CAPITULO V

Análisis de resultados

En este capítulo se hablará acerca de los antecedentes de la empresa en donde se aplico el análisis, la estructura organizacional que se maneja en la misma y el flujo de trabajo en Idea Visual. Así mismo, se comentará acerca de la observación no participativa que se realizó en la agencia, el diagnostico y los resultados y recomendaciones a los que se llegaron después de haber aplicado dicho estudio cualitativo en ésta.

a) Antecedentes de la empresa.

Idea Visual inicia en el año de 1998 al nacer la necesidad de ampliar la cartera de servicios gráficos dentro de CAZ, una imprenta localizada en la ciudad de México.

Para estas fechas, CAZ tiene como cliente principal a The Walt Disney Company México, a la cual se le desarrollan trabajos de impresión diseñados

por más de 17 proveedores. Este flujo de trabajo y los cambios constantes en la tecnología ocasionaban muchos desperdicios y errores de producción, es entonces cuando Disney le pide a CAZ solucionar este problema que detonó la lluvia de ideas de Gerardo Zamora y Xavier García Velázquez.

Ambos vieron posibilidades de éxito en este nuevo servicio e intentan hacer un primer plan de trabajo con el diagrama de materiales de marketing para el negocio de video de Disney (Buena Vista Home Entertainment), principalmente brochures de producto, portadas de video VHS, postres y material POP para lo cual se contrata a un diseñador gráfico, mismo que comienza a coordinar el diseño dentro del departamento de Pre prensa de CAZ.

El trabajo comienza a fluir y tanto Gerardo como Xavier se dan cuenta que este nuevo servicio tiene un gran potencial para el desarrollo de la imprenta, por lo que optan por llevarlo a otro nivel.

Posterior a esto, se toma la decisión de hacer una propuesta a Jorge de la Garza Zaraín, quien es un conocido de Xavier. La propuesta consta de dirigir por completo la cuenta de Disney y hacerlo crecer, puesto que Xavier y Gerardo en ese momento seguían con sus actividades dentro de la imprenta.

Dicha propuesta, fue diferente ya que lo que se buscaba era que el nuevo integrante tuviera una participación real dentro del negocio, con la idea de organizarlo, hacerlo rentable y hacerlo crecer con nuevos clientes y no solamente con Disney como cliente.

Se le hace la propuesta a Jorge, quien en ese entonces trabajaba como director de arte en Expresión Gráfica y éste acepta a finales de 1998, sin embargo el negocio inicia formalmente con la escrituración de la sociedad anónima el 17 de junio de 1999.

El despacho se encontraba inicialmente en la parte posterior de la imprenta, en un espacio de no más de 15 metros cuadrados, el equipo de trabajo estaba formado por Jorge y un diseñador que lo ayudaba. Las presiones de los gastos y el tratar de hacer el despacho un negocio rentable se termina tornando en el obstáculo más importante a vencer.

Posteriormente, tuvieron más trabajos importantes como cuentas con INAH y con deportes Martí, los cuales hacen que el despacho logre invertir en más equipo y gente, por lo que en el año 2000 el despacho ya contaría con cuatro integrantes, tres diseñadores y un corrector de estilo.

A finales del año 2000, surge por parte de Disney la necesidad de reorganizar todos sus procesos creativos y convocan a un concurso al cual Idea Visual es invitada. El concurso constaba en presentar una propuesta de trabajo para resolver todo el flujo para la cuenta de BVHE (video). Para ganar dicho concurso se debían cumplir ciertos requisitos especiales, tales como el tener las oficinas de Idea Visual dentro del área de Santa Fe, contar con espacio exclusivo para un diseñador de Disney quien iría a trabajar a la empresa, además de contar con todos los servicios tecnológicos que para ese entonces empezaban a pertenecer a la vida cotidiana como el correo electrónico y FTP.

Se trataba entonces de la mayor oportunidad de crecimiento pero con un problema muy importante, la inversión que se tenía que realizar.

La propuesta fue formulada entre los tres involucrados, Gerardo, Xavier y Jorge, pensando en todos los gastos probables como el pago de la renta de oficina, compra de computadoras, compra de muebles, actualización tecnológica y lo más importante, la contratación de diseñadores.

La propuesta se presentó en las oficinas de Disney ante las personas involucradas: Dirección, Marketing, Creativo y Operaciones. Esta fue aceptada, pero como una cuenta dividida, lo cual preocupo a los socios de Idea

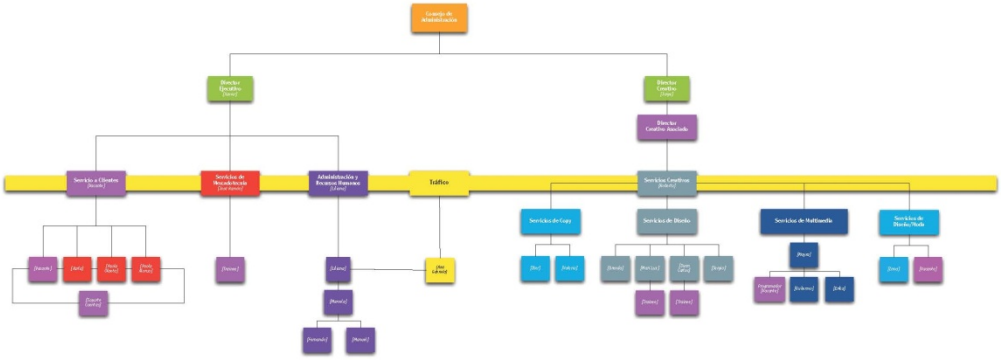
Visual sin embargo, no los desanimó. Ellos decidieron llevar a cabo el proyecto y cada uno invirtió en la empresa, pidiendo prestado, vendieron sus coches y sacaron dinero de donde pudieron, y fue así como lograron hacerse del capital necesario para organizar el nuevo Idea Visual.

Para ese entonces, la situación en CAZ había cambiado y Xavier decide integrarse de medio tiempo a Idea Visual, lo cual al cabo de ocho meses lo lleva a tomar la decisión de separarse por completo de la imprenta y dedicarse tiempo completo al despacho.

A la cuenta de Disney se le fueron agregando otras tantas como Cisco Systems, Kodak, Walt Disney Parks & Resorts, Grupo GIA, etc. Dichas cuentas fueron necesitando el incremento de personal dentro de Idea Visual y es lo que ha provocado el crecimiento de la empresa hasta el día de hoy.

b) Estructura Organizacional y Flujo de Trabajo.

Para mejores resultados en las entrevistas aplicadas, aparte de la observación no participativa, se hizo uso del organigrama de la empresa para poder corroborar los datos que se habían podido apreciar durante dicha observación por parte del investigador, el cual es el siguiente:


Consejo de Administración
Director Ejecutivo
Director Creativo
Director Creativo Asociado
Servicio a Clientes
Servicios de Mercadotecnia
Administración y Recursos Humanos
Tráfico
Servicios Creativos
Servicios de Copy
Servicios de Diseño
Servicios de Multimedia
Servicios de Diseño/Web

Con el fin de entender de mejor manera dicho organigrama, a continuación se explicarán las funciones de cada uno de los puestos que se mencionan en el mismo.

Primeramente existe un consejo de administración, el cual está dividido en dos áreas, la que pertenece al director ejecutivo y la del director creativo.

El director ejecutivo es el Lic. Xavier García, quien es la cabeza de toda la parte de servicio a clientes, comercial y de managment de todo el despacho. También se encarga de revisar las estrategias que se siguen en los proyectos y de dar su opinión como cliente interno acerca de dichos proyectos.

Debajo del director ejecutivo están, servicio a clientes, servicios de mercadotecnia, y administración y recursos humanos. El puesto de servicio a clientes por el momento se encuentra vacante, sin embargo lo que éste haría sería controlar y organizar los proyectos de cada una de las ejecutivas de cuentas. Servicios de mercadotecnia lo ocupa el Lic. José Ramón, quien se encarga de encontrar los ejes de comunicación que se necesitan para cada proyecto junto con el cliente para posteriormente traducir esos ejes al equipo creativo. El puesto de administración y recursos humanos lo ocupa la Lic. Liliana, quien es la encargada de darle apoyo al director ejecutivo en cuanto a todo lo administrativo.

A cargo de servicio a clientes se encuentran las ejecutivas de cuentas, quienes se encargan de coordinar las cuentas, así como atraer a nuevos clientes a la agencia. También de generar la parte administrativa y los presupuestos, que son enviados directamente a administración para que estos sean aprobados.

Administración y recursos humanos tiene a cargo a la secretaria y a dos mensajeros.

En la otra área, que es la parte de diseño se encuentra el director creativo, que es el Lic. Jorge y quien tiene a cargo al director creativo asociado y servicios creativos que es el Lic. Roberto. Jorge y Roberto trabajan en conjunto, el primero así como puede diseñar, también puede organizar la parte del equipo creativo. Participa en todo lo que tiene que ver con diseño aportando ideas, creando nuevos conceptos, etc. Por otro lado, Roberto se encarga de dirigir y supervisar todo lo que respecta a arte.

Servicios creativos tiene a cargo a copy, servicios de diseño, servicios de multimedia y servicios de diseño/moda.

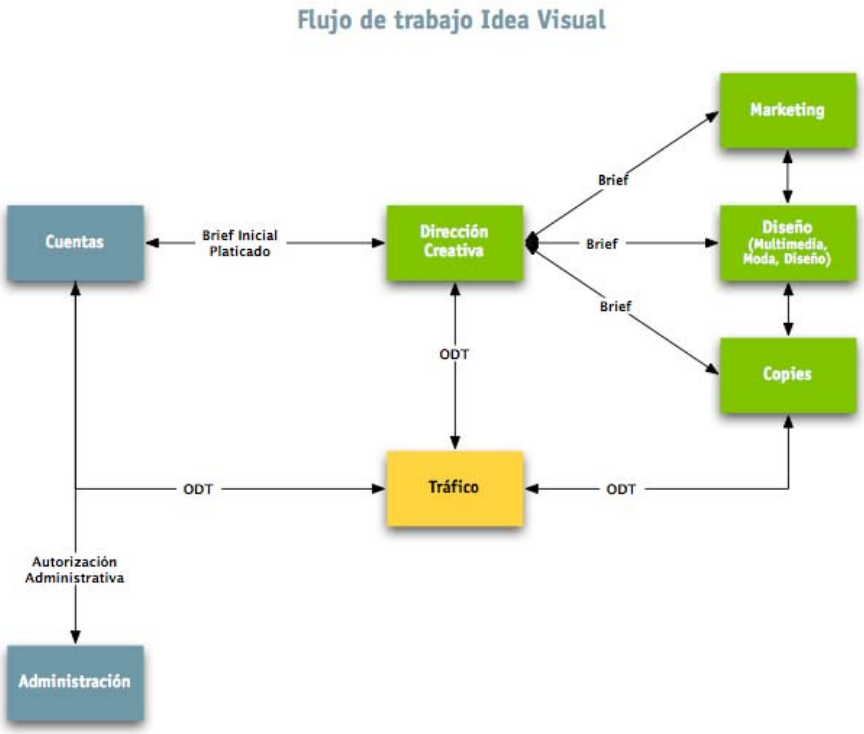
Copy se encarga de redactar o editar según sea el caso, los textos mandatarios de algún producto, así como de traducir piezas que son mandadas de Estados Unidos por parte de la cuenta de Disney específicamente.

Los de servicio de diseño se encargan de realizar el diseño gráfico, el material visual, y en general diseñar todo tipo de material para los distintos proyectos que se tienen en Idea Visual.

En servicios de multimedia se coordina el área de diseño multimedia únicamente y es ahí en donde se realizan las páginas web de los proyectos que lo requieran.

En servicios de diseño/moda, actualmente no se encuentra nadie sin embargo, es un puesto que tienen pensado ocupar más adelante por alguien especializado en diseño de moda para así poder ofrecer también este servicio.

Finalmente, las dos áreas que se manejan en Idea Visual se encuentran unidas por el puesto de tráfico, que es ocupado por Ana Gabriela. Ella se encarga de revisar y pasar todas las órdenes de trabajo que generan cada uno de los otros individuos participantes en cada proyecto, es quien decide los tiempos de entrega de las órdenes de trabajo y lo más importante es que es la clave de la comunicación que se da entre todos.



En el flujo de trabajo de Idea Visual, cuentas consigue el nuevo proyecto que se realizará en la empresa. Habla con el cliente y éste le comenta sus necesidades, cuentas hace un brief inicial el cual se comunica de manera verbal a la dirección creativa. Por otro lado, realiza un presupuesto del proyecto el cual tiene que ser enviado por medio de una orden de trabajo a administración para que este departamento lo apruebe una vez analizado. Administración le envía una o.d.t. a tráfico una vez autorizado el presupuesto informándole dicho suceso. Al mismo tiempo, dirección creativa les envía un

brief en donde viene la información acerca de lo que se tiene que hacer para el proyecto a marketing, diseño y copy.

c) Observación no participativa.

Dentro de Idea Visual, se pudo observar que los empleados tienen una buena relación laboral entre sí ya que el investigador se percato de que cuando se encontraban trabajando platicaban no solamente acerca del trabajo sino también de sus vidas personales. Por otro lado, uno de los días el investigador escucho durante este proceso que al salir del trabajo se verían en un bar para platicar y tomarse unas cervezas y así poder convivir y despegarse de la carga de trabajo que tenían en ese momento, así como los demás días algunos de los empleados comían ahí mismo en la oficina sin tener la necesidad de salir u otros se iban a comer fuera pero siempre acompañados entre ellos mismos.

También se pudo observar que los viernes de cada semana, todos los empleados sin importar el puesto de éstos, se podían ir vestidos como quisieran. Algunos iban de shorts, playera y chanclas y otros iban un poco más formales, sin embargo esa era decisión de cada quien. Otro de los días que se realizó el estudio, cabe mencionar que también era viernes, el Lic. Xavier

llego con unas cervezas y las repartió después de la hora de comida, haciendo hincapié en que era para que se relajaran un poco por la carga de trabajo y empezaran bien el fin de semana.

Otro punto que se considera importante es el hecho de que todos se tutean, sin importar quien sea el jefe de quien y se llaman por su nombre.

Por otro lado, uno de los clientes específicamente de la empresa Disney, mencionó que le gustaba que las juntas fueran en Idea Visual y no en sus oficinas porque el ambiente se sentía mucho más relajado y no como en otros lugares en donde todo era formalidad y seriedad completamente.

Desde el momento en que el investigador llegó a Idea Visual, pudo darse cuenta del papel que jugaban cada uno dentro de la empresa. A pesar de que cada uno de los puestos es importante y la relación que llevan entre ellos es de confianza, existe el respeto y saben sus responsabilidades y que se tienen metas fijas que cumplir por parte de cada uno de los que ejecutan el puesto y se tiene todo definido como se pudo ver en el organigrama de la empresa.

Sin embargo, se pudo observar que la manera en la que se comunican podría mejorar, ya que a pesar de que cada uno tiene definido lo que le

corresponde hacer dentro de cada uno de los proyectos a los que se enfrentan, hay veces en las que la falta de comunicación entre sí logra afectar los resultados en dichos proyectos. Específicamente en los tiempos de entrega o la manera en la que éste se desarrollará. Esto se sabe gracias a que alguna vez el investigador escucho mencionarlo por parte de tráfico durante la observación no participativa, así como el decir que el problema de todo es que nadie lee y por eso hay veces en las que no se enteran bien acerca de lo que se tiene que hacer, sin embargo si todos leyeran estarían perfectamente enterados de todo lo que el cliente pide y los tiempos de entrega no se verían afectados.

d) Entrevistas a profundidad.

Las entrevistas a profundidad que fueron aplicadas arrojaron los siguientes resultados: para ver la guía de entrevista (Ver Anexo 1).

En la primera pregunta, cada uno de los entrevistados explico las obligaciones y responsabilidades que tiene dentro de Idea Visual, así como las personas que cada uno tiene a su cargo.

La segunda y la tercera pregunta, fueron respondidas de diferente manera por cada uno de los entrevistados, ya que no todos saben explicar

perfectamente cuales son los materiales que Idea Visual ofrece a sus clientes para la realización de una campaña publicitaria. Sin embargo, si coincidieron en responder cuáles son los materiales más utilizados en la agencia para sus proyectos. Por otro lado, cada uno de los entrevistados respondió a la tercera pregunta dependiendo del puesto que cada uno tenía. Esto se menciona ya que cada uno le daba más importancia a su puesto en cuanto a la participación y responsabilidades de cada proyecto. También algunos de ellos ni siquiera mencionaban a otros de los involucrados en las campañas ya que simplemente no tenía un trato directo con el que no mencionó.

En la cuarta pregunta pasó lo mismo que en la tercera, ya que dependiendo de su puesto, cada uno explicaba de manera diferente el proceso de comunicación a seguir en la agencia. Sin embargo, hay puestos que tienen más que ver unos con los otros y que siempre fueron mencionados, tal es el caso de tráfico y diseño. Siendo estos los más importantes evidentemente para los involucrados.

La quinta pregunta fue en la que más coincidieron los entrevistados, puesto que todos mencionaron que se manejan por medio de órdenes de trabajo (o.d.t.) y que es por medio de ellas que se comunican entre sí generalmente, ya que todo tiene que quedar documentado para que no haya

confusiones posteriormente. Sin embargo, algunos de ellos mencionaron que también se comunicaban vía correo electrónico o por teléfono o radio.

Finalmente, la última pregunta fue respondida por casi todos como que la comunicación interpersonal que existe entre ellos es buena. La única que mencionó algo acerca de que anteriormente existía de alguna manera un poco de mala comunicación entre diseño y tráfico fue la Lic. Ana Gabriela quien es la encargada de tráfico precisamente. Pero a pesar de eso, hoy en día la comunicación ya la siente mucho mejor debido a que cada uno se fue adaptando al otro y se empezaron a conocer mejor.

e) Diagnostico.

En este proyecto se establecieron inicialmente seis objetivos específicos, el primero de ellos fue definir a la comunicación en general, lo cual gracias a distintos autores relacionados con la materia, se pudo lograr.

Los diversos tipos de comunicación que fueron necesarios utilizar para la realización de este proyecto, fueron comunicación interpersonal, así como sus características y sus niveles de interacción. Otro tipo de comunicación que

pareció importante definir fue la organizacional, puesto que el análisis que se realizó fue dentro de una empresa, por lo tanto una organización.

Por otro lado, se estableció basarse en una teoría que aplicara a este estudio. La teoría seleccionada fue la de Análisis Transaccional, esto fue debido a que dicha teoría tiene como base a la filosofía humanista, la cual habla acerca de las relaciones humanas y la manera en la que los individuos se expresan, se comunican, se entienden y se interrelacionan. Por ende, se consideró que esta teoría era la correcta para ser elegida por el investigador y así tener un panorama más claro acerca de lo que se estaba analizando.

Posteriormente, se realizó un análisis cualitativo en base a la observación no participativa por parte del investigador, para después aplicar entrevistas a profundidad a los planificadores y realizadores de las campañas publicitarias dentro de Idea Visual. En dicha observación no participativa, el investigador pudo darse cuenta que a pesar de que los empleados llevan una buena comunicación interpersonal entre sí, hay veces en las que cada uno se mete mucho en su trabajo y no se involucran en el trabajo del otro. En las entrevistas a profundidad se percibió que no saben trabajar perfectamente en equipo entre ellos, puesto que las preguntas que les fueron aplicadas fueron

respondidas generalmente de acuerdo al puesto de cada uno y a la importancia que los demás participantes en los proyectos tienen para los otros de acuerdo a su criterio y por el hecho de saber qué tan fundamentales son cada uno de ellos para el puesto que el otro desempeña.

Otro de los problemas que se distinguió en la agencia fue que no hay un orden estrictamente específico a seguir en la comunicación interpersonal entre los empleados. Por ende, los tiempos de entrega de los proyectos a veces fallan y otras tantas a pesar de que los cumplen todos los participantes en los proyectos se encuentran muy presionados y trabajando horas extras.

También se percibió el problema de que algunas veces se han tenido que modificar los diseños o lo que se entregó al ejecutivo de cuentas no era lo que el cliente había pedido, por falta de buena comunicación según algunos de los empleados de Idea Visual.

Por lo anterior, se propondrá una mejora en la comunicación interpersonal tomando en cuenta las respuestas que fueron proporcionadas en las entrevistas a profundidad y a la observación no participativa, haciendo uso de un nuevo proceso de comunicación interna que se desarrollará dentro de la empresa entre los empleados para así, lograr un mayor éxito en la misma y en sus proyectos.

f) Resultados y recomendaciones.

Durante el proceso de investigación de esta tesis, se pudo analizar la comunicación interpersonal que existe entre los empleados durante la realización de un proyecto.

Por medio de las entrevistas aplicadas a los empleados de Idea Visual, se pudo ver que la comunicación entre ellos podía mejorar, puesto que no todos tienen muy en claro lo que les corresponde hacer a los demás integrantes del equipo durante la realización de una campaña publicitaria y sobre todo el que trabajar en equipo puede servirles mucho más que el trabajar individualmente, ya que solamente saben qué es lo que a ellos mismos les corresponde hacer y eso crea una falta de comunicación y por ende una confusión a la hora de juntar todo el trabajo de cada proyecto.

Es por tal motivo, que se sugiere el siguiente proceso para que ésta sea de manera más efectiva, haya un orden, no se atrasen los trabajos por confusiones que puedan existir por falta de comunicación y cumpla con las

necesidades indispensables de cada uno de los involucrados dentro de los proyectos de la empresa, y así poder efectuar satisfactoriamente su trabajo.

Proceso de comunicación a seguir dentro de Idea Visual

1. Las O.D.T. se entregarán a las 10 am a Tráfico por parte de Cuentas. A su vez, Tráfico entregará O.D.T. a Arte a las 10:15 am.	Las ODT´s que se pasen de manera "extemporánea" no interrumpirán el flujo de trabajo establecido para cada diseñador en Arte, a menos que se trate de una urgencia/bomberazo
	Para los tiempos de entrega, se hará un análisis del proyecto a desarrollar y negociación previa entre los departamentos de Arte/Web, Tráfico, Copy y Cuentas
	De igual forma, si Cuentas recibe una solicitud después o durante la entrega de O.D.T. de Tráfico a Arte, se puede incluir la O.D.T. en la entrega para ese día, con previa discusión con Tráfico, Copy y Arte/Web para que se trabaje

2. Los ejecutivos entregarán todo el material necesario tanto brief, como CD´s, DVD´s, muestras físicas, material por mail y textos para la pieza o proyecto por desarrollar	La revisión de los materiales que entrega el ejecutivo de Cuentas para el desarrollo de la pieza, nunca debe ser parte de los tiempos de entrega final. Si la ODT incluye desarrollo de textos, ésta debe contemplar tiempo exclusivo para los mismos, sólo hasta que Copy entregue
3. Todas las O.D.T. deberán contar con el siguiente formato:	**Primera parte-** el File Maker ya cuenta con esta parte - Datos Generales - No. De O.D.T. - Razón Social del Cliente - Contacto en Cliente - Ejecutivo de Cuentas - Fecha - Prioridad
	Segunda parte - Nombre del Proyecto - Fecha y hora de entrega de la pieza completa - Responsable del trabajo (esta área la definen Arte/Web y tráfico)

4. Las O.D.T. serán explicadas a Arte/Web por parte de Cuentas cuando:	- Se trate de un proyecto nuevo que requiera un brief inicial - Cuando la coerción o el cambio a efectuar así lo requiera - Cuando se necesite de una propuesta por parte de Arte en imágenes, formatos o estilo muy específicos - La junta entre Cuentas y Arte debe ser solicitada en la O.D.T. (parte inferior) y también debe considerarse en los tiempos de entrega
5. Las O.D.T. que no cumplan con el formato descrito, un presupuesto autorizado, horas contempladas para el proyecto y especificación de material, serán rechazadas y se deberán de corregir a la brevedad	Presupuestos: En cuanto a costos se refiere, serán monitoreados por Administración y Tráfico y, si se detecta que un material está mal o requiere un precio más, se le hará saber a Cuentas para modificarse
	Horas de trabajo: Arte/Web cotejará (diariamente) los tiempos estipulados en la O.D.T. contra os tiempos “reales” que le toma al diseñador cada proyecto, para modificar los establecidos en File Maker por la empresa como promedio, si así es necesario

6. Todas las O.D.T. deben ser entregadas en el momento y a la hora que el ejecutivo de Cuentas lo solicitó. La supervisión de estas entregas será supervisada por Tráfico y Administración, como apoyo al departamento de Cuentas	En caso de que los trabajos no salgan a la hora para las que fueron programados, se le comunicará el status de su proyecto al ejecutivo de Cuentas, así como la nueva hora de entrega y se estará en constante comunicación con ellos del progreso de la O.D.T
7. Durante el procedimiento del proyecto, si la O.D.T. en su desarrollo se encuentran con algún problema, duda, comentario o sugerencia por parte del equipo de Arte/Web, éste debe comunicarse al ejecutivo de Cuentas responsable para aclarar todas las dudas lo antes posible para no detener el desarrollo del trabajo	De igual forma, si el ejecutivo de Cuentas tiene un comentario, duda, inquietud o simplemente desea dar seguimiento más de cerca de su proyecto puede comunicarse con la dirección del Depto. de Arte/Web
	Tercera parte Es indispensable que el ejecutivo de Cuentas explique de manera clara y completa la O.D.T., es decir, con toda la información necesaria para los creativos (buena redacción)
	Las O.D.T. cuyas instrucciones y lineamientos no queden claros, no se pasarán a Arte, serán detenidas hasta que su explicación quede clara para el equipo que la desarrollará y se tendrá que volver a hacer

Como parte de estas instrucciones, es importante no olvidar:	**EJECUCIÓN:** la pieza en que va a aterrizarse el proyecto (mueble, poster, display)
	OBJETIVO: el objetivo de comunicación de la pieza a desarrollar
	FORMATO DE ENTREGA: pdf, jpg, ai, render, desplegados, etc. Si cuentan con las especificaciones de los materiales o el proveedor, ponerlos En el caso de Arte/Web, especificar los materiales a desarrollar, si van a ser .gif, .jpg, .mov, e indicar especificaciones de peso, versión del programa, duración, forma de entrega (material físico u online)
	GUIAS DE ARTE: especificar las imágenes que se van a utilizar, ya sea que el ejecutivo de Cuentas busque o especifique dónde buscar o si hay que proponer o contemplar tiempo de búsqueda
En el caso Web, se pasará todo el material	**MEDIDAS**: medidas de la pieza en ancho por alto y con un croquis en caso de que se trate de una pieza más compleja
	NOTA: siempre que la O.D.T. se trate de una salida, es necesario repetir las medidas finales de la pieza

	COPY: toda O.D.T. entregada debe ser aprobada por el departamento de Copy antes de ser entregada al cliente o se envíe a producción
	NOTA: para O.D.T. en las que también se generen textos, será necesario presentar el proyecto a Arte/Web y Copy para definir tiempos de entrega de textos a Arte/Web (por parte de Copy) y de diseño (por parte de Arte/Web) a Cuentas En las O.D.T. también es importante señalar los requerimientos de ejecución de la pieza en cuanto a legales, logotipos y otros
	ESTRATEGIA CREATIVA/PLATAFORMA CREATIVA: se escriben aquí de manera puntual los detalles o comentarios específicos del cliente o sugerencia de Cuentas, Copy y Marketing
	NOTA: todos los materiales deben entregarse a Tráfico junto con las O.D.T., a excepción de cuando los materiales se encuentren en camino por parte del cliente/mensajería
	En estos casos, es necesario entregar la O.D.T. a Tráfico y Arte/Web para cumplir con tiempos de entrega, los

	cuales deben contemplar el tiempo de entrega de mensajería o el cliente