantar con la sonrisota, no puede uno dar una mala cara, porque entonces ya van y te reportan. / Cuando uno tiene un problema con un cliente y pide el apoyo de (gerente general) o quien sea, y le dan la razón al cliente. Entonces, bueno yo siento que de cierta forma, como que nos viene dejando a nosotros así como que, abajo.	Yo creo que ustedes no lo saben todos, pero yo tengo un hijo con discapacidad, tiene parálisis infantil, está en silla de ruedas. Entonces mi esposo es taxista y pues no tiene seguro, tiene años que es taxista. Obviamente el seguro se requiere para cualquier emergencia para mi hijo. Él toma medicamente para evitar las convulsiones. Entonces el seguro es una ayuda para el medicamento. Ese es uno de los motivos. Otra cosa también es la comodidad del trabajo, me queda a diez minutos de mi casa. Y pues aquí estoy (sonríe).
Actor 4			Una expectativa: firmar contrato en un mes (risas de todos). La diferencia con el otro trabajo que tenía. Andaba mucho tiempo en la calle manejando y a mi familia no les daba mucha seguridad. Por ahí alguien me dijo que era un buen lugar para trabajar. Pues se dio la oportunidad y aquí estoy. No gano como antes, pero aquí estoy. Me gustan los trabajos que sean movidos como este y tener que estar al pendiente de las cosas. Me queda muy cerca de mi casa. Y pues, de los que acabamos de entrar a ver si me puedo quedar
Actor 5	Porque si desde arriba, ya platicamos de (gerente general), pero si desde los administrativos y todos los subgerentes no hay una buena comunicación, todo eso nos viene a afectar de cierta forma a nosotros	que les den una capacitación aunque sea de una cosa, pero que se les dé bien para que cuando los necesitemos, aunque sea en una cosa, pero nos puedan ayudar	aparte de todo, creo que es de los pocos lugares que te dan la facilidad para poder estudiar y trabajar. Mmm, me gusta mucho trabajar aquí, también es mi primer trabajo. Yo tampoco quería trabajar, pero mi hermana me dijo que tenía que aprender a relacionarme con la gente a convivir, por eso entré. Creo que me llevo bien con todos y me gusta hacer amigos
Actor 6			Yo no entré a trabajar por gusto, me metí porque mi mamá me mando a trabajar, la verdad, pero yo no quería trabajar. Pues me gusta, aparte de que me queda cerca. Y aquí conocí a gente que se ha portado bien conmigo. A mi novio
Actor 7			Más que todo, a mí gusta trabajar aquí, pero más que todo, como algunos saben, a mi papá le dieron seis balazos y como mi papá necesita el seguro pues me metí a trabajar. Luego le digo a mi mamá que ya no quiero estar aquí pero me dice que me aguante por el seguro. Pero a mí me gusta mucho estar aquí. De ahí en fuera es por lo que me mantengo aquí, por el seguro
Actor 8		hay chavos que no están listos para tratar a los clientes, entonces en lugar de que les den una buena respuesta o algo solamente te lo avientan / Yo creo que hace falta especificar las funciones de tu mismo personal / Pero incluso sería menos pesado para nosotros si desde un principio se dedicara tiempo a una buena capacitación	Son muchas cosas las que me mantienen aquí, yo desde que entré, pues entré con muchas ganas de aprender muchas cosas aquí. Y sí las he aprendido. La gente me llena, me divierte, la rapidez. También me siento orgullosa porque toda mi familia ha trabajado en un cine. Tengo buenos amigos. Si me gustaría en algún momento crecer, no sé si me quede más tiempo. Creo que en todas las áreas donde he estado me gusta sobre salir / yo creo que los altos mandos también mantienen ese compromiso. Ellos siguen innovando
Actor 9	Quizá, la comunicación no se está dando de manera que él lo entienda y esa meta o ese objetivo lo ponga de una manera específica	es más bien el entrenamiento que debemos de tener todos nosotros que estamos a nivel de caja o a nivel de atención a las personas para que nos pongamos el candado nosotros solos / Y capacitar a la gente que está en caja. Hacer expertos en funciones específicas. Tener a la gente lista para que luego no se anden pasando la bolita porque eso también afecta a los clientes	Y en ese caso por lo menos en mí, creo que sí ha funcionado. Tanto la gente lo ha notado como yo me he esforzado por hacerlo notar. Yo quiero siempre tener más capacidad para responder a las personas que están alrededor mío y de proteger a las personas que tienes cerca. Al final, si tú haces bien tu trabajo proteges a los demás en el sentido de que vas a proteger su fuente de trabajo, aunque no lo veas así. Somos un organismo que si no funciona bien repercute en nuestro ingreso. Y si yo contribuyo a cuidar el trabajo de los demás eso me llena de satisfacción

12. Lectura del discurso.

El cuadro anterior nos permite agrupar por posicionamientos o por temáticas los pronunciamientos de los actores del grupo de discusión. Veamos algunas conclusiones reforzadas con el dicho literal, donde podemos apreciar la percepción y el lenguaje empleado por los miembros entrevistados.

Cada tema tuvo su grado participación diferente. Para casos específicos se muestra mayor grado de participación: motivaciones/expectativas, capacitación, liderazgo. Para otros tópicos la participación es menor o nula: Herramientas de trabajo, comunicación

Sobre la situación del liderazgo dentro del conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas, encontramos un nivel de contradicción en el grupo. Mientras unos descalifican totalmente las acciones del líder general de la organización.

(“para que las cosas vayan bien desde un principio en una empresa tiene que estar fuerte la cabeza y si no hay un trato personalizado desde el empleado con el gerente siento que ya desde ahí se pierden muchas cosas.”);

Otros tienen una posición intermedia, pueden reconocer sus errores pero también hallan aciertos..

(“Realmente hemos platicado de los puntos débiles de algunos de nosotros en el afán de mejorar / yo le llamaría más bien experiencia. (Gerente general) tiene experiencia”)

Sin duda todos coinciden en que el equipo de líderes de la organización no hace lo posible por dotar a los empleados de las herramientas suficientes para cumplir su trabajo.

Criticar la planeación para temporadas con alto ritmo de producción, porque no se previenen y evitan el desabasto

(“Yo digo, dar los instrumentos, digo, no me había pasado, no sé qué tan seguido pase, pero si digo que faltan las herramientas, los máspreciado”)

Dentro del tema de los grupos de trabajo, los actores del grupo de discusión definen la situación y diagnostican el estado que guarda su equipo de trabajo. Encontramos grandes diferencias, mientras en algunas áreas se determinan cohesiones importantes, en otras se observan severos problemas de identidad grupal, con los líderes y con la manera en cómo se reparte el trabajo

(“Ahorita ya somos un equipo más unido. Por ejemplo, ahorita mis compañeros están arrancando mis máquinas, o sea, nos apoyamos mucho y pues para que haya apoyo entre áreas, debe haber apoyo en tu área”)

(“Deberás quieres que hable? / Yo siempre he reclamado que no tenemos supervisión en la mañana, no tenemos quién nos revise. Hay quien hace el trabajo al “ahí se va”. Hay compañeros que se pierden, se salen a fumar su cigarro y no les dicen nada. O sea, yo si ando en friega y a las demás no las manda. Por qué no es pareja?”)

Aunque de la comunicación como concepto central se habló poco, se dieron sentencias interesantes donde se concluía que el estado que guarda la comunicación, a nivel general, no es el óptimo y se define como deficiente, como fallida.

(“No hay comunicación / A veces como que la comunicación entre ustedes también falla. Y pues es eso, son fallas importantes, pero son fallas”)

(“Porque si desde arriba, ya platicamos de (gerente general), pero si desde los administrativos y todos los subgerentes no hay una buena comunicación, todo eso nos viene a afectar de cierta forma a nosotros”)

La capacitación fue un tema de interés general y en que mucho coincidieron en la apreciación. Consideran en general que la capacitación es inexistente o en algunos casos impráctica. También se comentó sobre la necesidad de diseñar otro tipo de capacitación como el manejo de los clientes molestos. El comentario para el equipo administrativo fue en el sentido de que ellos deben también aprender a hacer el trabajo para que puedan ayudar en los momentos difíciles.

(“Pero todo eso pasa porque, o sea, muchos de los empleados que trabajan aquí no saben cómo tratar a un cliente molesto. Antes nos daban cursos de eso. Hay que tomarse un poco de tiempo, no sé, hacerlo cada semana. No todos sabemos manejar esas situaciones”)

(“que les den una capacitación aunque sea de una cosa, pero que se les dé bien para que cuando los necesitemos, aunque sea en una cosa, nos puedan ayudar”)

La parte de los motivadores y las expectativas nos revelan la diferencia de motores que llevan a los diferentes actores a mantener el vínculo con la organización. En la parte de las expectativas para la empresa, reconocen que le queda aún un largo camino por recorrer, pero advierten que de no modificar las cosas que se han criticado, la organización se puede tambalear.

(“Creo que trabajo por mis compañeros. Me gusta porque he adquirido experiencia, tanto a nivel profesional como a nivel personal”)

(“Al final, si tú haces bien tu trabajo proteges a los demás en el sentido de que vas a proteger su fuente de trabajo, aunque no lo veas así. Somos un organismo que si no funciona bien repercute en nuestro ingreso. Y si yo contribuyo a cuidar el trabajo de los demás eso me llena de satisfacción”)

(“Más que todo, a mi gusta trabajar aquí, pero más que todo, como algunos saben, a mi papá le dieron seis balazos y como mi papá necesita el seguro pues me metí a trabajar”)

En general el grupo coincide en muchos aspectos, las variantes son matices de la interpretación personal de las situaciones. Veamos qué más podemos expresar a propósito del discurso construido.

El análisis del discurso continúa. En el siguiente aparatado construimos un discurso general a partir de los datos anteriores. Se establecen posturas más definidas sobre los temas tratados. Construimos por lo tanto, *el decir* del colectivo apoyándonos en la voz del sujeto y sus expresiones concretas.

12.1 El discurso. Posiciones más que certezas.

Es indudable, si nos remitimos a lo que nos plantea Luhmann, que jugamos un rol dentro de las organizaciones. El sentido se construye de forma colectiva, como diría Heidegger, y el diálogo a propósito de ese sentido construido habla por el grupo, por el colectivo

Es de notar, que una de las cosas que tuvo quedar clara a la hora de arrancar la sesión del grupo de discusión, es la situación de confidencialidad que se iba a manejar. Ante la pregunta: “No vas a ir de chismoso con el gerente?”, se desencadenó el intercambio de opiniones acerca del liderazgo.

La mayoría de la posiciones en torno al líder coinciden en remarcar que a veces es errático. El actor 1 no mide en decir que hasta “una lana se está llevando”, lo cual habla de matices en torno a una misma situación. EL actor 1 y 3, dan voz a un equipo de trabajo que ellos consideran como “olvidado” por lo líderes (es el equipo de limpieza profunda).

Podemos inferir que hay un equipo de trabajo muy resentido, tal vez con su condición de las labores de limpieza o con la falta de reconocimiento del trabajo. La molestia ante lo que el actor 3 comentó: “es que dice que mi trabajo es cómodo”, se entiende puesto que revela una falta de conocimiento por parte de gerencia de los por menores de una labor que, a decir de ellos, los actores 1 y 3, no es para nada sencilla.

Ante la misma situación de liderazgo, los actores 8 y 9, son los que equilibran los calificativos comentando que: “yo le llamaría más bien experiencia. (gerente general) tiene experiencia”, dijo el actor 9. El 8 reconoce cierto grado de astucia por parte de la cabeza de la organización. Ellos dan voz al equipo de taquilla considerado el grupo “fresa” dentro de la organización. Debido a que sus labores son las menos castigadas en cuanto a la naturaleza de la tarea (solo venta de boletos en punto de venta)

El actor 2, define como oportunista al gerente general y al final matiza su intervención comentando que ha aprendido cosas de él. Esta contradicción o este equilibrio es una

constante en este actor: parece que cuando da voz al equipo al que pertenece (proyección) asesta y cuando habla por sí mismo, es más conciliador y menos riguroso en su juicio.

Es para destacar también, que los comentarios en torno al liderazgo se centraron en los calificativos hacia el gerente general. Se hizo poca referencia al resto de la estructura jerárquica formal: sub gerentes y supervisores. Podríamos inferir aquí dos posiciones. Puede ser que los sub gerentes y supervisores se agrupen con los empleados operativos y compartan esas apreciaciones acerca de la gerencia general, lo que los pone fuera del alcance de la crítica. Una segunda opción, es que este cuadro de administrativos de nivel medio, se perciba como víctima igualmente de las decisiones erráticas de la cabeza central. (“Pero si la cabeza o el cerebro le manda una cosa al brazo y el brazo físicamente ni puede hacerlo, no importa lo que diga la cabeza, no lo va a hacer el cuerpo” Actor 9). Los “instrumentos de trabajo” resultó ser un tema de poca participación. El actor 3, 5, 6 y 7 mostraron poca o nula participación. En el caso del actor 3 se puede notar que la falta de los instrumentos de trabajo no es algo que frene su operación, él buscaría y seguiría trabajando. Para el resto, la indiferencia sobre este tema surge a partir de una percepción: ya lo hemos dicho y no sucede nada, no cambian las cosas. Por lo cual, se contagian de la apatía mostrada por el equipo administrativo ante este tema.

Hay una crítica interesante que hace el actor 8 sobre la falta de planeación. Argumenta que el equipo gerencial se muestra armado de números y estadísticas para algunas cosas, pero que para lo esencial (abastecimiento de productos) dejan ver su falta de planeación o inexperiencia. (“Ahí es cuando debería de funcionar su aritmética, porque para muchas cosas tienen sus estudios, porcentajes, pero para eso que es lo más común, hasta con sentido común” Actor 8).

Cuando abordamos el tema de los “grupos de trabajo” la situación aplica de manera diferente para cada quien. Mientras en algunas áreas las relaciones son de cooperación en otras son de vigilancia, acoso o desinterés por el trabajo en equipo. Al actor 3,

pregunta; “de verás quieres que hable?”. Dejando entre ver que la situación no es para nada sencilla y si, por el contrario, muy cargada de conflicto.

Los actores 4 y 5 no comentan nada sobre sus equipos de trabajo. No habrá nada qué comentar? Puede ser, aunque en el caso del actor 4 lo que podría faltar son referentes debido a que tiene poco tiempo en la empresa. Por parte del actor 5, tal vez la ausencia del conflicto constante en su equipo de trabajo, no le dé tema para conversar de problemas donde no los hay, al parecer.

El tema de la capacitación fue muy concurrido. La dinámica de la capacitación es una necesidad y al parecer quienes tienen que medirla y aplicarla no se han dado cuenta. Las opiniones van desde lo errático que resulta el programa de capacitación existente, hasta la nula presencia de un entrenamiento.

También hay coincidencia en que se deben ampliar los aspectos de la capacitación, no solo a aspectos mecánicos, sino también debe abarcar manejo de situaciones imprevistas, como en el caso de los clientes.

Todos coinciden en este aspecto. Detectan que los esfuerzos que se han hecho se pierden por falta de seguimiento o porque desde su planeación resultaron ser imprácticos. La expresión de los motivos por los cuales forman parte de la empresa resultó ser también de gran interés. Las condiciones de vida son muy diferentes y el grupo se mostraba sorprendido de los argumentos que se estaban entregando. Desde las simples ganas de trabajar, pasando por el deseo de crecer en una empresa, hasta la necesidad vital de contar con una prestación de seguridad médica.

Es paradójico encontrar que al final todos manifiestan el gusto por su trabajo. Por un trabajo al que le encuentran muchas áreas de mejora. Sin duda, el grupo se unió en torno a su crítica hacia el liderazgo de la organización, reconocieron su falta de trabajo en equipo y definieron las causas que les llevan cometer fallas a la hora de ejecutar el proceso formal de trabajo.

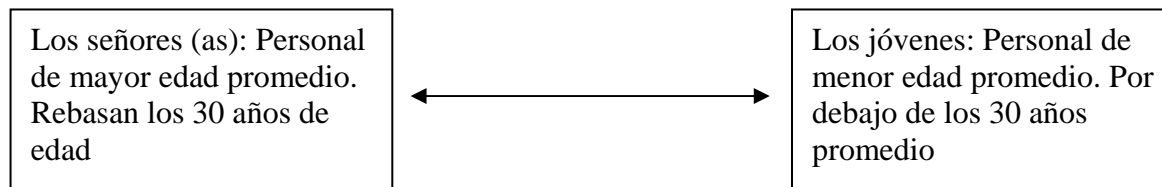
Sin duda, construir el discurso resulta difícil. Mientras uno construye el de los demás parece que no deja de construir el propio. La investigación cualitativa tiene ese hilo fino. Ahora que se esté redactando este informe se da voz al colectivo de donde proviene este redactor.

Después de estos planteamientos podemos a la par definir algunas distinciones particulares en torno a los

12.2 La ruta de las diferencias. Distinción de grupos

El recorrido anterior nos permite establecer una radiografía inacabada de las diferencias a partir de la definición de algunos grupos informales

El perfil de la plantilla laboral de Cinépolis Multiplaza Arboledas nos permite distinguir, primero, entre dos grupos:



Las posturas se pueden concentrar, en una primera parte, en estos dos grupos:

- Los señores (as): En este grupo se encuentran las posiciones más críticas al sistema de administración, al equipo de liderazgo y a las decisiones tomadas. Su nivel de experiencia dentro de la organización, su dominio de las labores, los ubican cómo un grupo difícil de convencer y de motivar.

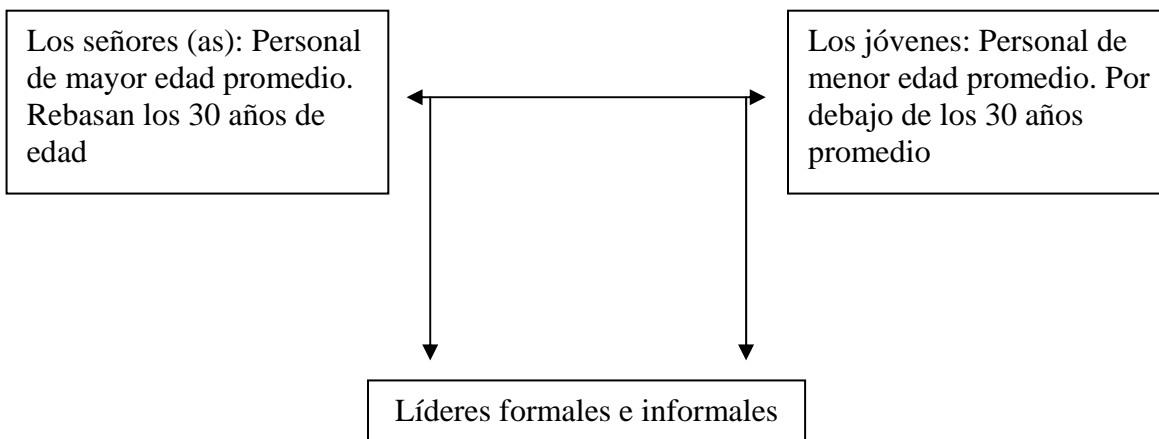
Con frecuencia, las estrategias de comunicación e información se dirigen al personal de menor edad. Lo anterior responde a un criterio de simple de cantidad,

pues el grueso de la plantilla laboral, un 80% cuanta con menos de 30 años de edad.

Esta situación genera una percepción de desatención y división al interior. Para este grupo “adulto”, hay una organización para “ellos, los chavos” y otra para “nosotros, los señores (as)”, esta última percibida como menos dinámica y más olvidada

- Los Jóvenes: En este grupo se encuentran posiciones menos tensas. Los jóvenes asumen su paso por esta organización como algo “temporal” lo cual los ubica en una situación más indiferente al enfrentar situaciones similares a las del grupo anterior. “Total, hagan lo que quieran ,mañana tal vez no esté aquí”

Este grupo en consecuencia, es más dinámico y menos cuestionador (así lo parece).



Esta polaridad de grupos está “atravesada” por el fenómeno del liderazgo formal e informal. Posiblemente los vacíos generados por el liderazgo formal, las figuras de autoridad, sea llenado con la aparición intermitente de líderes informales.

Estos liderazgos mutan de acuerdo a la situación y a las circunstancias. Se reeligen con constancia algunos miembros o se sustituyen por personal “fresco” o con nuevas ideas.

Estas posiciones resultan interesantes para el funcionamiento real. Mientras conservan una relación cercana con los gerentes y supervisores, no dejan de lado su complicidad con el personal de operación.

Podríamos encontrar aún más definiciones o distinciones en los grupos y los actores. Estas propuestas son las que más aglutinan las posturas y, hemos detectado, que las acciones en su mayoría fluyen en torno a esta polaridad.

Dentro de cada uno de los grupos, además de los líderes informales, existen los roles que van desde los indiferentes hasta los participativos. Para ellos, todos, las estrategias de comunicación tendrán que afinarse para conseguir el objetivo fundamental: la voluntad

CAPÍTULO IV

Cambio de piel. Cultura organizacional y estrategia de intervención.

En este cuarto capítulo que presentamos a continuación se hace un recorrido que pretende reflexionar y posicionarse dentro de la temática de la cultura organizacional y al final del mismo, expondremos una estrategia de intervención en la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas a partir de la lógica comunicativa

La primera parte nos muestra un aterrizaje conceptual sobre “la organización del futuro”. ¿Qué cualidades deberá tener una organización que presuma inteligencia y adaptabilidad a un entorno cada vez más complejo? Tratamos en nivel descriptivo describir a la organización de hoy para definir a la de mañana

Para que todo ello, lo que definirá el futuro, suceda o pueda ser al menos planeado, es indispensable la figura del comunicador organizacional. Por ello hacemos una breve sugerencia de las habilidades, valores, conocimientos y actitudes que, a decir nuestro, deberá mostrar el comunicador dentro de las organizaciones para conducirlos a los terrenos planteados.

La parte dos del capítulo IV se centra en el tema de la cultura. Entendiendo la importancia de este fenómeno dentro de las organizaciones, se da un espacio importante para tratar la cultura una vez que se ha hecho un recorrido metodológico a través del objeto de estudio. Lo anterior nos exige exponer una definición y una descripción del estado que guarda la cultura organizacional en Cinépolis Arboledas.

Se muestran también las técnicas (mapa de la cultura organizacional y análisis FODA) y cuadros explicativos de las categorías bajo las cuales se analizó y reflexionó la cultura de la organización objeto de estudio.

Al final se exponen las coordenadas estratégicas que guiarán una propuesta de intervención que se dirigirá a modificar algunas representaciones que, después del

estudio previo realizado, se consideran dignas de modificarse para obtener mejores dividendos tanto productivos como humanos al interior de la organización

Así, este capítulo, centrado en una reflexión dirigida a la cultura y a su posibilidad de modificación, nos da un panorama aún más amplio que conjunta toda la información anterior en un cierre propositivo: la propuesta de intervención

13. La organización y el comunicador: presente y futuro

Es importante establecer una posición acerca de cómo podrían o deberían ser las organización en un futuro próximo o lejano. Así mismo, definir el papel que jugará el comunicador organizacional es relevante. ¿A dónde ir? ¿Cómo llegar? Son preguntas que nos hacemos a continuación

Organizarse será siempre un problema a resolver ¿Cómo hacer una organización que sea eficiente y rentable y que combine estas variables con un nivel de articulación efectivo?

La comunicación está definida aquí como un vehículo poderoso. La racionalidad de la organización confrontada con la subjetividad que en ella misma existe puede “puentearse” mediante la interacción comunicativa. Al final, la comunicación está presente en la organización, y la diferencia estriba en *observarla* como una casualidad *natural* o como una herramienta para organizar y para producir acciones orientadas.

La organización del presente demuestra una comunicación espontánea. La organización del futuro opera a la comunicación, la diseña, la pone de su lado y la usa para detonar las acciones convenientes para ella misma y para sus habitantes.

Las organizaciones de hoy explotan la racionalidad de sus procesos productivos. Aquellas que serán del mañana, explotarán la subjetividad de sus actores, de su entorno y su caos será su motor de reconstrucción inmediato.

Así mismo, las organizaciones del presente definen al *conflicto* como un fenómeno peligroso y urgen su solución mediante controles racionales. Una organización del futuro mirará en el conflicto un reto de administración y un ejercicio de re-producción y re-construcción de su realidad cotidiana.

¿Dónde encontramos las herramientas para que la organización del presente migre hacia un futuro articulado e innovador y se convierta en una organización habitable? Esta investigación muestra a la comunicación como la disciplina y el fenómeno que dotará de respuestas. O, en palabras de Carlos Fernando Flores, “nuestro supuesto básico...: creemos que hoy en día existen las condiciones para desarrollar una teoría del lenguaje y de la acción con la cual se pueden comprender los problemas de comunicación y administración”⁵¹

13.1 Anticipos para mejorar las predicciones

No podemos anticipar con certeza pura lo que sucederá en el futuro. Sin embargo, podemos definir condiciones, circunstancias o situaciones que, de sucederse, permitirían a un hecho o a un fenómeno tener éxito y mejores resultados. Es el simple ejercicio de imaginar y suponer cómo deberían *ser las cosas para ser mejores cosas*.

En este apartado, lo que sucede con la comunicación en las organizaciones será víctima de estas suposiciones “antinaturales”. ¿Qué tendrá que suceder con la comunicación y las organizaciones en el futuro para que puedan volverse un mejor presente algún día?

De principio es importante señalar que tales suposiciones imaginan a las organizaciones del futuro altamente productivas, que permanezcan estables en un entorno cada vez más incierto gracias al éxito de su producción. También, imaginamos una organización más humana. Para ello solo basta insistir, cuando se olvide, en mirar(se) y contemplar de qué está conformada: esencialmente de sujetos.

⁵¹ Flores, Carlos Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Santiago de Chile, Hachette, 1989. P 20

La bipolaridad organizacional define la acción que hace a la organización intermitente: como organización productiva (orientada a cumplir con sus objetivos materiales, instrumentales y de índole económica y política) y como organización humana (que satisface objetivos de sus sujetos en tanto calidad de vida laboral, espacios dignos de interacción con el otro, innovación dirigida a impactar emocionalmente). A diferencia del diagnóstico “persona bipolar” que aplica el psicólogo a un ser humano, y que torna a éste de inmediato como víctima de una enfermedad, la “bipolaridad organizacional” sería un diagnóstico con representación más positiva. Quede la bipolaridad como un primer asomo futurista

¿Pueden ser las organizaciones de hoy, las de este país, calificadas como “inteligentes”? La racionalidad que priva en nuestras organizaciones las aleja de la inteligencia. El paradigma del control cierra toda posibilidad de flexibilidad y actitud contingente ante las exigencias del entorno. Las empresas que visten el territorio (y aquí nos aventuramos a la generalización) persisten en diseñar “objetivamente” sus estructuras y “arrear” a los sujetos pastoreando una cotidianidad maquillada con discurso y ropaje oficial.

El caso que se ha investigado en este reporte es prueba de ello. La organización Cinepolis Multiplaza Arboledas padece los problemas productivos gracias a la rigidez de una estructura “funcional” (el deber ser que desaparece tras el velo del ser) y la acción testaruda por llevar a todos sus miembros a actuar bajo este encuadre. La posición oficial se presenta ciega ante una realidad: lo que se dice que es, no es, y lo que se dice que se hace, simplemente, se hace como que se hace o, en definitiva, la acción desaparece. Quede la “organización racional y controladora” como un concepto que no ha de desecharse, pero sí dejar de privilegiarse y, en un mejor caso, hacerse acompañar de otra estrategia. Otro asomo: combinación de racionalidad y subjetividad organizacional

Ante tal panorama la empresa pierde la voluntad y gana solo la inercia. Los grupos informales sostienen a los formales como una máscara protectora ante la mirada de la autoridad. Las discrepancias en torno al clima comunicativo, al parecer no son graves según los resultados de la técnica cuantitativa aplicada. Sin embargo, la cotidianidad nos

reveló, gracias a la mirada cualitativa, otro rostro. Quede la revelación de los distintos rostros como otra acción o estrategia para el futuro.

¿Qué ha de suceder en el futuro con esta y otras organizaciones? Ganar la voluntad de los miembros de la organización es trascendental. El consenso o el acuerdo son las variables que pueden detonar acciones transformadoras. No puede ser una empresa del futuro aquella que niegue o restrinja los espacios para dialogar. Ellos, los espacios de conversación, son catárticos, liberadores, ahí se delibera y cuestiona, ahí se hace la “empresa”

Una organización como Cinépolis Multiplaza Arboledas, posee una estructura definida, sí, como rígida, sin embargo, con la suficiente fuerza para montar sobre ella una visión más compleja e incluyente, la del diálogo. Apúntese como elemento a futuro el diseño tangible y práctico, estratégico, de espacios de diálogo

Esta empresa, y este conjunto en cuestión presentado como un micro cosmos, no ha de desprenderse de lo que ha sido. No podemos asumir posiciones radicales de negación del aparato “objetivo” que ha sostenido a la organización. La invitación es amalgamar este andamiaje con una mirada subjetiva.

La comunicación en la empresa del futuro, del mañana, de mañana o de pasado (¿por qué no la de hoy?) aparece como el elemento detonante del cambio. Como dice Fernando Flores⁵²: una empresa son conversaciones para coordinar acciones. ¿La comunicación y la empresa son lo mismo? Tal vez, desde esta perspectiva: La comunicación sirve para organizar y coordinar, la organización está negada sin la comunicación. ¿Es lo mismo? Idealmente sí. Podemos plantearlo, si no queremos aterrizar en el idealismo, como una articulación *sine qua non*. Enlístese la comunicación como estrategia y no como cosmético en las organizaciones del futuro

⁵² Idem

Imaginamos la organización como un encuentro de conversaciones casuales y provocadas. Una empresa que sea activa en su producción y constante en su estrategia de comunicación: qué se dice aquí, qué allá, por qué razones, en qué coincidimos, en qué no, cuál es nuestro pulso, cuál el del sujeto. Preguntas de todos días serían

.
La organización inteligente estará multi inter conectada. Hallará en su estructura, en sus procesos y diseños formales la inclusión de sus miembros, no solo como hacedores de múltiples tareas, sino también como hablantes de realidades diversas, de disensos. El reto consiste en equilibrar de forma flexible la objetividad del hacer en la empresa con la subjetividad del ser en la organización. Para ello la estrategia requiere de agentes de cambio, estrategias comunicativas para la acción.

Por ello, el papel del “hacedor” de la comunicación, el comunicador en las organizaciones resulta fundamental. La persona en sí misma o la existencia del puesto en la estructura organizacional no garantiza el éxito. Aquel que funja como el encargado de la administración de la comunicación dentro de la organización deberá entender y hacer suyos las ideas anteriores planteadas sobre el futuro de la organización

13.2 El comunicador en las organizaciones

Dicho lo anterior podemos desdoblar la importancia del papel de aquel que tiene la función de destrabar, impulsar y replantear la comunicación en las organizaciones. Javier Ávila lo pone enfrente del siguiente panorama:

Así pues, necesitamos un comunicador organizacional capaz de enfrentar todas las inercias, meditar 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 organización⁵³.

En esta reflexión primaria que hacemos aquí, propondríamos que el comunicador no solo enfrente las inercias, como lo establece Ávila, sino que las rompa en definitiva. Consideramos que la trama inercial de las organizaciones las ha amputado de herramientas novedosas.

Por otro lado, no es poca cosa accionar en medio de una red de relaciones. Romper con su propia inercia, como sujeto social cargado de subjetividad propia e intereses particulares, es un primer gran paso del comunicador organizacional. Mirarse dentro de esa red compleja exige conocimiento, actitud y aptitud

En una situación de ruptura, el comunicador organizacional deberá poner a dialogar y generar el encuentro entre la organización racional y la organización inteligente, sin acrecentar el quiebre o convirtiéndolo en una oportunidad. La situación actual de la institución de índole cualquiera provoca un cuestionamiento rudo de su legitimidad. El quiebre institucional descrito por Jaime Pérez Dávila y bajo el cual se hallan muchas organizaciones, no describe un panorama halagador y sí, en suma, muy complejo.

De ahí que el comunicador organizacional debe poseer habilidades muchas: las reflexivas que le permitan atender la diversidad, las teóricas que sustenten un discurso propio y con valor para sí mismo, las metodológicas como extensión o vía de acercamiento a una parcela de realidad, la de la organización; las técnicas que potencien y justifiquen la intervención en la empresa. Así como el conocimiento de herramientas tecnológicas que permitan la construcción de productos comunicativos de amplio alcance, atractivos, sin privilegiar aspectos mediáticos.

⁵³ Avila 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

13.3 Notas para tomarse en cuenta y construir una posición ética y reflexiva

Dados los elementos anteriores, que ha decir nuestro, deben definir el perfil mínimo del comunicador organizacional, se debe incluir un sustento o base reflexivos sobre los cuales montar estas características. Es decir, detrás de las habilidades teórico-metodológicas y practico-tecnológicas habría que armar una posición reflexiva en torno al papel de la comunicación, de la acción comunicativa que cruza todas las demás acciones que definen lo social, según Habermas

Para ello, nos remitimos a enunciar los principios éticos de la acción comunicativa mencionados por este autor y los colocamos como marco orientador de la acción del comunicador organizacional.

- **Hay comunicación sí, y sólo sí, hay igualdad.** Es decir, todos debemos tener la misma posibilidad de que nuestros argumentos sean válidos. La descalificación del “otro” a priori por cuestiones jerárquicas, como sucede en la mayoría de las organizaciones, aplasta el diálogo. El comunicador organizacional debe abrir el espacio para todas las opciones y buscar las coincidencias a partir del reconocimiento de las diferencias.
- **Hay comunicación sí y solo sí hay autenticidad.** El comunicador actúa en medio de los intereses de la organización y de los intereses de los grupos y los sujetos, su posición debe ser clara y desprovista de tendencias o líneas previamente impuestas. Como lo hemos dicho, sin aumentar el quiebre entre la autoridad formal en la organización y los sujetos que la habitan.
- **Hay comunicación sí y solo sí hay pertinencia.** Las decisiones no se pueden construir dejando fuera a los involucrados en las relaciones que han de afectarse. La lógica del poder debe ser finamente tratada por el comunicador organizacional. Romper esas inercias centralistas, como lo comentamos anteriormente, es el reto: la inclusión para la búsqueda del consenso.

- **Hay comunicación sí y solo sí se busca llegar auténticamente a un acuerdo con el otro.** La comunicación no puede entenderse a partir de la imposición. La acción comunicativa sugiere un espacio para el acuerdo y, en el mejor de los casos, el consenso. Situación que no debe obviarse desde la posición jerárquica

Detrás de estos principios⁵⁴, sugeridos por Habermas, hay comunes denominadores. El reconocimiento del *otro*, como sujeto a parte de *mi* y no en función de *mi*, es una posición de ruptura que detona la aparición de realidades paralelas. Discursos que habría que empezar a escuchar.

Escuchar resulta otro denominador común. La actitud de escuchar no será simple, pues saca del centro *mi* subjetividad e introduce, en actividad interpretativa, la subjetividad del *otro*. El ejercicio de interpretación exige no poca cosa: construir el discurso del *otro*, sin dejar fuera su contexto cultural, social y psicológico.

La comprensión no es el eslabón que culmina esta cadena. “Bueno ya te comprendí, te entiendo, me pongo en tu lugar. Gracias por compartirlo”, esta es una posición común que desperdicia el espacio de conversación. La labor es detonar la acción transformadora a partir de reconocer y construir el discurso del sujeto. El comunicador organizacional deberá mostrar acciones concretas, creativas, donde se vean reflejados los discursos: el de la organización y el de los sujetos.

13.4 Y sin embargo, se mueven...

Cuando hemos definido que una organización es excesivamente racional, fundada en el paradigma del control, rígida, mecanicista, y el largo etcétera, la pregunta que de inmediato aparece es ¿por qué subsiste? Si las cosas están planteadas en esos términos

⁵⁴ Estos enunciados son postulados éticos con los que Habermas concluye su Teoría de la Acción comunicativa. En negritas, textualmente, el resto es la adaptación por la interpretación propia de estos supuestos. Para más detalle, obvio: Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires. Taurus/Alfaguara. 1989 .

¿qué es lo que la mantiene en pie? ¿por qué se sigue reproduciendo? ¿ Por qué cambia y resiste los cambios sin, al parecer, estar diseñada para eso?

De “bote pronto” encontramos una respuesta. La cultura de la organización es el pegamento que la mantiene y le permite sortear la adversidad. No es sencillo definir la cultura en una organización, no es sencillo, de entrada, definir el concepto mismo de cultura.

Podemos entender aquí, que la cultura son los factores humanos que determinan el accionar del sujeto en la organización. ¿por qué la cultura sustenta la organización? Baste un ejemplo.

En el caso de la organización que aquí se ha reportado, Cinépolis Multiplaza Arboledas, se aplicó un grupo de discusión como técnica de investigación cualitativa brevemente comentado en los renglones anteriores. Las críticas a la administración, la planeación, el liderazgo entre otras temáticas, coincidían en lo general en todos los actores del grupo. A la pregunta “¿qué los mantenía en la organización, a pesar de su mirada crítica ante el accionar?” Las respuestas procedían de aspectos personales de empatía con factores diversos. Es decir, a pesar de los errores en la conducción de la empresa, descritos por los propios empleados, el motor que los lleva todos los días de vuelta a la organización, es de índole personal, distinto al factor salarial.

Relaciones personales, satisfactores laborales, compromiso con la actividad realizada, satisfacción por el simple hecho de trabajar, en fin, multifactores, son los que motivan a permanecer dentro de la organización y en consecuencia hacerla “funcionar”. Esto es la cultura de la organización y es también el soporte que la conduce, con frecuencia desdeñada por la administración clásica.

¿Convendría seguir así? De todos modos funciona. O no? Sin duda, el cambio es necesario y se ha tratado de justificar en los párrafos anteriores. El Instituto Tecnológico de Massachusetts, presentó, por parte de un grupo de investigación denominado

“Inventando la organización del siglo XXI” publicó en 1993 un manifiesto que respondió a la pregunta “¿Qué es lo que realmente queremos?” con respecto a las empresas del futuro:

Las empresas son técnicamente más capaces y más eficientes económicamente que nunca... Pero en muchos casos estas ventajas no están consiguiendo lo que los humanos realmente quieren. La organización actual de la actividad económica está intensificando la desigualdad. Está amenazando el medio ambiente. Está generando “stress” en las personas, incluso en los casos de éxito...⁵⁵

Como vemos, en efecto, podemos seguir así, o las organizaciones pueden seguir así, pero el costo es nuestro hábitat y nosotros mismos. La urgencia de hacer habitables las organizaciones no es solo una posición *esnob* pro humanista. Sino una exigencia que busca hacer al mundo un *todo* habitable.

Habitable porque ahí suceden al mismo tiempo y constantemente, sin negarse, la expresión, la discusión y la aportación de varias perspectivas. La interacción común acontece y se favorece por la organización habitable

En esta unidad que conforman *la organización y la habitabilidad* la cultura atraviesa por en medio. Todo lo anterior estaría hueco si no hacemos mención a la cultura como techo ideológico que provoca la acción y la reflexión misma, así como fenómeno que determina consecuencias.

Por lo anterior, seguiremos con un armado conceptual y definitorio de la cultura en la organización y su importancia como elemento detonador de cambios esperados o inesperados.

⁵⁵ Citado en: Arbonies, Angel *Cómo evitarla miopía en la gestión del conocimiento* España. Diaz de santos, 2006. P. 8

14. De la cultura organizacional a la organización cultural

La cultura en las organizaciones ha sido permanente entendida como un elemento aleccionador. Mediante ella, las organizaciones han pretendido “educar” a sus miembros y hacerlos partícipes en automático de los objetivos y metas de la empresa o institución. Sin embargo, hoy sabemos que esto no sucede así, pues la cultura no se reduce a una serie de dogmas de comportamiento que encuadren o limiten la acción de los sujetos. Esto ya es de la pre historia

En cambio, se propone una organización que haga de la cultura parte de su definición primaria, que se convierta en una organización cultural. La cultura la define y ella es parte de su cultura.

Veamos como aplica lo anterior en la definición de la cultura organizacional centrada en la organización estudiada.

14.1 Multiculturas organizacionales. Cinépolis como mosaico cultural

Los estudios de la cultura en las organizaciones son diversos y parecen mostrar sólo una coincidencia: la que coloca a la “cultura” como fenómeno activo dentro de las organizaciones. Entendemos así que el estudio de la cultura organizacional resulta de vital importancia para entender las acciones, las respuestas, las posibilidades de acción de las organizaciones, de los grupos que las componen y de los actores que las habitan.

Resulta fundamental entender como la plantea Olabuenaga que las organizaciones deben ser descritas “metafóricamente como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, mas bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto”⁵⁶. Así, debemos romper con la idea de la existencia de una cultura “única” que atraviesa por toda la organización y, a diferencia, mirarla como un mosaico de culturas existentes y complejas.

⁵⁶ Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995. P 237

Entendida así, la cultura o las culturas en las organizaciones son un “todo” complejo que exige una estrategia de estudio y análisis. Siguiendo los planteamientos de José Ignacio Ruiz Olabuenaga, el estudio de la cultura puede establecerse en algunas dimensiones centrales que faciliten su análisis, las cuáles tomamos para construir la radiografía cultural de Cinépolis Multiplaza Arboledas.

14.1.1 Cultura organizacional: definiciones y dimensiones de análisis

Las definiciones de cultura se saben amplias, diversas e inacabadas. En general se coincide que la cultura es “la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”⁵⁷.

La cultura en las organizaciones es el “techo” que, una vez definido o analizado, describe los motivos que generan el accionar, las opiniones, los acuerdos o desacuerdos, los significados ocurridos en la cotidianidad de la organización. Las decisiones y la planeación dentro de la organización responden a la existencia de una lógica cultural o varias lógicas culturales que habitan en ella. La cultura organizacional es “resultado de la coexistencia de diferentes mapas racionales en una misma organización”⁵⁸.

De los dos objetivos que menciona Olabuenaga como los que motivan el estudio de la cultura, a este reporte de investigación interesa el segundo: “... orientado a conocer mejor la organización (para poder dirigirla, mejorarla...) tomando como medio un aspecto o tema concreto, el de la cultura... Es un planteamiento instrumental orientado al mejor conocimiento de la organización y pretende detectar lo que es único y específico en cada contexto”⁵⁹

Damos por hecho que la estrategia de cambio en la organización tiene, como alternativa, el paso por la lógica cultural. Dirigir los esfuerzos en la modificación o administración de

⁵⁷ Andrade Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en línea <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html>, 30 enero 2009.

⁵⁸ Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988. P. 43

⁵⁹ Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995. P 251

las “representaciones” dentro de la organización existentes en grupos, sub culturas y/o actores resulta fundamental para tener aciertos.

Las investigaciones recientes y la reflexión teórica y académica en torno a las organizaciones, concluye que el análisis de la cultura organizacional *a priori* de la estrategia resulta de vital importancia para diseñar mecanismos de mejora o cambios más certeros, complejos, evitando así recetas simplistas.

14.1.2 Usos de la cultura. Enfoque funcionalista en Cinépolis

Una vez que se mira a la cultura como un elemento fundamental en la vida de las organizaciones, el siguiente paso es definir bajo que enfoque se trata, se define y se utiliza el análisis cultural. Es decir, cómo se entiende la cultura y cómo se usa para afectar la vida en la organización.

El botón de muestra, nuestro objeto de estudio, refleja el enfoque funcionalista del estudio y análisis de la cultura. Cinépolis como empresa presume la existencia de una cultura empresarial “madre”, a la cual los sujetos deben adaptarse una vez que pasan a formar parte de sus filas como trabajadores. Todo desde la perspectiva del consenso y del orden.

Ruiz Olabuenaga define: “Los artefactos culturales pueden ser utilizados para lograr un compromiso más intenso, para transmitir la filosofía de la Dirección, racionalizar la actividad, motivar al personal y facilitar la socialización”⁶⁰ . Nada garantiza el efecto al ciento por ciento de esta idea, la cultura “madre” de la organización se mira asumida por los demás, sin embargo, el margen de error es amplio.

El mismo autor menciona los “postulados subyacentes” a la lógica funcionalista, que retratan con amplia certeza la vestimenta que cubre la cultura organizacional de una empresa como Cinépolis. Este retrato aplica (inferimos aquí) a nivel empresa, ya que la

⁶⁰ Ibid, p. 229

lógica de distribución cultural es la misma para todas las unidades ubicadas a lo largo del país.

- Postulado de la subsidiariedad: Parte del principio de que el objetivo de la maximización de la competitividad se impone sobre cualquier otro criterio

Casi todos los procesos diseñados y aquellos que se consideran nuevos en Cinépolis, están contruidos desde la perspectiva de su capacidad de contribución al aumento de la productividad. Esto centralmente no es el problema, la empresa debe pensar constantemente en su crecimiento, como si lo es el manejo de los símbolos, del discurso, de las representación que hacen ver una organización voraz, caníbal.

- Postulado de la Unicidad: que supone la existencia de una cultura principal, oficial, a la que se pueden añadir algunas sub culturas secundarias o de menor importancia

Como se expuso en el capítulo II de este reporte, los valores, la misión, la visión, la estrategia se imponen en todos los conjuntos y oficinas como principios rectores de la vida cotidiana y de la acción de los grupos y sujetos que trabajan en Cinépolis. Esta imposición genera de inmediato el rechazo y el cuestionamiento a estos principios *cuasi* rectores, mediante actitudes contrarias a lo que dictan.

- Postulado del liderazgo: que supone la cultura constituyente una tarea específica de la dirección empresarial y que por tanto es a sus líderes formales a quienes compete su creación, su fomento y su control.

En completa sintonía con esta definición, el modelo que define la cultura organizacional oficial de Cinépolis está definida a partir de lo que la dirección general consideró “mejor” para los sujetos que la habitan por todo el país.

Para cerrar este apartado, de nuevo citamos el trabajo de Ignacio Ruiz Olabuenaga donde, de forma lapidaria, define lo que sucede con las empresas insertadas en la lógica productiva asumiendo ésta como motivación primaria de su existencia.

Por mas “humana” que un empresario o director general de una sociedad anónima consideren una forma concreta de ejercer la autoridad en la empresa, jamás la introducirá si produce una disminución de la tasa de beneficios y/o pone en peligro la capacidad competitiva de la empresa. Y lo contrario: por “inhumana” que sea juzgada una determinada forma de autoridad, será introducida si su no puesta en práctica puede hacer perder puestos a la empresa en la gran carrera del mayor beneficio. O se corre en esas condiciones o no se corre en absoluto⁶¹

Debemos matizar estas posiciones, lo contrario nos llevaría a renunciar a la posibilidad de vincular las propuestas por “Humanizar” la organización con las lógicas de productividad. El reto está en conseguirlo.

14.1.3 Lo multi cultural en Cinépolis: El mosaico de grupos

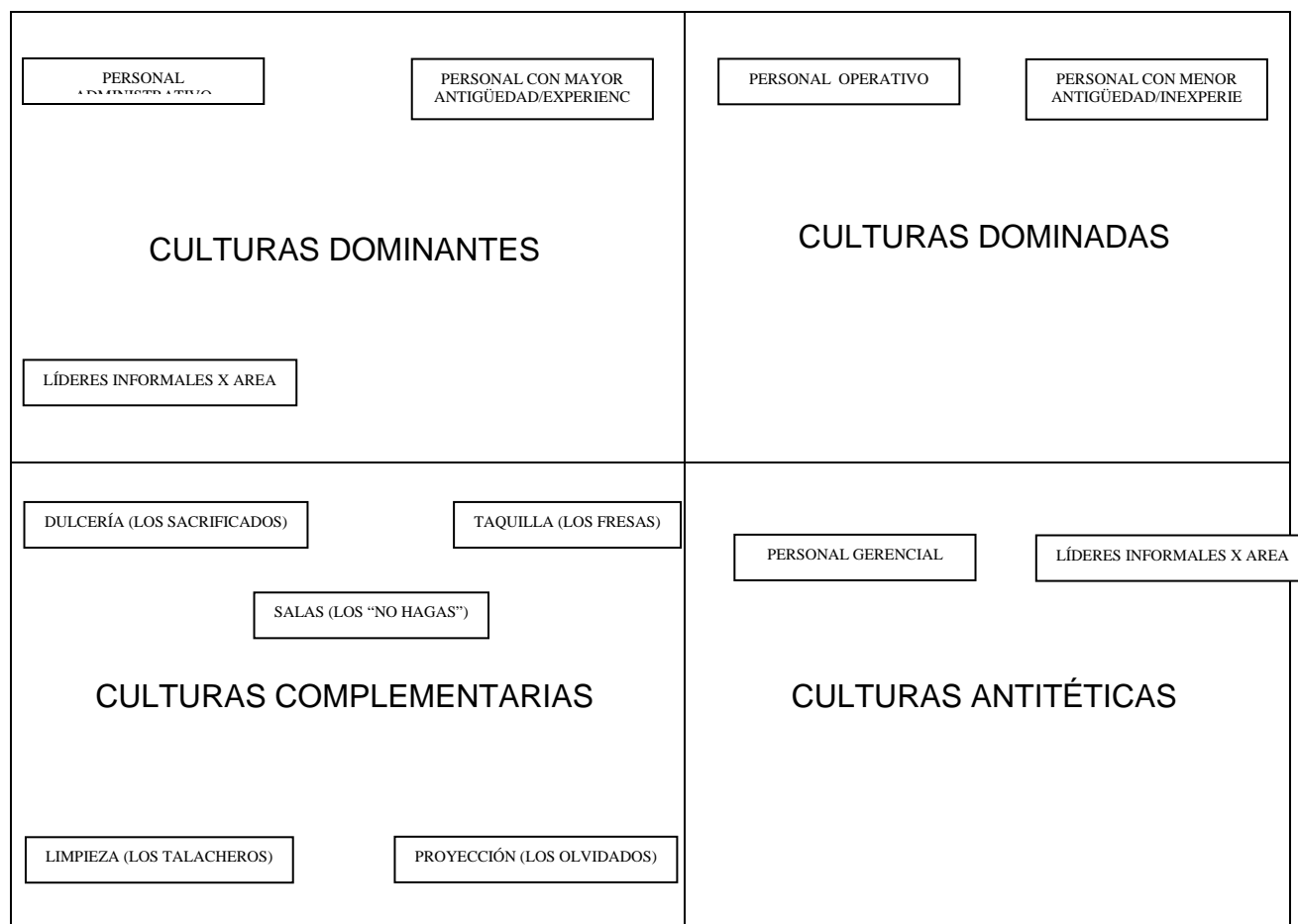
Resulta atractivo el planteamiento de Olabuenaga cuando sugiere cambiar el término de “cultura organizacional” para hablar mejor de “organización cultural” lo cual nos llevaría a concebir una organización plural y multicultural. Donde podremos encontrar culturas dominantes y dominadas o culturas complementarias o antitéticas, etcétera.

CULTURAS DOMINANTES	CULTURAS DOMINADAS
CULTURAS COMPLEMENTARIAS	CULTURAS ANTITÉTICAS

El cuadro es diseñado por el mismo José Ignacio Ruiz Olabuenaga

A partir de esto, reflexionando de nuevo en la organización objeto de estudio, exponemos este cuadro para ilustrar la pluralidad y el acomodo diverso y circunstancial de las culturas al interior de Cinépolis Multiplaza Arboledas

⁶¹ Ibid, p 232.



Cuadro de elaboración propia

Culturas Dominantes: Su dominio se da a partir de la posesión de información antes que nadie. El manejo, control y distribución de los recursos de cualquier índole pasa primero por ellos. Logran hacerse de espacios físicos propios, poseen territorio.

Culturas Dominadas: Por el contrario, la ausencia de información hace de estos grupos depender de los dominantes. La obtención de sus recursos y herramientas de trabajo dependerá de su posición frente a los repartidores

Culturas Complementarias: Aquí está definido el ámbito formal y funcionalmente estructural. Complementarias en el aspecto funcional para realizar la tarea, tratar problemas en común, compartir el espacio.

Culturas Antitéticas: La posesión de información y recursos, formales e informales, hace o provoca una lucha muy disfrazada pero real que exige negociaciones constantes para detonar acciones.

Esta radiografía anterior nos permite ver cómo están repartidas las posiciones a través de las representaciones de roles. La percepción, motivada por las estructuras simbólicas-culturales, define el accionar de ciertos grupos o actores que toman posesión de sus acuerdos y los manifiestan en su comportamiento cotidiano, a veces ya, por la inercia, imperceptible.

14.1.4 Niveles visibles de la organización cultural Cinépolis⁶²

El reconocimiento

A decir de lo revelado por la investigación los actores de la organización detectan y reclaman un problema: la ausencia de reconocimiento del trabajo. Existen programas macro en la empresa, el más conocido es: la estrella del mes, que reconoce al empleado, seleccionado por el equipo gerencial, que haya cumplido con algunos requisitos de desempeño positivo de su labor.

Sin embargo, el programa lejos de motivar a formar parte o ser una “estrella del Cine”, ahuyenta o desalienta la participación al no mostrar claramente qué reconoce, mediante qué evaluaciones, en qué tiempo y qué beneficios hay, si es que existen.

Contrario a los que el programa “la estrella del cine” podría provocar, la ausencia de mecanismos planificados de reconocimiento de las labores desmotiva y desalienta a los empleados. La percepción que esta situación genera acerca del liderazgo se ve

⁶² En el texto comentado, Olabuenaga escribe sobre niveles visibles: Nivel observable, Nivel apreciativo y Nivel Integrado por supuestos y creencias básicas. En este apartado, nosotros hablamos de los niveles visibles (basados en esta idea de Olabuenaga) y nos referimos a aquellos que a decir nuestro son relevantes según el diagnóstico hecho en los capítulos anteriores. No usamos las categorías del autor, en su lugar colocamos conceptos que se hicieron visibles después del diagnóstico: el reconocimiento, el liderazgo, las relaciones y la comunicación.

seriamente afectada, pues se asume o se da por hecho la importancia nula que tiene empleado para aquel o aquellos que se ostentan como líderes

El liderazgo

Sin duda uno de los mayores enfados por parte de los empleados (esto rescatado de la técnica cualitativa grupo de discusión) es con el liderazgo formal de la organización.

La capacidad para lograr acuerdos, planear, para proporcionar herramientas adecuadas de trabajo, para involucrarse en los procesos, está seriamente cuestionada.

Las relaciones

Hemos detectado que existen instantes de coyuntura dentro de los mismos equipos de trabajo. Entendemos que puede ser normal, la problemática es que no hay mecanismos mediadores o agentes mediadores en la organización que tomen las situaciones conflictivas y provoquen acuerdos.

Por el contrario, hay un desconocimiento o negación consciente a la existencia del conflicto. Esto produce un caldo de cultivo de donde nacen situaciones altamente explosivas. Los conflictos al no verse resueltos estratégicamente se acrecientan hasta convertirse en auténticas bombas de tiempo.

Sin duda la diversidad de posiciones y personalidades, de grupos y de intereses generan conflictos constantes. Los miembros perciben que los líderes no muestran interés por estas situaciones contingentes o, en caso de que se atiendan, las respuestas son lentas e inexactas.

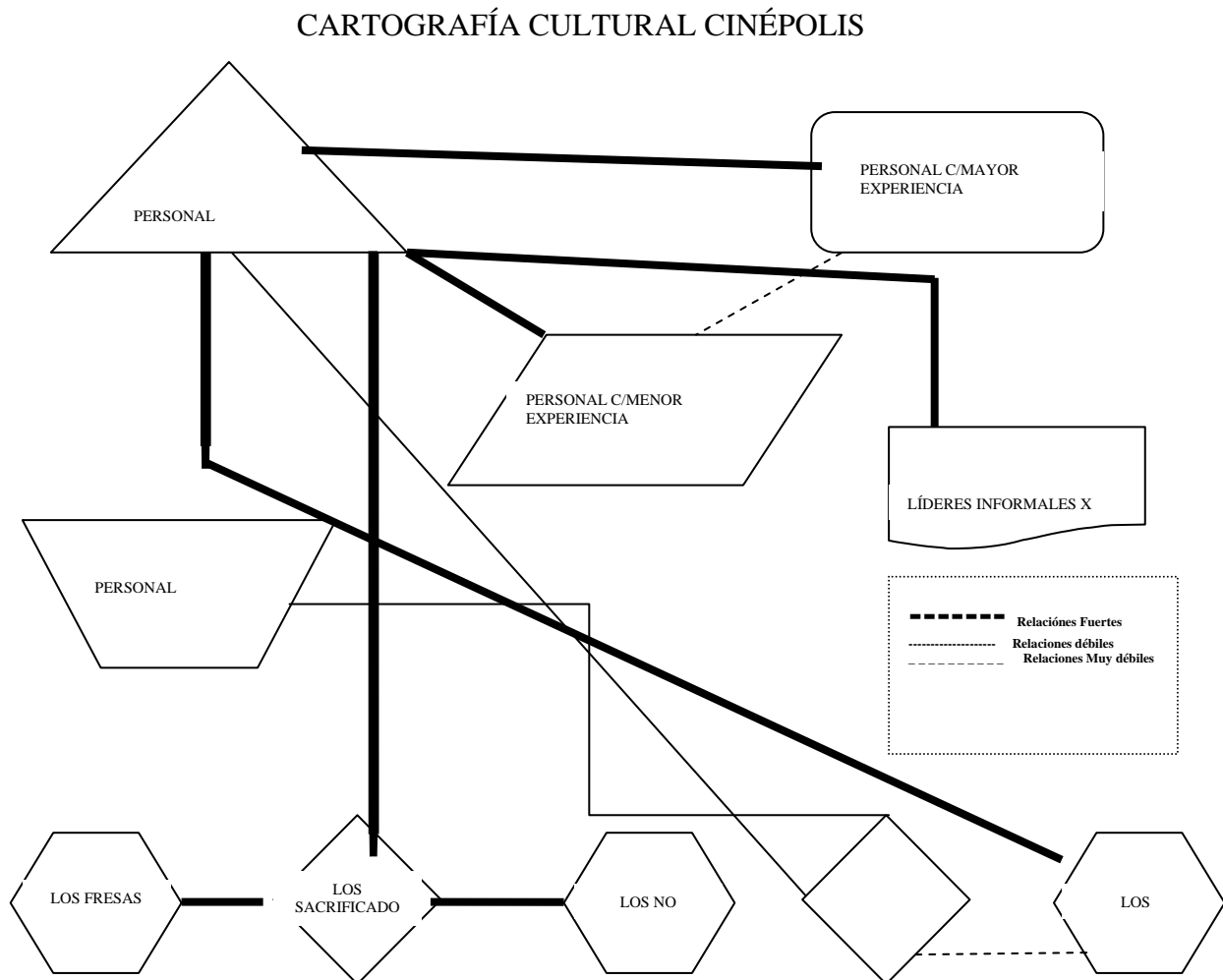
La comunicación

En general la opinión sobre la falta de comunicación entre todas las esferas de la organización fue un acuerdo unánime. El problema estriba en que hay, a nivel simbólico,

una representación de incomunicación o desperdicio de los espacios o medios destinados para ello.

14.2 Metodología aplicada para el análisis de la organización cultural Cinépolis.

En este apartado se muestran algunas técnicas para la reforzar la ilustración del mapa cultural de Cinépolis Multiplaza Arboledas. Como primer refuerzo se expone una cartografía que coloca en el plano a los grupos comentados anteriormente y muestra el grado y características de la relación que existe entre todos ellos.



Acompaña a la cartografía el siguiente cuadro de caracterización de los grupos. Este esquema nos permite definir con mayor amplitud su naturaleza, origen y la razón de su existencia. No sobra decir que los grupos se generan por múltiples factores, entre ellos, la informalidad en la cotidianidad de la organización. Esta condición no está reflejada aquí pues para efecto del mapeo de grupos y sus relaciones nos interesan más los aspectos formales. Sin embargo, la informalidad adquiere relevancia en la construcción del discurso y la génesis de la opinión en los sujetos

CUADRO DE CARACTERIZACION DE GRUPOS			
	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
Personal Administrativo	Definición formal	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Personal Operativo	Definición formal	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Líderes Informales x Area	El grupo los nombra	EL grupo	EL grupo
Personal c/experiencia	Circunstancias temporales	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Personal s/experiencia	Circunstancias temporales	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Los no hagas	Actividad relajada. No se refleja en ventas	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Los sacrificados	Personal de ventas. Hay mas Riesgo de trabajo	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Los olvidados	Ubicación espacial lejos del resto	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Los fresas	Relacionado con su labor	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades
Los talacheros	Relacionado con su labor	Funcional y por actividades	Funcional y por actividades

Los ejercicios de observación aplicados y comentados anteriormente, permiten establecer el grado de estrechez, tensión o adelgazamiento de las relaciones entre los grupos previamente definidos.

Las ilustración por un aparte y el cuadro por otra, nos permiten tener una idea más reforzada de la temática que venimos desglosando a través de este capítulo. Nos encontramos frente a grupos que mantienen relaciones estrechas y otros (mirar el caso de “los olvidados”) que se mantienen aislados de la interacción cotidiana grupal.

Es indudable que las relaciones se establecen a partir de los beneficios que se obtengan de ellas o del apoyo que se gane para conseguir el objetivo grupal o de los actores involucrados.

Miramos una organización como Cinépolis con algunas contradicciones en su cartografía de interacción. El grupo de “los olvidados” corresponde al personal que se encarga de y maneja el área de proyección. ¿Qué pasara que el personal que realiza la labor que dio génesis a la empresa (la proyección de películas) mantenga ese bajo perfil en la interacción?

Con un espectro de relaciones definido de tal manera, donde existencias fortalezas en algunos sectores y otros se debilitan ante los primeros, la conectividad aparece como necesidad. Conectar a los grupos para fortalecer las relaciones es parte de los objetivos que plantearemos más adelante en la estrategia comunicativa.

Tal vez nos ha hecho falta hacer mención de que el éxito de la comunicación organizacional estriba también en no dejar fuera a ningún grupo o actor de la organización en el ejercicio de interacción comunicativa. Sigamos rastreando a la cultura

14.2.1 Debilidades y disfunciones de la cultura en Cinépolis Arboledas

Tipificar la cultura permite esquematizar su estudio y tener conclusiones acerca de las categorías que la definen. Una tipificación que usaremos en este trabajo será la que hizo Horacio Andrade⁶³

Elementos que definen a una Cultura fuerte:

- Valores Claramente definidos
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia

⁶³ Andrade Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en línea <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html>, 30 enero 2009

Elementos que definen a una cultura funcional

- Permite a la organización alcanzar sus metas
- Motiva y compromete a sus integrantes
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo

A partir de los planteamientos anteriores, Andrade hace un cruce de variables y obtiene cuatro posibles estados de la cultura organizacional:

Cultura Débil – Disfuncional	Cultura Fuerte - Disfuncional
Cultura Débil - Funcional	Cultura Fuerte - Funcional

En seguida define mediante una matriz los diferentes conceptos que caracterizan a cada tipo posible de cultura organizacional⁶⁴.

	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

⁶⁴Idem

Esta tipificación de Horacio Andrade nos permite obtener una categoría más que define la cultura organizacional. Sin embargo, es preciso acotar una posibilidad: a la hora de definir las características de la cultura en una organización, ésta puede ser ubicada en cualquiera de los cuadrantes mostrados. Es decir, la cultura no se presenta aquí como un fenómeno estáticamente definido y encuadrado de forma perenne.

La cultura de la organización puede, y es importante definir en qué momentos, presentar características de fortaleza y funcionalidad para algunas circunstancias, y ser débil y disfuncional en otras condiciones.

En el caso de Cinépolis la idea anterior es perfectamente aplicable. Podríamos definir en un nivel macro, general, que la cultura de la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas es débil y disfuncional por los siguientes factores

- Las percepciones acerca de variables como el liderazgo y la planeación, por mencionar algunas, son muy variadas al interior de la organización.
- La planeación errónea o la “no planeación” deliberada o inconsciente hace reactivo al grupo organizacional. En casi todas las acciones, la problemática va un paso adelante y lo demás es “ir reaccionado”
- La diversidad excesiva (la que provoca el descontrol, la división) en las formas para llevar a cabo las tareas, para resolver conflictos, para discursar hace muy confusas las problemáticas y borrosas las soluciones.
- El nivel de acción grupal es muy desorientado y dependiente de la conducción. El grupo no es autónomo no porque no sea capaz de serlo sino porque la desorientación, la desconfianza, hace necesaria la presencia del líder formal.

Si atendemos a la lógica de grupos, las culturas inquilinas de la organización se muestran diversas.

- El grupo de los olvidados tiene una cultura fuerte y funcional. Como grupo se auto organizan y llevan a cabo acciones planeadas de petición, reclamo o información general, utilizando su líder informal
- En momentos diversos, el grupo o equipo gerencial presenta una cultura fuerte y disfuncional. La toma de decisiones surge, a veces, de significados compartidos acerca de una problemática. Sin embargo, las decisiones son constantemente viejos esquemas que funcionaron en su momento y que surgen de la resistencia al cambio de estructuras mentales o de acción

Esto nos permite agregar a la conclusión que la cultura en la organización no puede ser descrita y convertirse esta descripción en un acto último, sino que conviene agregar al análisis momentos o situaciones, contextos o tiempos, que hacen que la organización muestre otra dinámica de “acción cultural”

14.2.2 Otros rasgos para definir la cultura en Cinépolis

Los ejercicios anteriores son esfuerzos por definir de forma concreta (o cercana a lo concreto) los aspectos que caracterizan la cultura en la organización y, en este caso particular, en Cinépolis Multiplaza Arboledas como objeto de estudio concreto

El último de estos ejercicios que presentamos a continuación está basado en el texto de Jaime Pérez Dávila, “Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones

mexicanas”⁶⁵. En este documento se describen 13 rasgos comunes encontrados que definen lo que podríamos llamar “una cultura organizacional mexicana”

La información se presenta a través de una matriz de doble entrada donde definimos en qué grado, alto, medio o bajo, la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas puede ser definida por alguno de estos 13 rasgos.

Este cuadro, de elaboración propia adopta la definición que hace Jaime Pérez Dávila y lo traslada a las circunstancias de la organización. Encontramos que, atendiendo a la tesis de Pérez Dávila acerca de los rasgos de las organizaciones en México, Cinépolis Multiplaza Arboledas encaja en su mayoría en ellos.

Utilizamos un eje gradual en el cuadro pues cada una de las características aparece en mayor o menor grado. Seguimos particularizando en aras de desentrañar los rasgos más potentes y definitorios de la cultura de esta organización en particular.

		Grado en que se presenta este rasgo en la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas			
Rasgo	Definición	Alto	Medio	Bajo	Comentarios
Centralismo	Todo depende, todo se otorga y todo se decide desde el centro de la organización (Dirección General, Gerencia General, etc.)	X			Las decisiones, cambios, propuestas son vertidas descendientemente desde la gerencia general
Liderazgo Autoritario	Ejercicio del poder sin ninguna consideración. Principio de desconfianza		X		ES posible que no sea un liderazgo autoritario, pero sí des involucrado, desinteresado.
Liderazgo demandado (democrático)	En las organizaciones se demanda un líder democrático, diferente al autoritario	X			La demanda en Cinépolis es alta en cuanto al cambio en el liderazgo dentro de la organización

⁶⁵ Pérez Dávila, Jaime. 13 rasgos Organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, Inédito, 2000, 16 pp.

		Grado en que se presenta este rasgo en la organización Cinépolis Multiplaza Arboledas			
Rasgo	Definición	Alto	Medio	Bajo	Comentarios
Organización/Coacción	Ejercicio del poder como estrategia. Presión y supervisión. EL castigo como mecanismo de control	X			
Paradigma del control de la información	A la información se le controla y se le guarda ¡Nada sale de aquí!	X			Como anotábamos en la Cartografía, hay sub culturas que están definidas por su acceso exclusivo a información importante. Aquí sí se controla la información
Sobrevaloración de lo profesional en el reclutamiento	Sobre valor a los conocimientos profesionales dejando fuera características emotivas		X		La evasión sistemática de aspectos emotivos no responde a una sobre valoración de lo profesional sino a una negación de lo emocional en el otro
Comunicación Descendente	Vertical-descendente determina el funcionamiento de la organización	X			Sin duda el mecanismo clásico de transmisión de información
Cuellos de botella: Mandos medios	La información que mueve a la empresa se detiene, se selecciona	X			Sin duda a veces sucede por una falla en las capacidades o habilidades comunicativas de los mandos altos y medios. En ocasiones responde a los intereses de cada uno de ellos el hecho de filtrar información
Carencia en el desarrollo de los recursos humanos	La capacitación y el desarrollo del personal no se consideran palancas fundamentales	X			Sucede que internamente se dan las promociones, la capacitación, el famoso crecimiento. Sin embargo, no existe un programa formal de desarrollo del recurso humano
Organigramas Jerarquizados	Organización y división formal del trabajo	X			
Apatía de los recursos humanos	A las personas ni se les considera ni se les permite su participación. Solo se les concibe como ejecutoras	X			Sin duda una retrato fiel de lo ocurrido en Cinépolis Multiplaza Arboledas
Nulas o Pocas condiciones de trabajo			X		La falla que se reclama constantemente en esta organización es la ausencia de herramientas de trabajo adecuadas
Rotación de personal		X			UN problema grave, costoso, pero sin que se le de importancia por parte de la Gerencia General no hay un plan para disminuir la rotación

El cuadro anterior nos deja claro que Cinépolis es la representación clara de la organización en México como lo ha definido Jaime Pérez. A destacar, y estaríamos ya redundando con los apartados anteriores, el centralismo, la verticalidad, el control y las jerarquías para definir la cultura organizacional.

Si bien, como apuntamos, la cultura puede mostrarse diferente de acuerdo a las circunstancias o a dependiendo del grupo al que se haga mención, los rasgos si pueden encuadrar el espectro básico sobre el que la cultura va cambiando.

Decíamos anteriormente, estamos frente a un clásico y con la los aspectos definidos podemos entrar a la parte del diseño de una estrategia de intervención que busque modificar las características que, a la fecha, frenan la construcción de una organización cercana a aquello que definíamos como “del futuro”

Todo el recorrido anterior resulta ser ahora un techo conceptual que describe el estado de un objeto de estudio y abre el espacio para construir tácticas y estrategias de acercamiento.

15. Ruta propuesta para una intervención comunicativa

La intervención comunicativa la definimos como la acción de ubicarse al interior de la organización con el fin de afectar su cotidianidad y modificar algunos espacios y procesos desde la lógica comunicativa.

Mediante tácticas puntuales, la pretensión será abrir la organización a una posibilidad de interacción diferente, modificando percepciones, representaciones y actitudes concretas. El alcance será del mismo tamaño que las acciones de cambio que se detonen por la intervención misma.

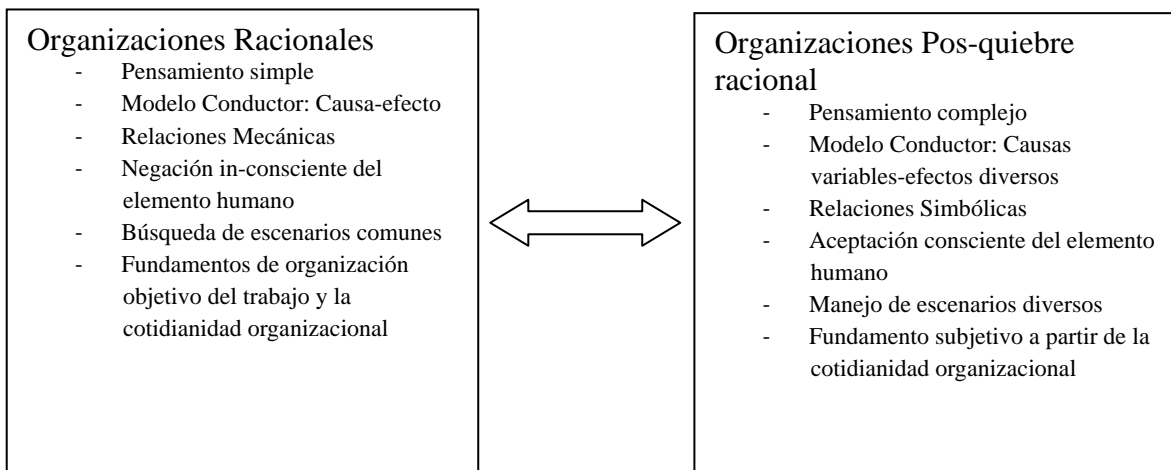
La necesidad de cambiar percepciones y modificar actitudes adversas justifica la pretensión de alterar el “orden” existente hasta el momento de esta investigación.

15.1 La organización de en medio: entre el viejo diseño y la novedad subjetiva

La crisis de la racionalidad ha decantado en un cuestionamiento, a veces involuntario, sobre los modelos que definen las organizaciones. Las estructuras formales han dejado

de ser un paradigma que de solución a las problemáticas que enfrentan las empresas y las instituciones públicas.

A cambio de ello se ha tomado un rumbo que solo atiende, todavía, a la reflexión y que, en pocos ejemplos, se ha traducido en pragmática organizacional. Es decir, mientras numerosos ejercicios académicos y teóricos postulan modelos de organizaciones abiertas y flexibles, complejas, la realidad de las organizaciones aún se aferra a mantener esqueletos clásicos.



En medio de la exigencia del entorno y el desvanecimiento de los paradigmas tradicionales, las organizaciones se resisten a asumir los riesgos de su propio cambio. La certeza que *da lo viejo* resulta ser todavía más alentadora y menos incierta. La seguridad *a priori* es determinante y la falta de información es causa de la inmovilidad.

Este panorama nos obliga primero a diagnosticar para después enfrentarse al objeto de estudio. Hagamos pues un breve diagnóstico general.

15.2 Un diagnóstico global.

A través del recorrido de esta investigación, hemos detectado algunos problemas que provienen desde el propio diseño funcional-estructural de la organización, hasta problemáticas que surgen del ámbito cultural de la organización y los sujetos.

Tenemos un nivel estructural diagnosticado como funcional, no apegado al diseño formal, producto de varias “tropicalizaciones” hechas por los sujetos a partir de sus propias lógicas de sentido. Es decir, formalmente el trabajo se realiza o se adapta de esquemas espontáneos que buscan llenar el vacío dejado por la rigidez.

En el ámbito de los actores y los grupos, se halla una distancia considerable entre un estructura jerárquica disfuncional o desconectada. En ella, las jerarquías (Gerentes y sub gerentes) muestran mayor apego y motivación a las funciones y al trabajo formal, sin poder contagiar de esta disposición al personal operativo. Encontramos tal vez aquí, una situación muy dispar posiblemente provocada por la enorme brecha que existe entre la carga de trabajo, los riesgos del mismo y la compensación salarial, simbólica, grupal y personal obtenida.

En este momento de la investigación nos encontramos también con la evaluación del liderazgo (nivel percepción del clima comunicativo) en función de su capacidad por lograr buscar coincidencias, las necesarias, para completar los acuerdos mínimos. La discrepancia, según la técnica cuantitativa, no es grave, pero la mirada cualitativa la encontró considerable.

La construcción del discurso de algunos actores de la organización, fue un momento más en este recorrido de investigación. Como lo comentamos anteriormente, se detectó un reclamo claro y ejemplificado, cargado de anécdotas como pruebas fehacientes, de las problemáticas surgidas por, consideraron los actores, la falta de involucramiento y las carencias comunicativas y de planeación.

Así, podemos detectar, en un primer nivel general, que hay dos miradas de la organización, de sus funciones, sus objetivos, sus problemáticas, las posibles soluciones y el día a día (podría haber cientos como número de empleados, pero podemos distinguir dos): la de los gerentes y subgerentes y la del personal operativo.

No existe una estrategia mediadora que ponga en diálogo constante estas posiciones. La visión formal y cultural, no ha hallado un punto de encuentro mínimo. La organización subsiste, sí, los actores la hacen “ser”. Como hemos comentado hay otros satisfactores que se hallan en un espacio laboral, a parte del salario.

15.3 Imagen de un diagnóstico

Podemos hacer un retrato de Cinopolis Multiplaza Arboledas que nos permita distinguir o identificar rasgos, entre otros muchos, que describan su “ser” como organización. El análisis FODA se presenta aquí como una herramienta ilustrativa. Este esquema distingue las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas de la organización.

Todo el recorrido técnico expuesto ya en los capítulos anteriores permite establecer estas categorías. Después de ejercitar la observación participativa y analizar los perfiles de los actores, las características de los grupos, las diferencias en la percepción y el discurso de los sujetos podemos encuadrar en un estudio de tipo FODA a la organización

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - El personal - El servicio o producto que se oferta - La informalidad grupal 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - La toma de decisiones grupal - Estrategias para reconocer el trabajo, el buen trabajo. - Entablar un diálogo constante, no momentáneo. - Planear mejor el trabajo. - Organización del trabajo
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Estrategia de crecimiento para el personal - Ampliar el número de actores en la toma de decisiones - No Conversar - Inconstancia 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - El desempleo - Los recortes de personal - La falta de recursos para ejecutar el trabajo - El estatismo y la conformidad - La negación

FODA de Cinépolis Multiplaza Arboledas. Enero 2009.

Fortalezas. ¿Qué hacemos bien? Con una plantilla compuesta en su mayoría por jóvenes, el personal representa una fortaleza para la organización. Jóvenes con ánimos de experimentar el ejercicio del trabajo formal, alejados de las frustraciones laborales por la falta de experiencias en el ámbito y con fuertes necesidades de consolidar un grupo de relaciones afectivas más que convenientes.

Por otra parte, el negocio del cine ha mostrado crecimiento en los últimos años en la rama de la exhibición. La empresa es en sí misma fuerte en ese aspecto productivo.

Oportunidades. ¿Qué podemos hacer mejor? Reforzar los espacios destinados para el dialogo con estrategia de comunicación planeada y con objetivos precisos. Los espacios

existentes son mecánicos, poco nutridos y no revelan a los actores ninguna ventaja para mejorar su estancia en la organización. De igual forma, el diálogo entablado es sumamente formal por lo que su capacidad de resolver conflictos es reducida.

Existen, para hablar del reconocimiento, mecanismos para alentar y motivar, pero son débiles en su capacidad de impacto en la percepción. Reconocimientos que no reconocen más que la falta de involucramiento en la realidad del trabajo diario.

Debilidades. Lo que se hace mal o no se hace. Involucrar a los sujetos en la toma de decisiones que afectan directamente sus labores e inhibir la conversación y la informalidad son, a decir nuestro, las debilidades más estorbosas. Insistimos en la importancia de modificar la percepción a niveles de la cotidianidad. La ausencia del diálogo e involucramiento asesinan esta intención.

Amenazas. Lo que dañaría. Sin duda las amenazas del entorno son importantes y dignas de atenderse. Los factores económicos que definen nuestro tiempo no son para nada halagadores. Pero al interior el estatismo es peligroso. La ausencia de modificación y cambio aniquila. El sujeto es demandante para la mejora de sus condiciones de trabajo. No escuchar esta demanda permitirá tal vez a la organización existir, pero los sujetos migrarán.

El FODA nos muestra una ruta más que deberá cubrir la estrategia de intervención. Cuando esta se defina retomará estas conclusiones. A continuación describimos cómo.

15.4 Estrategia de comunicación

15.4.1. Breve repaso por la Teoría de la mediación social

Para construir este apartado, rescataremos del libro “La organización Habitable” algunos conceptos e ideas que se manejan en el capítulo que refiere a la Mediación Social

Los sistemas sociales se producen o reproducen a través de mecanismos de mediación que ocurren en la sociedad. Esta reproducción o producción implica su permanencia o extinción gracias a que medirá su capacidad de enfrentar a su entorno o a las contingencias.

Debemos entender aquí la mediación como un principio fundamentalmente de equilibrio y ajuste, “un operador lógico que otorga coherencia a la práctica social y como un controlador social que históricamente va asumiendo modelos hegemónicos e ideológicos de mediación social”⁶⁶

Los procesos de mediación realizan una integración cognitiva a través de la reducción de disonancias (“... un estado de incomodidad o tensión producido por la concurrencia de dos elementos cognoscitivos, igualmente aceptados por el sujeto, que lleva a los sujetos afectados a realizar algún esfuerzo por restablecer la consonancia”⁶⁷). Los procesos de mediación afectan directamente a las representaciones.

Este proceso de mediación es delegado a instituciones o departamentos que tienen como fin único la reducción de la disonancia, el ajuste cognitivo de cualquier proceso innovador y la búsqueda, por tanto, del equilibrio en los sistemas sociales.

Según el modelo articular de la mediación social⁶⁸ el reajuste de los cambios permanentes sucedidos en la sociedad, tiene que llevarlo a cabo una instancia exterior a los mundos afectados por la innovación. “Es un proceso que parte de reconocer la disociación de los mundos y que luego busca articularlos estableciendo relaciones mediadoras, armonizándolos”⁶⁹

⁶⁶ Martín Serrano, Manuel, Métodos actuales de investigación social. Madris. Akal Editor 1978, citado en Serrano, Rafael, et al, La organización Habitable México, Fecha Publicidad 2001 p 178

⁶⁷ Idem

⁶⁸ No es el único, en el libro de la Organización Habitable se citan los cuatro modelos propuestos por Manuel Martín Serrano: el abstracto, el mosaico, el jerárquico y el articular. Estos modelos definen los usos de la mediación. Para efectos de esta investigación interesa solo el modelo articular

⁶⁹ Serrano, Rafael, et al, La organización Habitable México, Fecha Publicidad 2001 p 192

Como lo establece Serrano, el proceso de mediación se realiza en los sujetos con el fin de lograr su adaptación a los cambios. Programas mediadores (instituciones) y objetos mediadores (cursos, folletos, periódicos) son los elementos o herramientas que sirven para lograr la adaptación.

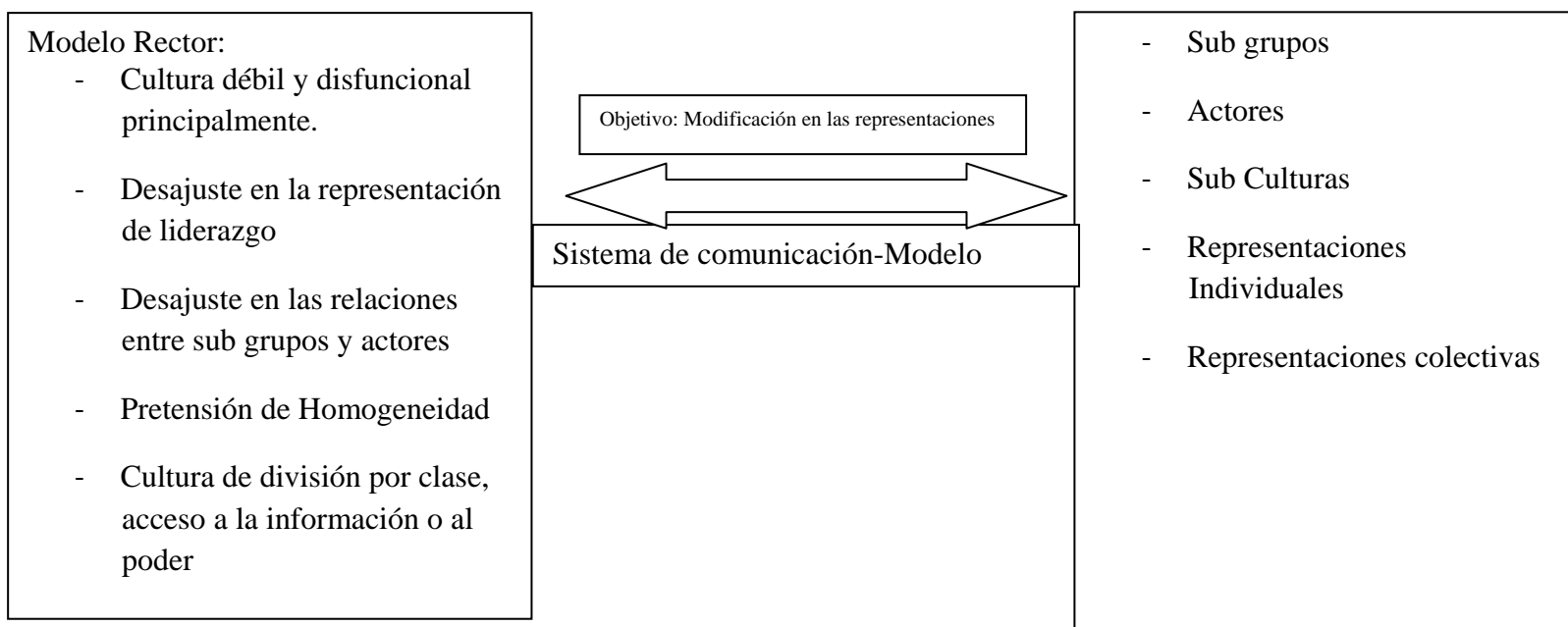
El modelo de mediación aplicado a Cinépolis Multiplaza Arboledas reconoce al sistema de comunicación como el agente mediador que producirá el ajuste y el equilibrio necesarios entre las representaciones de los sub grupos o sub culturas que habitan la organización. La estrategia de comunicación mediará entre los procesos cognitivos de construcción de la realidad cotidiana que se suscitan entre los actores, las culturas dominantes y las dominadas, las antitéticas y las complementarias.

Para ello es importante ilustrar cómo el sistema de comunicación de Cinépolis Multiplaza Arboledas mediará entre el modelo rector y las sub culturas o sub grupos de la organización.

Definimos el modelo rector como la situación que guarda el paradigma que ha conducido a la organización al momento del análisis. Este modelo tiene su origen en la planeación y objetivos planteados de inicio, desde la conformación de la organización misma.

Este modelo rector tiene a la organización en el estado en que la hemos descrito y, la intención es conectarlo con el ámbito de las representaciones también existentes ya, con el fin de desatar los consensos.

Proceso de Mediación en Cinépolis Multiplaza Arboledas



En medio de estos cuadros se halla el sistema de comunicación. La conexión entre los dos ejes se hará a partir de prácticas comunicativas. Cada uno de ellos conectará con el otro para generar un consenso o un entendimiento.

La estrategia deberá en resumidas cuentas poner a dialogar a toda la organización de forma planeada y con objetivos y resultados visibles.

15.4.2 Estructura conversación-acción

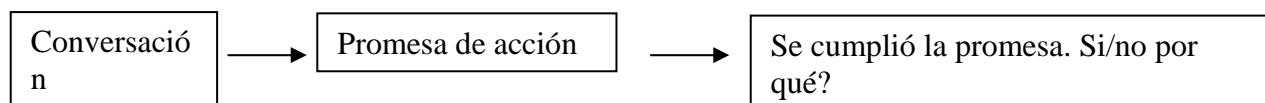
Para conectar con el modelo mediador, entendemos la estructura conversación-acción, que definiremos a continuación, como el sistema que mediará entre el modelo rector y las representaciones de los actores y grupos de la organización.

Este binomio acción-conversación está planteado a partir de la propuesta de Carlos Fernando Flores en su texto *Inventando la Empresa del siglo XX*. Lo exponemos en las líneas siguientes.

15.4.3 Conversación-acción: definiciones de “compromiso”, “escuchar” y “quiebre”

Para lo acontecido entre la administración y la comunicación, Carlos Fernando Flores ofrece un nuevo enfoque: en lenguaje y el compromiso. El autor nos presenta a los actos de lenguaje y los compromisos generados como unidades fundamentales de la comunicación.

Flores no distingue entre administración y comunicación, sino que las considera como una unidad que puede ser analizada a partir del grado de conversación y de los compromisos que generan:



El binomio lenguaje-compromiso es similar al de conversación-acción. “Conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de las acciones”⁷⁰. Conversar o dialogar significa entonces el surgimiento de un compromiso que detonará en acción. La máxima de Flores es: “para actuar hay que conversar”

En el ejercicio de la interacción discursiva existe ya una cooperación. Los compromisos que de ella surjan dependerán del tipo de diálogo y las necesidades de los hablantes. Para Flores este compromiso es ineludible.

Antes de los compromisos surgidos de la conversación, está la acción de escuchar: *escucho para detonar acciones*. “Escuchar es nuestro término del *know-how*

⁷⁰ Flores, Carlos Fernando, *Inventando la empresa del siglo XXI*, Chile, Dolmen Ediciones, 10ª. Edición, 1997. P. 26

(experiencia)⁷¹ integrado de nuestro interés con el mundo”⁷². Existe también un compromiso de “escuchar” a partir de la propia experiencia y generar con ello la tan nombrada promesa de acción.

Hasta esta parte, la propuesta de Flores parece muy sencilla: conversamos y ya. No es así. El mismo autor ataja esta suposición: “...porque es a través de la conversación que ambas partes descubren sus acuerdos y desacuerdos acerca del mundo”⁷³ Lo cual no nos remite a conversaciones tersas, inmediatas y coincidentes, El reto es administrar mediante los acuerdos o “las promesas” toda la diferencia que de ahí se obtenga.

Es importante para entender en su mayoría la propuesta aterrizar el concepto de quiebre. “Los quiebres son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros”⁷⁴ El quiebre es el momento detonador del binomio conversación-acción.

Las organizaciones y quienes las administran deben estar pendientes de los quiebres y listos para reaccionar. Los habitantes de la organización deben ser conscientes de la existencia intempestiva de quiebres y asumir que son responsables en la estrategia para enfrentarlos

Como dice el mismo Flores, “Ser un supervisor es tener la capacidad de hacer frente a los quiebres. Pero, ¿De dónde proviene esa capacidad? Ella proviene de dos fuentes: La primera la llamaremos entendimiento: la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer. La segunda fuente la llamaremos estado de ánimo, o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo”.

El quiebre sucede cuando tenemos enfrente las siguientes condiciones:

⁷¹ El paréntesis es del redactor

⁷² Flores, Carlos Fernando, *Inventando la empresa del siglo XXI*, Chile, Dolmen Ediciones, 10ª. Edición, 1997. P. 37

⁷³ Ibid. Pag 42

⁷⁴ Ibid p. 39

- Las herramientas o los instrumentos pueden deteriorarse.

- Puede faltar algo

- Algo nos impide relacionarse con éxito con las cosas

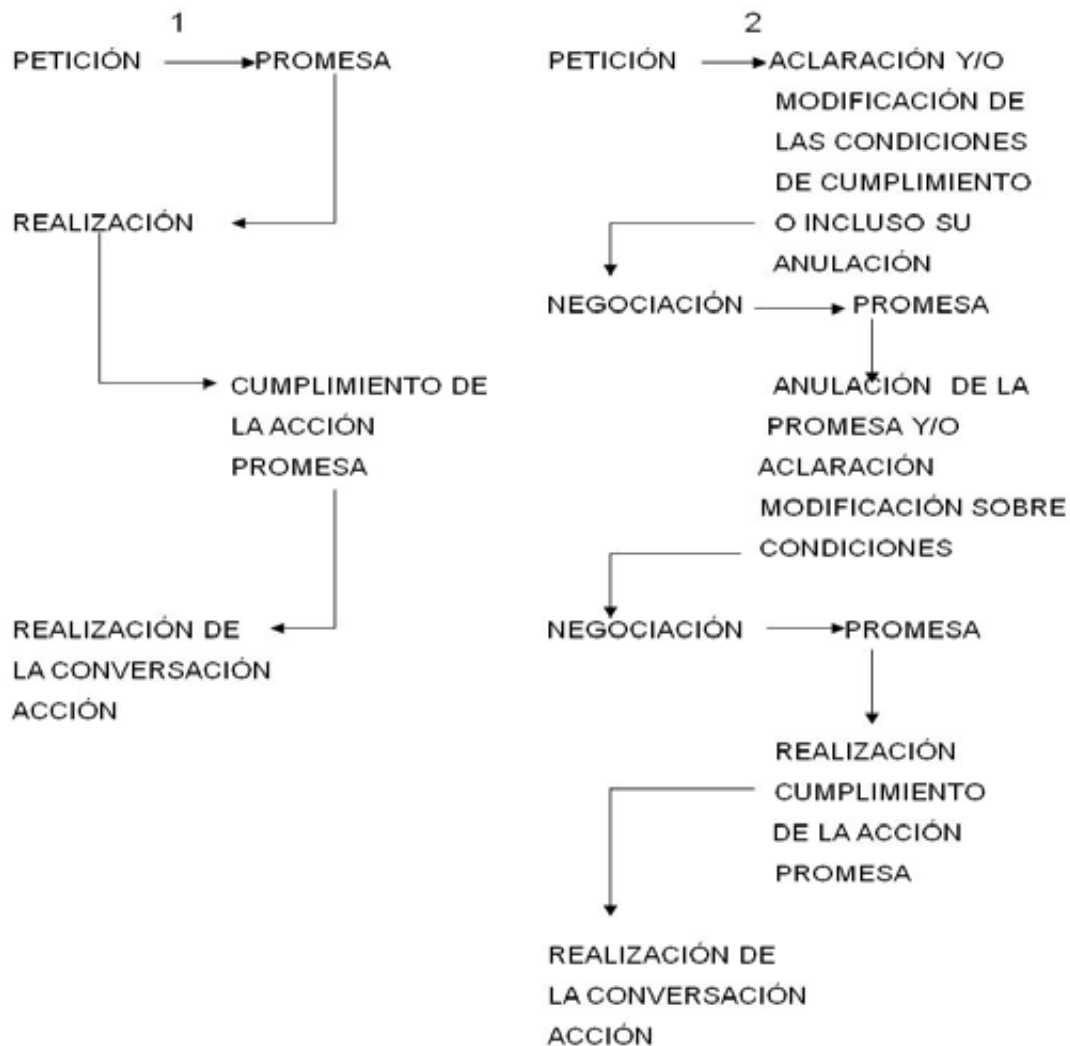
Después de alguna de esta situación la empresa o la organización inicia con la estrategia: conversación-compromiso-acción.

Para el caso particular que estudiamos en este reporte, Cinepolis Multiplaza Arboledas tiene asomos de entablar estructuras similares, pero fuera de este encuadre teórico. Normalmente no hay mucha conciencia de los quiebres. Se evalúa y se controla a partir de ellos, pero no hay historial de compromisos claros lo cual conlleva a enfrentar quiebres constantemente y de formas eficaces.

A partir de estas posturas, las de Flores, construimos una estrategia de intervención aplicando el binomio conversación-acción en Cinépolis Multiplaza Arboledas. Sin duda, debemos establecer un mecanismo de seguimiento puntual y bien planeado, pues, haciendo simple ejercicio de imaginación, la red de conversaciones que se puede construir luce de entrada amplia.

El riesgo estriba en dejar de lado, si el mecanismo de seguimiento es pobre, redes y compromisos que, frente a las exigencias del negocio o las necesidades de la organización, queden relegados como ha sucedido en ocasiones anteriores. LO anterior echaría por la borda la estrategia etiquetándola como una más que desfila por las butacas.

La conversación para la acción tiene la siguiente estructura que los profesores Xavier Ávila y Jaime Pérez sintetizaron a partir del texto de Carlos Fernando Flores y que refleja de forma precisa los objetivos de este binomio.



Fuente: Síntesis, Flores, Carlos Fernando. "Inventando la Empresa del Siglo XXI", 4º capítulo: por Xavier Ávila G. y Jaime Pérez D., México, mimeo., s/f.

Este esquema revela el poder transformador del lenguaje. Todas las acciones se detonan a partir de un ejercicio de intercambio de lenguaje, un espacio de diálogo y acuerdo. La comunicación sirve para hacer cosas mencionó en alguna ocasión el profesor Xavier Ávila.

En este sentido el lenguaje ya no solo describe al mundo sino que genera acciones revolucionarias y de cambios notables. Aquí hay un quiebre interesante.

La negociación es el mecanismo regulador en esta estructura que evita alejarse del objetivo principal: llegar a la realización de la conversación acción. Las diferencias, las

oposiciones, las sugerencias o las nuevas ideas caben dentro de este esquema. La intención es no perder el objetivo que llevó a la petición y la promesa: generar una acción. ¿Cómo desenredar esta estructura a manera que nos arroje una serie de tácticas para aterrizar dentro de Cinépolis Multiplaza Arboledas? Debemos desarrollar tópicos específicos que nos permitan atacar cada aspecto de la problemática.

15.4.4 Tópicos estratégicos de la conversación-acción

¿Cómo podemos generar una acción transformadora a partir de la conversación y los compromisos? En este apartado tomamos un problema particular y lo desarrollamos con la estrategia para ejemplificar cómo se abordarán con esta base táctica las diferentes problemáticas.

El seguimiento de las tácticas deberá atender a cada uno de estos aspectos para verificar si hay éxito en la pretensión.

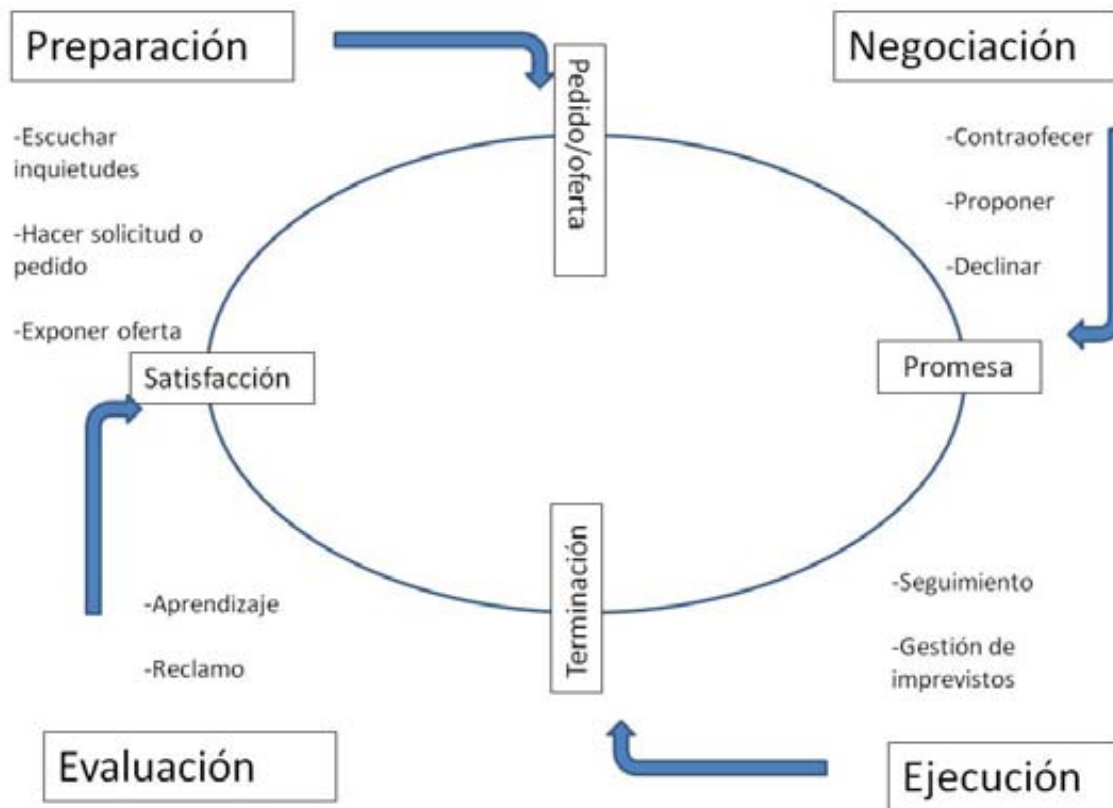
Esta implementación es un ejemplo. El objetivo es que una vez consolidada la estrategia se puedan abordar diferentes tipos de condiciones o problemáticas empleando la misma mecánica sin que ello remita a una condición de rigidez en el abordaje.

- Modificar la percepción excluyente, mediante la inclusión y reconocimiento del otro. Convocándolo a tener una participación más activa en el proceso de toma de decisiones.

Una vez establecido un objetivo describiremos los *qué* y, principalmente los *cómo* de estas acciones

15.4.5 Tácticas y proceso de implementación

Cada uno de los ejercicios de conversación-acción responderá a este ciclo de realización y consolidación para garantizar el orden y respetar la estructura:



Con este ciclo como guía, el siguiente paso es convocar a una “red de conversación”. Es decir, programar a una reunión formal en espacio informal donde se expongan los objetivos. Los pasos quedarían así

1. Definir primera red y fechas. Convocar
 - Pueden ser los líderes formales de cada área
 - Los informales
 - Mezclar todas las posiciones
2. En esta primera reunión se deben exponer los objetivos de la red.
 - Involucrar a todo el personal en la toma de decisiones que afectan directamente su trabajo diario

- Aportar todos sugerencias y críticas acerca de los procesos y la organización del trabajo
 - Alcance temporal del compromiso acción. Cuando inicia y cuando se cierra
 - Definir reuniones periódicas de retroalimentación antes del cierre del ciclo conversación acción
3. Posteriormente establecer tres compromisos concretos, no simples, sino que generen un verdadero reto al interior de la organización o del grupo convocado sobre aspectos a modificar
 4. Establecer en la herramienta COMPROMISOS DE LA RED _____ los compromisos, las promesas o las peticiones producto de la reunión
 5. Esta herramienta deberá servir para un seguimiento intermedio por parte de un agente designado en acuerdo
 6. Herramienta COMPROMISOS DE LA RED
 - Un documento tipo minuta que registre la red y los compromisos
 - o Participantes
 - o Caracterización del grupo (de qué áreas, quienes son, etc.)
 - o Compromisos establecidos
 - o Tiempos y formas para los compromisos
 - o Qué instrumentos o información se requieren para cumplirlos
- APARTADO DE SEGUIMIENTO
- o Compromisos concluidos en tiempo y forma
 - o Portafolio de buenas prácticas
 - o Compromisos no concluidos. Razones y factores

- Nuevo compromiso para los anteriores

APARTADO PARA LA EVALUACION DE LA RED POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES

- Una serie de preguntas donde el participante en la red evalúe la eficacia de este método
7. Una vez cumplido el periodo entre el pedido o la promesa y la acción, la reunión siguiente, ya acordada, será de evaluación tanto de los objetivos cumplidos como de los que no se llevaron a cabo y las causas. Así mismo se evaluará la red como mecanismo de organización por parte de los actores.

Consideramos que la estrategia propuesta debe alejarse de las opulencias mediáticas y ser simple, no simplista, pues su objeto de trabajo es la conversación, una acción que en palabras de Moles, sería de muy bajo costo.

A parte, la experiencia en Cinépolis Multiplaza Arboledas ha demostrado que el aparato de recursos a toda marcha no garantiza el éxito de los ejercicios comunicativos. Por ello, en la lógica productiva de las organizaciones utilizar una estrategia sencilla en su diseño y compleja en su implementación se convierte en un argumento de aceptación

Para el momento de la red, solo requeriremos los instrumentos de seguimiento previamente diseñados y algún espacio para hacer notas de ajuste

Requerimos más del recurso humano pues son los empleados quienes formaran las redes de conversación. Debemos delimitar tiempos que no afecten la operación del conjunto y acondicionar el espacio de la sala de capacitación para un encuentro cómodo y eficiente.

Cada que un ciclo de conversación se cierre con la evaluación, es pertinente no cerrar esa reunión sin un nuevo compromiso. Si el objetivo dejó cabos sueltos, las nuevas promesas deberán dirigirse a cerrarlos, por el contrario, si el ciclo fue cerrado en su

totalidad, la red debe mantenerse para voltear su mirada hacia otros ámbitos, ampliar sus miembros y ambicionar el logro de objetivos cada vez más complejos.

Como parte del cierre del ciclo conversación acción, es importante difundir al resto de los actores de la organización los logros de la red, la mecánica de funcionamiento y los nuevos retos planteados con el fin de posicionarse dentro de la cotidianidad de los miembros. Lo anterior facilitará la convocatoria para ampliar la red.

La estrategia de difusión se soportará con los espacios ya existentes en la organización. El primer ejercicio será modificar el diseño de estos espacios para captar la atención y lograr que el actor de la organización pueda observarse o espere por ello en ese espacio, mediante la exposición gráfica de su espacio diario, su grupo cercano, etcétera.

Con la presentación de esta estrategia fundamentada en el ciclo conversación para la acción concluimos el apartado de la intervención comunicativa y el capítulo IV. La investigación se está cerrando en este momento solo restaría exponer un apartado de conclusiones que presentamos a continuación.

REFLEXION FINAL

*He preferido hablar de cosas imposible
porque de lo posible se sabe demasiado..*

Silvio Rodríguez

Este reporte de investigación da cuenta sobre una organización: el conjunto Cinépolis Multiplaza Arboledas.

Hemos analizado a lo largo de esta investigación diversas aristas del mosaico que es una organización. Nuestra ventana de asomo nos exigió en su momento retratar con amplitud factores externos e internos que influyen directamente en la configuración de la cotidianidad de la empresa.

Partimos desde una mirada general para sumergirnos en lo particular y volver a extraernos para hacer la reflexión final. El recorrido reveló sin duda, situaciones delicadas acontecidas en la organización. Patologías, intereses, acuerdos y desacuerdos se muestran en este reporte gracias a la observación teórico metodológica implementada

Lo anterior permitió diseñar una serie de acciones configuradas en una estrategia de intervención, que distan de ser pretensiosas a la hora del resolver el inventario de conflictos. Pero sí permiten contextualizar una problemática y atacarla con el afán de mostrarla a favor de la existencia de la organización

Utilizando siempre a la comunicación como la disciplina encargada de revelar los aspectos que configuran la realidad organizacional, esta investigación surge con un interés: ¿cómo es que construyen los colaboradores sus opiniones y actitudes, y cómo todo esto influye en los procesos de trabajo de Cinépolis Multiplaza Arboledas?

Convencer que la comunicación es una herramienta potente para estudiar a las organizaciones es tema de interés también para este trabajo. Consideramos de vital importancia y de carácter fundamental reconocer la importancia que tiene hoy en día la

comunicación entendida desde su aspecto más simple: la que provoca que las cosas sucedan.

En general, la investigación permitió acercarse a diversos objetivos de análisis. Desde el encuadre formal y descripción de la organización, pasando por los miembros y sus acciones, hasta la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas para justificar las conclusiones y reforzar la reflexión

Dicho anterior podemos concluir puntualmente que:

1. Cinépolis Multiplaza Arboledas forma parte de la cadena de conjuntos Cinépolis Nacional diseñados con una estructura rígida para su funcionamiento. Esta estructura se ve cotidianamente enfrentada y cuestionada por una operación y acciones de actores y grupos que determinan atajos para realizar sus actividades.

Paradójicamente es con esta estructura como la empresa en general y el conjunto en particular, han salido adelante en el negocio de la exhibición cinematográfica. ¿Habría que cambiar algo? Sin duda debe haber una evolución como organización. Pasar del principio productivo como génesis de la organización, a la organización misma como principio que genere un espacio habitable.

Habitable en el sentido de ser un espacio de diálogo y resolución del conflicto; un lugar donde se abandone por fin la lucha de clases como mecanismo diferenciador y se explote la subjetividad para reafirmar la diversidad de opiniones. La organización habitable permite construir una estructura rentable y eficaz con rasgos humanos que favorezcan la convivencia y la administración de la paradoja que significa estar formada esencialmente por seres humanos

En medio de tanta desazón por las crisis económicas, los vacíos emocionales y las caricaturas que hemos hecho de nuestra sociedad “moderna”, los espacios de trabajo deberían mostrar una tendencia a volverse segundos hogares. Los

primeros se están destruyendo y los segundos no terminan por asumir esa responsabilidad

2. Los procesos formales de trabajo son reestructurados en la informalidad, sin que ello sea un defecto, esta condición se convierte en fuga de energía sino es reconocida e insertada en la administración del proceso. La informalidad no es el enemigo a vencer, es el espacio a comprender. Las causas van desde el desconocimiento del mismo proceso y la falta de comunicación y entrenamiento para realizar las labores, hasta la negación deliberada de la eficiencia del proceso y su diseño.

La falta de información y de comunicación hace que procesos tan básicos en su configuración como los que analizamos, labores en punto de venta, se vuelvan complicados, tediosos, alienantes y, a la postre, costosos.

La formalidad no es el enemigo a vencer, la inclusión es el arma por sacar. La experiencia del que hace debe nutrir la del que diseña. Por otro lado, el rechazo que predomina hacia formas de capacitación menos estructuradas y más activas, pierde la posibilidad de enriquecer la experiencia. Ese es un gran reto en Cinépolis: retomar las experiencias porque los aprendizajes parecen no arribar o los costos de aprender aún son muy altos.

3. Los recursos construidos como “ideario organizacional” no son la realidad de la organización. Estas frases constituyen una negación de la diversidad, las condiciones territoriales, culturales y económicas de los que integran la organización.

La inversión de recursos y de personal destinados a implantar lo que se ha denominado “la nueva cultura organizacional” evidencia la falta de diagnóstico, planeación y creatividad, y deja al descubierto un concepto de cultura arcaico y

pobre. Diagnóstico de las circunstancias, planeación de los recursos y creatividad en las formas. Sin ellos, la organización delega a la memoria de sus miembros la responsabilidad de generar el compromiso, la pasión, la integridad y el servicio: memoriza y actúa, es el mensaje. Nada más lejano de la realidad. Lo hemos establecido aquí.

4. La administración logra el control gracias a la coerción y la rigidez de la estructura. Pero no son legítimas sus acciones, o algunas de ellas, ante los ojos de los empleados.

Se logra el control en la *dermis*, ya el ejercicio del grupo” de discusión nos reveló que, en el fondo, la línea que mantiene esa “estabilidad en tenue y propensa a romperse con constancia. Surge después la administración del *bomberazo*. Apagar fuegos es la especialidad más desarrollada

5. El grueso de los empleados son tratados como una masa uniforme. La diferencia y la diversidad de opiniones no es algo que forme parte de la planeación en Cinépolis Multiplaza Arboledas. El negocio y el servicio que ofrece han absorbido toda posibilidad de generar espacios flexibles de diálogo.

¿A qué hora conversamos si no nos detenemos? La estrategia por eso se inserta en esa dinámica operativa al parecer imparable. Se adapta y aprende a jugar en el mismo terreno.

6. Existen grupos al interior de Cinépolis Multiplaza Arboledas. Sus posiciones han quedado manifiestas y valdría la pena atender a esta diversidad. Ha quedado expuesta una red de agrupaciones desconectadas o con espacios de conectividad improvisados. Diríamos que prevalece un caldo de cultivo muy fértil para generar compromisos y acciones transformadoras de una realidad, hasta ahora, fuertemente cuestionada.

El espectro de los grupos en Cinépolis Multiplaza Arboledas puede ser o convertirse en una fortaleza que consolide internamente a la organización como un espacio armónico, complejo sí, pero resolutivo de su propia problemática.

Son precisamente los actores y los grupos los hacedores de la estructura funcional de la organización. Por ello no debe haber grupos olvidados por la naturaleza discreta de su función, por ejemplo, lo que sucede con los proyccionistas, normalmente ubicados a la *cola* de la atención.

7. Hay un acuerdo tácito de evitar los comentarios y las opiniones que contravengan las disposiciones oficiales. La cultura del desquite y la venganza prevalece, calla e intimida.
8. Hay una paradoja interesante entre el éxito del conjunto en apenas dos años de funcionamiento en medio de un entorno exigente y competido, y las condiciones en términos de representaciones que subsisten en el personal que ha llevado a esta organización a donde se encuentra ahora
9. La centralización de las decisiones y de la información hace de ésta una organización muy mexicana, según la tradición. Sin duda cualquier propuesta para la mejora de esta situación tiene que rebasar la rigidez misma de la estructura. Es el primer reto: superarse a sí misma.

Si hemos concluido que el entorno en el que se inserta la organización demanda acciones imprevistas y ágiles, esta condición anula cualquier intento por reaccionar ante el embate. ¿Cómo le ha hecho? La tradición la hace fuerte sin duda. Para los directivos la receta está probada.

10. La estrategia de acción debe tomar una ruta que denominamos “regreso a los básico”. Es decir, dejar fuera mecanismos opulentos y costosos para comunicarse

con los colaboradores y rescatar la conversación como elemento básico para generar cambios.

11. Gracias a una estrategia como la anterior sostenemos que la comunicación permite la acción colectiva. No desdeñamos a la administración, su organización es fundamental. Pero debemos inaugurar la administración comunicante-la comunicación administrada.

12. La comunicación es herramienta con potencia analítica. Su diseño e implementación no es simple, pero los costos de permanecer en el paradigma descrito son más altos que los riesgos de atreverse a comunicarse.

13. ¿Cómo comunicarnos efectivamente sino sabemos hacerlos? Sin duda la organización deberá sensibilizar a sus colaboradores de los resultados de lograr una red de conversación eficiente. Posicionar a la lógica comunicativa como un hábito es el reto más ambicioso, pues la lucha es contra el propio sistema educativo y cultural.

14. El diagnóstico comunicativo y de cultura organizacional son sin duda un buen inicio. Empezar por el principio, es decir, por descubrir en qué estamos modificará sin duda la percepción, lo cual no es nada despreciable.

Convencer a las organizaciones de abandonar un modelo que, a decir de ellas mismas y de su historia, ha dado resultado parece una labor imposible. El comunicador organizacional no puede ante este panorama arrojar el discurso a la trituradora de papel y refugiarse en tras el escritorio inventando nuevos folletos, posters, páginas web y trípticos. Los medios no son el problema, lo es, convertirlos en fines.

Afortunadamente existen en la academia ejercicios y experiencias prácticas sobre el trabajo de la comunicación en las organizaciones que demuestran los alcances. Esta investigación es producto de uno entre tantas ya que ha arrojado el Seminario de Extra curricular “Organización, comunicación y cultura” de la FES Acatlán.

Experiencias sin duda faltarán para convencer a los incrédulos. Mientras tanto vale la pena seguir arrojándose a la reflexión en la academia y confrontar con frecuencia a la realidad.

Hasta aquí la reflexión que cierra la investigación

FUENTES CONSULTADAS

- Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- Andrade Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, en línea <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>, 30 enero 2009
- Arbonies, Ángel Cómo evitarla miopía en la gestión del conocimiento España. Diaz de santos, 2006.
- Ávila Guzmán, Xavier Guía para la aplicación de técnicas cualitativas: FES Acatlán. Inédito. P. 5
- 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
- Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999. Pag 28
- Cruz, Arturo Incrementar la audiencia, reto para Cinemex, La Jornada en línea, México, 15 de febrero del 2008. <http://www.jornada.unam.mx/2008/02/15/index.php?section=espectaculos&article=a12n2esp>
- De la Vega, Eduardo. Cine e industria cultural en México: ¿hacia un nuevo enfoque sociológico?, http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/14-15_1992/211-234.pdf. 29 de agosto del 2008
- Etkin, J. Y L. Schaverstein, Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986

- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México TRillas, 1991
- Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachette, 1989
- Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires. Taurus/Alfaguara. 1989
- Heidegger, Martín. El ser y el tiempo. FCE. México. 1986
- Huerta, José, El mil caras. Entrevista a Alejandro Ramírez. Poder y Negocios, México, 2007, no. 18, 28 de agosto 2007. p. 20-28
- Ibáñez, Ferrando, et . al. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial. Madrid, 1992
- Lipovetsky, Gilles La era del vacío Barcelona, Anagrama. 2002
- Luhmann. Niklas. Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general. México. Alianza/UIA. 1993
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
- Olmsted, Michael. El pequeño grupo. México: Paidós. 1985
- Pérez Dávila, Jaime. 13 rasgos Organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, Inédito, 2000
- Revilla, Mario: Comunicación y reproducción: una reflexión desde el caso TELMEX . Tesis para obtener el grado de maestría. CADEC, 25 oct 2005
- Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995
- Serrano, Rafael, et al La organización Habitable México, Fecha Publicidad 2001
- Shein, Edgar Psicología de la organización. Prentice-Hall Hispanoamericana. Mexico 1982

Ulloa, Adriana.

La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo, en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 num 1, México UNAM, Acatlán 1997

Talento Cinopolis. Quiénes somos. <http://www.cinopolis.com.mx/talentoCinopolis/>. 21-agosto-2008

TMI Consultores

en <http://www.tmiconsultoria.com/index-1.html>. 16 de octubre 2008

ANEXO I

Transcripción del grupo de discusión aplicado en Cinépolis Multiplaza Arboledas

GRUPO DE DISCUSIÓN

FECHA: 31-12-2008 HORA: 12:15 HRS. LUGAR: SALA DE CAPACITACIÓN CINEPOLIS
MULTIPLAZA ARBOLEDAS

PARTICIPANTES: 9

MODERADOR: 1

DURACIÓN: 1:50 MINS.

Transcripción del grupo de discusión.

Moderador: Dudas? (después de hacer la presentación del grupo, declarar objetivos, temáticas).

Actor 1: No vas a ir de Chismoso con (Gerente General del Cine). Crees que puedas aguantar? O sea la verdad. Para poder explayarme. A lo mejor tú no pero no sé el resto de mis compañeros.

Moderador: Sería un buen punto para empezar. Ustedes que creen?

Actor 1: Creen que somos confiables de poder decir algo que no nos parece de, de lo que sea y que después de aquí salga y se diga: "Fíjate que Ezequiel dijo esto, esto y esto" y voy yo y se lo cuento a mi equipo y Angel va y lo dice allá arriba. Así como que ¡ah!. Y (el Gerente del Cine) va a decir: ¡Esa señora! De por sí ya la traigo en salsa. (Risas de todos)

Actor 9: Yo creo que no. Porque pongo por ejemplo el comité. Cuántas cosas no hemos dicho (Risas de todos). Realmente hemos platicado de los puntos débiles de algunos de nosotros en el afán de mejorar. Y creo que mientras la intención sea mejorar podemos hablar y hacer una crítica que a veces duela, pero si se hace en ese plan no hay ningún problema y las cosas que hemos platicado aquí de ese tipo hasta donde yo sé no han salido. Entonces pues la gente que está aquí también es gente que tiene bastante tiempo. Creo que todos somos responsables de esas cosas y lo hemos hecho bien hasta ahora. No creo que haya o que tenga que haber algun problema.

Moderador: Por miedo a (Gerente General)?

Actor 7: Ay! es que deberías de verlo en el focus group.

Actor 1: No, o sea. Seamos honestos, ciertas cosas no siempre las decimos. Creo que cada quien sabe hasta dónde llegar. A lo mejor con él, no

Moderador: por ejemplo cuáles?. Cuando decías "hay cosas que nos atrevemos a decir".

Actor 1: Mira yo tengo algo, una espinita clavada aquí desde hace mucho rato. Se rumora, yo he visto que se junta el cartón ya hasta donde yo sé el dinero se lo queda (gerente

general). Entonces qué onda con eso. Ok, él lo junta. Que baje él y lo amarre. Por qué nos pone a nosotros? Y esa espinita yo la tengo clavada. Tania (personal que ya no forma parte de la empresa) cuando juntábamos el cartón lo ocupaba para todos los adornos del cine y ahora él quería pedir para los adornos y yo le dije que por qué íbamos a pedir si nunca se pedía para los adornos de navidad y es una cosita que sinceramente no me he atrevido a decirle

Moderador: ¿Por qué razón?

Actor 1: Por eso, porque no se cual vaya a ser la reacción del señor, al saber que yo se que él junta el cartón y se queda con la lana, no? Finalmente, no se vale.

Moderador: Quien más ha tenido algo en la mente que no le ha dicho a (General General)?

Actor 2: Por ejemplo allá en proyección siempre decimos que hay que tener cuidado con (gerente general) porque siempre saca ventaja de todo. Antes de bajar a hablar con él hay que pensar: si digo esto, él me va a decir esto. No pues mejor ni bajo. Porque por ejemplo, no sé, tenemos una diferencia turno de la mañana-turno de la tarde, se aprovecha de eso y dice: "Sabes qué, vamos a mezclar los dos turnos". Aunque ninguno de los dos turnos esté de acuerdo y así saca siempre provecho de nuestros problemas. Le comentaba hace poco a Eder que es nuestro nuevo compañero, un ejemplo muy exagerado, es de que, no sé, tú tienes problemas conmigo, (gerente general) te va a decir: "sabes qué yo confío en ti, yo sé que tu puedes más que (actor 2), así que quédate a trabajar otras cinco horas, yo se que tu puedes, yo se que puedes más que (actor 2), quédate". Y Eder por no decir que no, por demostrar que puede más que yo, se queda y ya saco él (gerente general) provecho de la problemática que teníamos entre Eder y yo. Y llega conmigo: "yo sé que tu puedes más cosas que Eder, quédate otras cinco horas más tarde, yo sé que puedes y lo vas a hacer yo confío más en ti que en él". Y yo digo, bueno y así. Siempre saca provecho de las problemáticas

Moderador: Tu qué dices (actor 5)?

Actor 5: Ah pues yo, pues así problemas que tenga con él, pues no. Digo, a lo mejor y cuando nos dice cosas y sé que tiene la razón, que es muy rara la vez, creo, digo, a lo mejor también nosotros preferimos quedarnos callados porque pues ya sabemos que siempre, igual y él siempre, va a decir que tiene la razón él. Como que también nosotros nos quedamos así de, para qué le decimos si ni siquiera nos hace caso, ni nada.

Moderador. Ahorita estamos en las problemáticas, ahorita lo que vamos a ver es: algo bueno debe tener, no?

Todos expresan afirmación sobre la sentencia anterior

Moderador: Lo dejo abierto, si va a ser desde la óptica que lo estamos haciendo o al revés

Actor 7: Pues así problemas con él. Problemas? No pues cuales. Pero no, o sea el único problema es que siempre se enrolla él mismo. Porque igual que su comité, no?, yo puedo estar discutiendo con Vero, pero se mete en la plática. Y todo se basa en lo que diga el patrón y si no se hace lo que él diga no está feliz. Por eso te digo que siempre fue una farsa todo eso.

Moderador: de Que?

Actor 7: Lo del focus group.

Moderador: Porque farsa, que le faltó?

Actor 7: Nosotros creíamos hablar primero de las quejas que traíamos, pero él decía que si mejorábamos lo que se puso en la entrevista se iban a mejorar los problemas. Pero, cómo puedes hacer una entrevista del 33% del personal ni siquiera llega a la mitad

Moderador: No es representativo, no?

Actor 7: No pues cómo un 33%, cuando nos dieron decía: se hizo una encuesta al 33% del personal de Cinepolis Multiplaza Arboledas.

Actor 1: No es ni la mitad

Moderador: Usted señorita que cree?

Actor 8: Yo siento que, o sea, para que las cosas vayan bien desde un principio en una empresa tiene que estar fuerte la cabeza y si no hay un trato personalizado desde el empleado con el gerente siento que ya desde ahí se pierden muchas cosas. Porque, porque no estás tomando en cuenta cuales son los verdaderos problemas que tiene el empleado. Porque el empleado para que de también buenos resultados en el cine, tienes que ver que a la vez que cumple con los objetivos de la empresa, cumpla con sus objetivos personales. Entonces es una parte muy importante que siento que se ha perdido.

Moderador: La hubo?

Actor 8: Siento que sí la hubo, sí, de hecho sí. Entonces, digo. Y en cuanto a (gerente general) si le falta mucho involucrarse con su personal. Porque es lo que digo, no? A lo mejor muchos hablamos, ay sí, que esto, que el otro, que no es bueno, pero yo siento que no es tan poco tan malo, porque por algo está aquí. Y además, también lo noto muy astuto en muchas cosas. Entonces, o sea, eso es lo que también digo, hay veces que en lugar de que yo lo critique, digo: qué podemos aprender de él en ese aspecto.

Actor 1: Eso es lo que yo veo. Que a él le funciona, yo he visto, el año pasado yo escuche rumores de que se iba (gerente general). Entonces digo: qué paso? Igual le llegó el rumor a él también. Es muy inteligente, no? A favor de él. Eso bueno en las personas, porque obtienes lo que quieres a lo mejor a disgusto de la mayoría, pero tienes lo que quieres.

Moderador: A eso lo consideran ustedes inteligencia?

(todos se amontonan por opinar).

Actor 1: O sea, algo tiene de bueno él que hace que las cosas fluyan como él las quiere

Actor 9: Fíjate que en ese sentido, yo le llamaría más bien experiencia. (gerente general) tiene experiencia.

Actor 1: Pues lo que sea es algo muy bueno.

Actor 3: Yo digo que es experiencia y maña.

Moderador: Ok, Tu la ves como maña?

Actor 9: Yo digo la experiencia "buena", ya cuando la experiencia te sirve para hacer las cosas medio gachas, ya es maña.

Actor 3: Como dice (actor 1), una espinita que yo traigo, cuando en una junta que nos dijo que mi trabajo es muy cómodo, que se involucre conmigo para que vea qué cómodo. Que venga y lo realice conmigo para qué comodidad. Eso me molesto mucho cuando dijo: "su trabajo es muy cómodo".

Actor 1: Pues cuando todos los gerentes me decían eso, yo les decía: "Véngase barra una fila, no toda la sala, barra una fila, Juan Carlos lo hizo al único que no me tocó fue a Javier, pero cuando Javier me dijo: "es que...", no, no, no, vamos viendo tómeme el tiempos, no?. Y él (gerente general) me sale con que se fue a tomar unos tiempos a no sé dónde...

Moderador: No solo barrer una sala, sino montar una película, vender un combo, atender a un cliente, no?

Actor 1: es que no es tan fácil decir: "es que su trabajo es cómodo". Yo digo que el trabajo, incluso el de proyección, que es pachanguero, entre comillas, hay que respetarlo. Porque yo he escuchado comentarios: "es que los de proyección no hacen nada", no, respete su trabajo y más porque mi papá fue muchos años proyeccionista. Yo veía a mi papá como corría. A lo mejor si es pachanguero, yo no sé en qué momento. A lo mejor porque luego los ves aquí abajo pero todo tiene su chiste y hay que respetar el trabajo de cada uno.

Moderador: Por ejemplo, decía (actor 8) que para que algo esté bien la cabeza tiene que estar de igualmente, no? Eh.. Qué otra cosa necesita. Hablamos de la cabeza, pero la organización es más que la cabeza. Qué más tiene que estar bien en la organización a parte de la cabeza?

Actor 9: Pues el cuerpo

(risas de todos)

Actor 8: es una parte integral (como ironía lo dice)

Moderador: A veces..

Actor 1: Por ejemplo, yo lo veo como mamá. Yo quiero que mis hijos vayan bien, yo tengo que darles las cosas para que estén bien.

Actor 8: Herramientas..

Actor 1: herramientas, material para que las cosas salgan bien.

Moderador: O sea, estamos hablando de la cabeza y

Actor 1: el cuerpo que vendríamos siendo todos, pues, dar lo mejor cada quien, no?

Moderador: Y a ver. Qué pasa con ese cuerpo? A ver déjame rescatar las primeras impresiones (dirigiéndose al actor 4 para incluirlo).

Actor 4: No se qué, creo que fue el domingo, que fue cuando faltaron nachos y, este, y al compañero que estaba a mi lado si le dijeron hasta de lo que se iba a morir. Un gordote todo acá, trabadón (lo actúa). Yo vi al chavo que estaba a mi lado y como que sí se le llenaron los ojitos. Yo digo, dar los instrumentos, digo, no me había pasado, no sé qué tan seguido pase, pero si digo que faltan las herramientas, los máspreciado. A veces nosotros por ser nuevos, no sé, veo que hay que cambiar el queso, y no lo hago cuando es mi responsabilidad. Cuando veo que el que tiene que hacerlo, que creo que soy yo (risas de todos) y veo que mi compañero está tan ocupado.. No sé digo, son los pies, no?, los dedos del cuerpo los que tiene que estar trabajando, pero también hay otra cosa que el brazo o el cuello esté bien y así subiendo de posición, previendo estas posibles situaciones que van a faltar no?

Moderador: Son las extremidades, no? Para alcanzar..}

Actor 9: Al final las extremidades son las ejecutoras

Actor 1: Por ejemplo, ahora que vi eso de los nachos. Digo, si ya sabían que iba a ver gente, por qué no pre verlo con tiempo, por qué siempre nos pasa lo mismo cada temporada, sucede que cada temporada, los nachos, ¡ay! (mira hacia arriba). Como tú dices, hay que darles prioridad a los clientes. Pero oye, si desde taquilla está el cliente, la fila para llegar por su boleto, luego la fila en la dulcería y quieres nachos y ¡No hay nachos!, (risas de todos) y aparte llega y se encuentra una fila toda llena de refresco, no yo sí te mato (más risas).

Moderador: Por ejemplo, el año pasado pasó así (actor 6)? Así que nos faltaron cosas?

Actor 1: Cada temporada sucede

Actor 6: No se si cómo dicen, tienen que prevenir todo eso. Por ejemplo, no sé qué día, pidieron quince cajas y para la tarde ya no había ningún nacho..

Actor 8: Ahí es cuando debería de funcionar su aritmética, porque para muchas cosas tienen sus estudios, porcentajes, pero para eso que es lo más común, hasta con sentido común. Una lógica tan sencilla, o sea, puedes ver cuántos nachos consumes en un día y eso lo multiplicas. Eso si es lo que nos ha faltado. Eso y el cambio (la morralla) son las cosas que nos hemos quedado sin ellas. A lo mejor no tanto en taquilla, pero en dulcería si ..

Actor 9: A eso se suman más cosas, pero eso transportándolo a la figura de (gerente general) como tal. Digo, si él es la cabeza, se apoya en las subgerencias. Digo, en el ejemplo del cuerpo, él es la cabeza porque toma las decisiones más importantes. Pero si la cabeza o el cerebro le manda una cosa al brazo y el brazo físicamente ni puede hacerlo, no importa lo que diga la cabeza, no lo va a hacer el cuerpo. Este, quizá lo que (gerente general) está haciendo es fijando objetivos y a la hora de retroalimentar a la subgerencia, de darles su base, lo que puede ser. Quizá, la comunicación no se está dando de manera que él lo entienda y esa meta o ese objetivo lo ponga de una manera específica.

Moderador: Habría que preguntarle a un o de los sub gerentes no? Y decirle, oye, cómo la relación ahí, que, a veces, parece que no hay conexión.

Actor 3: No hay comunicación.

Moderador: Pero supongamos que no están los sub gerentes para preguntárselos, cómo los ven ustedes a ellos?. Ya se dieron cuenta, como dice (actor 3), que no hay comunicación, como los ven? Ya ampliamos el espectro de líderes del conjunto. Tú cómo los ves (actor 3).

Actor 3: Pues como tú lo comentaste una vez. Que había problemas en cada grupo, porque cada grupo trabaja de manera diferente. Y pues es eso, no?. A veces como que la comunicación entre ustedes también falla. Y pues es eso, son fallas importantes, pero son fallas porque, en una temporada fuerte se tiene que triplicar lo que más vende y, en este caso, pues son los nachos. Yo vengo de otro cine donde en temporada fuerte se triplicaba o hasta más y nunca teníamos que andar pidiendo a otros cines. Entonces la comunicación tanto como gerenciales, como empleados. Entonces, es eso lo que yo temo que nos falla mucho, la comunicación que para mí es muy importante.

Moderador: Tu (actor 5) como lo ves?

Actor 5: Yo también pienso lo mismo. Porque si desde arriba, ya platicamos de (gerente general), pero si desde los administrativos y todos los subgerentes no hay una buena comunicación, todo eso nos viene a afectar de cierta forma a nosotros. Porque, este...

Actor 3: Si porque los que dan la cara son ustedes como cajeros y el cliente a veces es bravo y no acepta explicación de “no hay”.. Él quiere su producto y a ver de dónde lo sacas. Y uno tiene que aguantar con la sonrisota, no puede uno dar una mala cara, porque entonces ya van y te reportan (todos ríen, se identifican con esa sentencia).

Actor 5: Cuando uno tiene un problema con un cliente y pide el apoyo de (gerente general) o quien sea, y le dan la razón al cliente. Entonces, bueno yo siento que de cierta forma, como que nos viene dejando a nosotros así como que, abajo. Porque al cliente le dan la razón y nosotros quedamos así de: “ya ves? Tu tienes la culpa” no se qué, no se cuánto, cuando a lo mejor a veces nosotros, no es nuestra culpa que no haya nachos. Entonces pues si, es la comunicación más que nada.

Moderador: Por qué será eso, de que hay una problemática con el cliente y llega el gerente en turno y termina dándole la razón al cliente, cuando a veces, ni la tiene. Por qué será?

Actor 2: Se trata de proteger al empleado, no? Le pueden dar la razón al cliente haciendo a un lado al empleado, para que

Actor 1: Para que no lo exhiban..

Actor 2: O sea, no es tanto que lo bajas, sino que lo haces a un lado. Ahora que si te pones con el cliente a discutir, le das la razón y te disculpas y quizás no pierdas a ese cliente. Con eso de las encuestas de que por cada cliente que se va con una mala impresión, diez personas más lo siguen..

Actor 9: Es que es precisamente eso. No sé si han oído decir a (gerente general) una frase, dice: “cuando pasen esas cosas, dice, aplica lo que son control de daños”. Qué prefiero, si a esta persona, mm, acceder a lo que quiere quizás rompiendo un procedimiento y hacer que la fila fluya y ver otra cosa que tiene más prioridad. Ahí tiene que ver qué es lo que le va a afectar más, no a él, ni al cajero, sino a la operación. También ahí cabe el criterio del cajero. Si hay un señor que dice: “quiero cambiar mis boletos por esto” y yo digo: “no se puede”, quizás yo ya estoy diciendo algo que no es cierto. Yo puedo decir: “yo no puedo”, y lo voy a canalizar con un apersona que probablemente si pueda. Tampoco le voy a dar la seguridad de que esa persona se lo va a cambiar, o esa persona le va a regresar su café, o esa persona le va a dar sus nachos. Pero ahí es más bien el entrenamiento que debemos de tener todos nosotros que estamos a nivel de caja o a nivel de atención a las personas para que nos pongamos el candado nosotros solos. Entonces como dices tú, va a llegar (gerente general) y termine dándole la razón.

Moderador: Como tendría que manejarse el asunto de la discusión?. Cómo cerrarla? Me llama la atención esto que dices de no exhibir al empleado.

Actor 7: No pues, yo cuando me han tocado así los clientes yo les explico las políticas. Lo que no podemos hacer nosotros.

Actor 1: Pero todo eso pasa porque, o sea, muchos de los empleados que trabajan aquí no saben cómo tratar a un cliente molesto. Antes nos daban cursos de eso. Hay que tomarse un poco de tiempo, no sé, hacerlo cada semana. No todos sabemos manejar esas situaciones.

Moderador: Entonces tú crees que hace falta ese entrenamiento

Actor 1: Para todos, para todos. El cliente no espera a que llegue el gerente. Él quiere que le resuelvas su problema. Tú pusiste el precio, tú ofreciste un servicio por cincuenta pesos y yo te lo voy a exigir.

Moderador: Ese es el problema de los instrumentos, no?

Actor 1: Sí, es que no te dan las cosas.

Actor 8: Un día me pasó que yo también ya me iba, se acabo la fila de taquilla. Entonces me fui, pero como tenía hambre pase al área de comida y me encontré a (gerente general) comiendo enfrente de mí. Y así, no lo puedo creer!! O sea, mis compañeros peleándose con los clientes, qué onda con él.

Moderador: esa parte de los instrumentos hay por todos lados. Si seguimos en este ejercicio de pensar en estos asuntos, ya hablamos de la cabeza, ya hablamos de los instrumentos, qué más?. Qué más necesita la organización?

Actor 9: La cohesión entre nosotros también.

Moderador: A ver, vamos a pasar para allá, qué pasa con ustedes?

Actor 9: Más bien qué tan unidos estemos para hacer un frente común y cada uno en su pedacito hacerlo bien. Qué tan dispuestos estamos a cooperar entre las áreas para que todo quede bien. Creo entre dulcerías y taquillas hay una cohesión así muy padre. También está faltando el interés por un lado, de nosotros como operativos para aprender y ser útiles y por otro lado, de la gente que está en su solución para decir: "necesito en mi dulcería a dos o tres personas capaces de apoyar en nuestra área"

Moderador: A ver, platiquemos cada quien de su área, no? Que te toca. Que diagnóstico pueden hacer desde la experiencia de todos los días?

Actor 6: Bueno en dulcería somos un montón y yo entiendo que algunos son nuevos. Yo creo que falta disposición. ..

Actor 4: Estábamos cuatro personas y se nos quemó una carga de acarameladas. Estaban dos nuevos y dos veteranos y nos la cobraron a los cuatro. Ok, creo que la disciplina se debe aplicar equitativamente y yo lo vi así como que, sabes qué?, no me vuelve a pasar porque son cuarenta pesos. Entonces no me vuelve a pasar y digo, al otro chavo le volvió a pasar y ya no se la cobraron. Entonces?

Actor 6: entonces no hay equipo de trabajo.

Moderador: Tu qué dices Cesar, seguimos hablando de la Dulcería..

Actor 3: Bueno a mi contigo (se adelanta y se dirige al actor 3) en la venta en salas. Y dije: “enséñame a hacer un carga” y me dijiste: ay, no yo no”. No me pelaste y entonces quién me pela.

Actor 7: Pues es que se me iban los clientes (dice en tono irónico).

Actor 1: y eso es algo que dices qué onda no? A donde me vine a meter?. Nosotros cuando apoyamos en venta en salas, nos damos cuenta que no hay buen equipo en dulcería. El apoyo, yo pienso que eso sale de acá, no? (señala su interior). No es mi chamba, pero todos vamos a hacer algo. Ahí está mal el entrenamiento de todos, no? , de los que están en la dulcería.

Moderador: Y cómo están los de cinecafé? Cuantos son?

Actor 5: Somos siete. Yo creo que el apoyo, no? Y tener a la gente capacitada. Por ejemplo, hace poco Recursos Humanos empezó a capacitar y pues yo no sé, quiénes son los que según ellos capacitaron. O sea, que les den una capacitación aunque sea de una cosa, pero que se les dé bien para que cuando los necesitemos, aunque sea en una cosa, pero nos puedan ayudar. Igual entre nosotros, los siete, tener una buena comunicación y apoyo entre todos. Yo pienso que es eso, tener un buen apoyo y que se capacite a los compañeros

Actor 1: Yo pienso que también a los administrativos se les debe capacitar. Porque hay momentos en que hay mucha gente y tienen que saber para apoyar.

Actor 9: Es ahí en cinecafé donde yo veo la relación más simbiótica. Cuando yo estuve ahí se siente muy padre porque ya sabes interpretar los movimientos, es muy rara la vez que no te entiendas.

Moderador: A ver, platicanos de la taquilla (actor 8).

Actor 8: Pues yo creo que en taquilla lo que ahorita hace falta es refinar a los nuevos, no siento que ahorita allá muchos errores. Pero yo lo pesado que veo ahí, no sé cómo lo sienta (actor 9), pero por ejemplo, hay veces que los chavos, no está la supervisora o el subgerente y me los echan a mí a los clientes. Entonces ahí se me hace a veces a mí pesado, porque precisamente a lo mejor como dice (actor 1), hay chavos que no están listos para tratar a los clientes, entonces en lugar de que les den una buena respuesta o algo solamente te lo avientan. También ahí siento que el sub gerente nos ha abandonado un poco. No sé, siento que se ha confiado tanto de nosotros que ya casi no lo veo ahí

Actor 9: Sí, se ha vuelto más administrativo el señor

Actor 8: Yo creo que hace falta especificar las funciones de tu mismo personal

Actor 9: Y capacitar a la gente que está en caja. Hacer expertos en funciones específicas. Tener a la gente lista para que luego no se anden pasando la bolita porque eso también afecta a los clientes. Pero hablando del equipo de taquilla, yo siento que sí hay equipo (el actor 8, asiente y se une a esa afirmación) y sí hay apoyo uno con el otro.

Actor 8: Pero incluso sería menos pesado para nosotros si desde un principio se dedicara tiempo a una buena capacitación.

Moderador: Vamos a pasar con proyección, pláticanos del equipo de proyección..

Actor 2: Pues anteriormente, varios de la administración sabían que no hay equipo. De hecho, había un compañero que si te pasaba una desgracia en lugar de ayudarte se ponía a grabar. O sea, si por ejemplo se te amarraba una película que es de lo más grave, esa persona en lugar de ayudarnos, se ponía a grabarte para que después te acusara con el gerente. Lo único que hicimos es que cuando a esa persona le pasaba lo mismo, no le ayudábamos. Esa persona ya agarró la onda después. Ahorita ya somos un equipo más unido. Por ejemplo, ahorita mis compañeros están arrancando mis máquinas, o sea, nos apoyamos mucho y pues para que haya apoyo entre áreas, debe haber apoyo en tu área. Ahora, falta disposición porque mis compañeros son todos de experiencia, saben de todo, han estado desde taquilla, dulcería, limpieza en salas, lo que decían, talacha, todo eso. Por ejemplo, yo me estuve capacitando para dulcería y taquilla por decisión propia, o sea, nadie me dijo. Pero luego mis compañeros me decían: no bajas, como que (gerente general) ya te está viendo y te va a decir: “quieres estar aquí abajo, pues te voy a bajar”. Y la neta yo no quiero estar en un área de servicio, me gusta estar allá arriba.

Actor 1: A (gerente general) no le puedes hacer un favor jamás. Porque yo luego digo: “chin, ya acabe la sala y son las once de la mañana, pues me voy a poner a limpiar el portavaso o hacer algo”, porque si él me ve allá afuera me va a sacar a las once y media.

Actor 2: Déjenme le cuento una mala experiencia que tuve yo en taquillas cuando estaba con una compañera ayudándole. Se le juntó la gente y le empecé a ayudar. Llegó un chavo y me dijo: “mira, vengo de mantenimiento”. Yo conozco al chavo porque allá arriba se la pasa, ya nada mas le hacía falta el sello y me pidió que lo diera. El papel ya traía la firma del de mantenimiento del cine, yo conozco su firma. Y yo dije, pues va. Y me vio (gerente general) y me dijo: “ no, no, no ven acá” y me regaño. Entonces yo le dije a mi compañera sabes qué pues mejor me voy, no pienso soportar esto. Digo, por querer echar la mano.

Moderador: A ver vamos a escuchar a Mari, cuantos del equipo de la mañana

Actor 3: Deberás quieres que hable?

Moderador: Claro, para eso estamos aquí

Actor 3: Yo siempre he reclamado que no tenemos supervisión en la mañana, no tenemos quién nos revise. Hay quien hace el trabajo al “ahí se va”. Yo no sé, yo no entiendo cómo ustedes checan. Para mí lo que falta es una buena supervisión en la mañana y que el trabajo sea equitativo porque hay quien trabaja de verás y hay quien no. Con la coordinación también estoy en desacuerdo, no hay una buena coordinación. Yo me he dado cuenta que hay compañeros y compañeras que no hacen el trabajo. Para ellos es muy cómodo dejar la sala así y tienen tanta suerte.

Moderador: Y una buena supervisión como tú lo dices, le da solución a esta problemática?

Actor 3: Ahorita ya no, ya todo mundo se sabe la maña y si tu metes a una de nosotras mucho peor. Porque yo digo: “yo ya no agarro a un equipo de trabajo así”. Para yo supervisarlo, ya no te lo agarro. Porque son broncas que me voy a echar encima fuertes. En la coordinación hace falta carácter para saber mandar. Hay compañeros que se pierden, se salen a fumar su cigarro y no les dicen nada. O sea, yo si ando en friega y a las demás no las manda. Por qué no es pareja?

Actor 8: Bueno, es que, por ejemplo, en el aspecto de las señoras de limpieza profunda, siento que si les falta involucrarse en ese tipo de cuestiones para no menospreciar ningún tipo de trabajo. Yo digo, no se vale que les quiten horas, yo he barrido una sala y sí se necesita tiempo.

Actor 1: A parte somos como los olvidados. Yo creo que como han hecho las cosas, ahorita el cine está en los últimos lugares del ranking, pero en uno seis o siete meses ya estamos en el último. O sea, se preocupan a veces mucho por sus números, que tickets y que, qué onda, no? Y lo demás?

Moderador: Hablemos de la expectativas pues, quién quiere empezar con el “qué me tiene aquí y hacia a dónde voy?”

Actor 2: Qué me tiene aquí?, no sé, antes de estar aquí estuve una semana en otro trabajo, donde no conocían ni tu nombre, te veían como un numero de empleado tal, pero nunca te decían tu nombre ni nada. Cuando entre aquí me llamaron por mi nombre, bueno, me di a conocer rápido. Era un ambiente de puro chavo o señores pero que agarraban la onda. Por ejemplo, me ha gustado darme a conocer pero no porque falté o hice algo malo, sino por mi trabajo. Creo que trabajo por mis compañeros. Me gusta porque he adquirido experiencia, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Me gusta estar con mis compañeros, aunque ya son señores te aportan siempre algo. Hablando sobre el (gerente general), pues si es muy oportunista, pero a nivel personal me ha dado varios consejos. He hablado con él y me hace dar más de lo que puedo dar a veces. Mas que nada me gusta eso, que valoren mi trabajo, que sepan quién son por lo que hago y pues el ambiente, me gusta poder platicar de cosas.

Moderador: Gracias (actor 2), quién sigue, ya no lo voy a decidir yo..

Actor 1: Yo voy. A mí luego me preguntan, como saben que tengo tiempo en esto, que por qué no he subido. Yo decidí ser mamá. A lo mejor a ustedes les atrae no sé, a lo mejor una licenciatura o algo así. A mí me llena eso. Por eso decidí no tener un puesto mejor porque decidí dedicarme a mis hijos. A parte de que me gusta mi trabajo, me gusta el horario. A lo mejor para algunos, no para todos, es denigrante, pero a mí me gusta.

Moderador: Muy bien (actor 1) gracias, quién más?
(silencio)

Actor 7: Más que todo, a mí gusta trabajar aquí, pero más que todo, como algunos saben, a mi papá le dieron seis balazos y como mi papá necesita el seguro pues me metí a trabajar. Luego le digo a mi mamá que ya no quiero estar aquí pero me dice que me aguante por el seguro. Pero a mí me gusta mucho estar aquí. De ahí en fuera es por lo que me mantengo aquí, por el seguro

Moderador: Gracias, quien más.

Actor 3: Pues yo creo que yo igual. Yo creo que ustedes no lo saben todos, pero yo tengo un hijo con discapacidad, tiene parálisis infantil, está en silla de ruedas. Entonces mi esposo es taxista y pues no tiene seguro, tiene años que es taxista. Obviamente el seguro se requiere para cualquier emergencia para mi hijo. Él toma medicamento para evitar las convulsiones. Entonces el seguro es una ayuda para el medicamento. Ese es uno de los motivos. Otra cosa también es la comodidad del trabajo, me queda a diez minutos de mi casa. Y pues aquí estoy (sonríe).

Moderador: Quien más
(Deciden girar una botella para encontrar el turno siguiente)

Actor 6: Bueno este es mi primer trabajo. Yo no entré a trabajar por gusto, me metí porque mi mamá me mando a trabajar, la verdad, pero yo no quería trabajar. Pues me gusta, aparte de que me queda cerca. Y aquí conocí a gente que se ha portado bien conmigo. A mi novio.

Moderador: Muy bien
(Gira la botella)

Actor 5: A mí aparte de todo, creo que es de los pocos lugares que te dan la facilidad para poder estudiar y trabajar. Mmm, me gusta mucho trabajar aquí, también es mi primer trabajo. Yo tampoco quería trabajar, pero mi hermana me dijo que tenía que aprender a relacionarme con la gente a convivir, por eso entré. Creo que me llevo bien con todos y me gusta hacer amigos. Y ya.

Moderador: Muy bien (actor 6)
(Todos piden que gire la botella)

Actor 9: Yo sí creo que hay más cosas buenas que cosas que estén fallando aquí. Creo que también hay mejor relación entre sub gerentes que de ellos con el gerente. Como dijo (actor 2), el que uno sobresalga, se compone de dos partes: que uno haga las cosas que lo hagan notar y que la gente lo note. Y en ese caso por lo menos en mí, creo que sí ha funcionado. Tanto la gente lo ha notado como yo me he esforzado por hacerlo notar. Yo quiero siempre tener más capacidad para responder a las personas que están alrededor mío y de proteger a las personas que tienes cerca. Al final, si tú haces bien tu trabajo proteges a los demás en el sentido de que vas a proteger su fuente de trabajo, aunque no lo veas así. Somos un organismo que si no funciona bien repercute en nuestro ingreso. Y si yo contribuyo a cuidar el trabajo de los demás eso me llena de satisfacción.

Moderador: Muy bien (actor 9), gracias

Actor 8: Son muchas cosas las que me mantienen aquí, yo desde que entré, pues entré con muchas ganas de aprender muchas cosas aquí. Y sí las he aprendido. La gente me llena, me divierte, la rapidez. También me siento orgullosa porque toda mi familia ha trabajado en un cine. Tengo buenos amigos. Si me gustaría en algún momento crecer, no sé si me quede más tiempo. Creo que en todas las áreas donde he estado me gusta sobre salir.

Moderador: Gracias

Actor 4: Una expectativa: firmar contrato en un mes (risas de todos). La diferencia con el otro trabajo que tenía. Andaba mucho tiempo en la calle manejando y a mi familia no les daba mucha seguridad. Por ahí alguien me dijo que era un buen lugar para trabajar. Pues se dio la oportunidad y aquí estoy. No gano como antes, pero aquí estoy. Me gustan los trabajos que sean movidos como este y tener que estar al pendiente de las cosas. Me queda muy cerca de mi casa. Y pues, de los que acabamos de entrar a ver si me puedo quedar.

Moderador: Como ven a Cinépolis en el futuro, se va a ir, va a terminar?

Actor 1: No creo, Cinépolis se ha fortalecido. Eso de que se acabe Cinepolis lo veo muy difícil. Viene una competencia muy fuerte. Aguas!!, si no corrigen todos los errores que hemos visto. A lo mejor si se tambalea y digo, si de por sí están recortando horas, qué va a pasar y luego la crisis y eso. Yo le doy todavía un buen rato.

Actor 8: yo creo que los altos mandos también mantienen ese compromiso. Ellos siguen innovando (se miran entre ellos, las opiniones no se agotan, pero ellos ya se quieren ir)

Moderador: Son las dos y diez de la tarde. Gracias. Feliz año!!