



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN  
ORGANIZACIONAL

PASOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO EN EL  
DEPARTAMENTO CONTABLE DE UNA PRODUCTORA  
AUDIOVISUAL

Por:

Cra. Lucrecia Traba Brysk

Tutor:

Cr. Marcelo Da Costa Porto

Montevideo

URUGUAY

2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el

Trabajo Final:

TÍTULO: Pasos para gestionar el cambio en el departamento contable de una productora audiovisual.

AUTOR: Cra. Lucrecia Traba Brysk

TUTOR: Cr. Marcelo Da Costa Porto

POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

PUNTAJE

**TRIBUNAL**

Profesor: .....

Profesor: .....

Profesor: .....

FECHA: 15/09/2022

Montevideo

URUGUAY

2022

## RESUMEN

El objetivo del presente documento es desarrollar los pasos para gestionar el cambio en los procedimientos del departamento contable de una productora audiovisual con gran trayectoria en el mercado nacional e internacional.

Considerando que resulta importante cambiar los procedimientos de este departamento, dado el rápido crecimiento de la industria audiovisual, producto de distintos fondos de fomento a inversiones del exterior, sería de gran utilidad transformar los procedimientos existentes del departamento contable.

Para lograr un entendimiento de la situación actual de la empresa, se aplican distintas herramientas como el Análisis FODA, Benchmarking, entre otras.

Luego de identificar los problemas a los que se enfrenta el departamento contable de la organización, se desarrollan los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio.

Como resultado de este trabajo, se puede concluir que la organización podría verse beneficiada de un proceso de adaptación de sus procedimientos contables bajo una óptica de gestión del cambio, dado que lograría controles eficientes, un buen manejo de las finanzas y contar con información actualizada, veraz y oportuna para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Se visualiza, además, que la organización tiene la oportunidad de incorporar sistemas de información para mejorar sus procedimientos actuales e impulsar el proceso de cambio.

## GLOSARIO

- **Cash Flow:** Diferencia entre los cobros y pagos de una empresa en un periodo de tiempo.
- **Co-creación:** creación de experiencias de cooperación y de diálogo.
- **Co-gestión:** es la práctica que permite a los colaboradores contar con capacidad para decidir sobre asuntos relacionados con la empresa.
- **Crew:** equipo técnico. Integrado por trabajadores freelance.
- **Feedbacks:** es una herramienta de comunicación interpersonal que nos permite manifestar a nuestros interlocutores, de manera verbal o no, el efecto que causan en nosotros sus palabra o acciones.
- **Freelance:** trabajador que se desempeña independientemente, no tiene una relación de dependencia con la organización.
- **Know How:** saber practico que se obtiene al convertirse una persona o empresa en el objeto de una acción.
- **Mentoring:** relación de desarrollo personal en la cual una persona con más experiencia o con mayor conocimiento ayuda a otra con menos experiencia o conocimiento.
- **Rodaje:** El rodaje es la fase de la producción en la que se filma la película, serie o publicidad, con actores en el set y cámaras rodando.
- **SFX:** efectos especiales (nieve, lluvia, explosiones, disparos, etc.).
- **Stakeholders:** público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.
- **Vintage:** objetos o accesorios con cierta edad.

## TABLA DE CONTENIDOS

1. <u>INTRODUCCIÓN:</u> .....	1
1.1. FUNDAMENTO.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.2.1. <u>Objetivo general</u> .....	2
1.2.2. <u>Objetivos específicos</u> .....	2
1.3. ALCANCE.....	2
1.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	3
1.4.1. <u>Análisis FODA</u> .....	5
1.4.2. <u>Benchmarking</u> .....	5
1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	7
2. <u>MARCO TEÓRICO</u> .....	8
2.1. CULTURA ORGANIZACION.....	8
2.2. ESTRATEGIA.....	8
2.3. GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN HUMANA...10	
2.4. GRUPOS.....	11
2.4.1 <u>Grupo sujeto</u> .....	12
2.4.2 <u>Grupo objeto</u> .....	12
2.5. PASOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO....13	

2.5.1 <u>Crear un sentido de urgencia</u> .....	13
2.5.2 <u>Crear una coalición conductora</u> .....	13
2.5.3. <u>Formular una visión del cambio</u> .....	14
2.5.4 <u>Comunicar la visión del cambio</u> .....	14
2.5.5 <u>Facultar a los colaboradores</u> .....	14
2.5.6 <u>Generar logros a corto plazo</u> .....	15
2.5.7 <u>Consolidar las ganancias y generar más cambios</u> .....	15
2.5.8 <u>Arraigar los nuevos enfoques a la cultura</u> .....	16
2.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	16
3. <u>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</u> .....	17
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
3.2.1. <u>Cultura organizacional</u> .....	19
3.2.2. <u>Gestión de la dimensión humana</u> .....	20
3.2.3. <u>Estrategia</u> .....	21
3.2.4. <u>Análisis FODA</u> .....	22
3.2.4.1. Fortalezas.....	22
3.2.4.2. Debilidades.....	23
3.2.4.3. Oportunidades.....	24
3.2.4.4. Amenazas.....	25

3.2.5. <u>Estructura</u> .....	26
3.2.6. <u>Grupo sujeto</u> .....	26
3.2.7. <u>Tecnología</u> .....	27
4. <u>PRINCIPALES PROBLEMAS Y SOLUCIONES</u> .....	28
5. <u>TRANSFORMACIÓN Y SUGERENCIA DE IMPLEMENTACIÓN</u> .....	34
5.1. BENCHMARKING FUNCIONAL.....	36
5.2. PASOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO..	38
5.2.1 <u>Crear un sentido de urgencia</u> .....	38
5.2.2 <u>Crear una coalición conductora</u> .....	39
5.2.3. <u>Formular una visión del cambio</u> .....	41
5.2.4 <u>Comunicar la visión del cambio</u> .....	41
5.2.5 <u>Facultar a los colaboradores</u> .....	43
5.2.6 <u>Generar logros a corto plazo</u> .....	44
5.2.7 <u>Consolidar las ganancias y generar más cambios</u> .....	44
5.2.8 <u>Arraigat los nuevos enfoques a la cultura</u> .....	45
5.3. OTRAS SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO.....	46
6. <u>CONCLUSIONES</u> .....	49
7. <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	51
8. <u>ANEXOS</u> .....	53

8.1. ANEXO 1.....	53
8.2. ANEXO 2.....	54
8.3. ANEXO 3.....	55
8.4. ANEXO 4.....	61
8.5. ANEXO 5.....	62



## **CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN**

### **1.1. FUNDAMENTO**

En el presente documento, se propone la identificación y descripción de los pasos necesarios para gestionar el cambio en los procedimientos contables de una productora audiovisual con más de 15 años en el mercado, que está en crecimiento. Este crecimiento se da por distintos incentivos que el país comenzó a implementar para atraer inversiones del exterior. A través de ellos, el Gobierno devuelve al cliente del exterior un porcentaje del importe invertido en Uruguay, siempre y cuando, el cliente del exterior cumpla con una serie de requisitos, como contratar equipo técnico y actores uruguayos, así como brindar otros puestos de trabajo en el país. Este crecimiento determina, entre otras consecuencias, que el departamento contable deba adaptar sus procedimientos existentes.

Se propone una transformación que aporte eficiencia en los procesos y procedimientos del departamento contable, mejorando la calidad de sus servicios y las relaciones con clientes, colaboradores, equipos técnicos y socios estratégicos.

En un mundo que cambia constantemente, llevar adelante este trabajo es clave para que la organización encuentre oportunidades de consolidación y crecimiento.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Proponer una transformación en los procedimientos del sector contable, impactando positivamente en el resto de la organización.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Mejorar el compromiso de los colaboradores respecto a la importancia de implementar el cambio en el sector contable.
- Que todos los integrantes de la organización conozcan y entiendan la visión del cambio.
- Tener procedimientos alineados y que agreguen valor al resto de la organización.
- Tomar mejores decisiones financieras.

## **1.3. ALCANCE**

El documento abarca un análisis de la organización, la identificación de los pasos para gestionar el cambio en el departamento contable de la organización Oriental Films y las siguientes actividades:

- Describir la organización, quiénes la integran, entre otras características importantes.
- Identificar los problemas y necesidades a los que se enfrenta el departamento contable.
- Desarrollar los pasos para gestionar el cambio.
- Conclusiones.

No incluye la implementación del cambio, la documentación en detalle de los nuevos procedimientos, ni los flujogramas asociados.

#### **1.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

El documento propone la identificación y descripción de los pasos para gestionar el cambio en los procedimientos del departamento contable de la organización Oriental Films. Para lograrlo, se considera fundamental conocer la empresa, su cultura organizacional, la dimensión de la gestión humana, su estructura, su estrategia, sus procesos, la tecnología que utiliza.

Para ello, se realizan instancias de relevamiento de información y se analizan registros de la organización. Las instancias se dieron en forma individual, en el ANEXO 2 se detallan las fechas y las personas entrevistadas y la guía de preguntas utilizadas. El objetivo fue conocer cómo ve cada grupo a los demás grupos, sobre todo al departamento contable, ya que, según comenta el gerente general, este departamento recibe muchas críticas por parte del departamento de producción.

Para identificar la cultura que predomina en la organización, se utiliza como herramienta el Cuestionario Instrumento de Evaluación de la cultura organizacional (traducción y adaptación libres de OCAI de Cameron y Quinn). En el ANEXO 3 se encuentran las preguntas de dicho cuestionario y el puntaje obtenido en cada columna. En cada pregunta, se tiene dos columnas, en la columna “actual” se deben contestar las preguntas teniendo en cuenta la situación actual de la organización. Y en la columna “preferido” se debe completar, teniendo en cuenta como se espera que esté la organización después de implementar el cambio. Hay que contestar cada columna de cada pregunta con números, el total de respuestas de cada pregunta tiene que dar:  $a + b + c + d = 100$  puntos. Después se suman todos los puntos de a, todos los de b, los de c y los de d. Se dividen los puntos entre las cantidades de preguntas, y se obtiene el resultado final que se marca en el gráfico. Mostrando cual es la cultura que predomina en la organización.

Se realizó un cuestionario de auto indagación apreciativa a todos los integrantes de la organización con el fin de conocer cómo ven la organización, cómo se sienten al formar parte de ella y qué posibles mejoras les gustaría implementar, las preguntas del cuestionario se encuentran en el ANEXO 5.

#### **1.4.1 Análisis FODA**

Se utiliza el análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas externas.

Esta herramienta consiste en un análisis interno y externo de la organización, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma (Robbins y Coulter, 2005).

Luego de tener claro estas características, se aplica Benchmarking a una empresa del rubro para conocer la forma y mecanismos utilizados para solucionar los problemas del departamento contable.

#### **1.4.2 Benchmarking**

Es un proceso por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de empresas líderes, para compararlos con los de tu empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlo. No se trata de copiar lo que está haciendo la otra empresa, sino de tomar sus buenas prácticas, para adaptarlas e incorporarlas.

Existen tres tipos de Benchmarking:

- **Competitivo:** busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores, para realizar una comparación y llevar a cabo mejoras que superen la de los competidores.
- **Interno:** se suele llevar a cabo dentro de empresas grandes, ya que tienen diferentes departamentos o con grupos económicos que están formados por varias empresas. En el proceso se toma un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenas prácticas o procesos.

- Funcional: en este caso, no es necesario que la otra empresa sea competidora, pero sí del mismo rubro.

Teniendo toda esta información y con el fin de proponer un plan para gestionar el cambio, se desarrollan los pasos de Kotter.

Las fuentes de información serán:

- Fuentes primarias:

- Registros de la empresa.

- Instancias de relevamiento de información.

- Cuestionario facilitado en el taller de Indagación apreciativa.

- Fuentes secundarias:

- Artículos síntesis.

- Bibliografía facilitada en el posgrado.

- Diapositivas y otros materiales brindados por los docentes del posgrado.

## **1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo consiste en seis capítulos, detalle de la bibliografía utilizada y anexos.

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN: exposición de las principales inquietudes que motivaron a elaborar el trabajo, así como el alcance, los objetivos y la metodología a utilizar.

CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO: Definición de los conceptos y teorías utilizadas a lo largo del trabajo.

CAPÍTULO 3- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL:  
Descripción de la situación actual de la organización y sus principales características.

CAPÍTULO 4- PRINCIPALES PROBLEMAS Y NECESIDADES:  
Identificación de los problemas y necesidades, a los que se va a apuntar.  
Centrándose en el departamento contable de la organización.

CAPÍTULO 5- TRANSFORMACIÓN Y SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN: Desarrollo de los pasos para gestionar el cambio y posibles sugerencias de cambios a implementar.

CAPÍTULO 6- CONCLUSIONES: Conclusión de los principales aspectos tratados.

## **CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO**

Principales definiciones y teorías que serán utilizadas en el trabajo.

### **2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Siendo la cultura organizacional el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización, Cameron y Quinn clasifican la cultura organizacional en cuatro perfiles:

- Una organización con foco en su mantenimiento interno con flexibilidad, preocupada por la gente y sensible a los clientes, es una cultura de clan.
- Una organización con foco en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad, es una cultura adhocrática.
- Una organización con foco en el posicionamiento externo con necesidad de estabilidad y control, es una cultura de mercado.
- Una organización con foco en su mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control, es una cultura de jerarquía.

La cultura organizacional constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de la organización.

### **2.2. ESTRATEGIA**

Según Chandler (1962) “Estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa y la



adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.

Según Michael Porter (1994) “Desarrollar una estrategia es desarrollar una fórmula amplia sobre cómo una empresa va a competir, cuáles son los objetivos a cumplir y qué políticas van a ser necesarias para lograrlos”.

Porter (1994) establece que las estrategias de las empresas se pueden enmarcar dentro de tres estrategias genéricas, estas pueden ser utilizadas por las empresas con el fin de lograr una ventaja competitiva. La ventaja competitiva es el valor diferenciador que una empresa es capaz de generar y por lo cual los clientes están dispuestos a pagar. Es decir, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que esta las tiene a niveles inferiores. Para que una empresa logre generar valor en el largo plazo, su estrategia debe basarse en trazar un plan sostenible en el tiempo.

- Liderazgo en costos: tiene dos focos, el primero, bajo costo. Se refiere a los competidores con el precio más bajo del mercado. Para aprovechar esta estrategia, se debe aprovechar las economías de escala para producir a máxima capacidad. El segundo enfoque es el de mejor valor, se trata de agregar una característica diferenciadora al producto o servicio y por lo que el cliente esté dispuesto a pagar. Se trata de establecer la mejor relación valor y precio.
- Diferenciación: incorporar características diferenciadoras para evitar la imitación.

- Enfoque de segmentación: esta estrategia también tiene dos enfoques, por un lado, el bajo costo, por el cual se ofrece un producto o servicio especializado a un pequeño mercado por un precio más bajo. El segundo enfoque se basa en satisfacer mejor las necesidades de un nicho de mercado a un precio un poco más alto.

### **2.3. GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN HUMANA**

La suma del conocimiento convertido en procesos y servicios, ayuda a lograr ventaja competitiva.

Según Legge (1995), la gestión estratégica de recursos humanos se divide en modelos que pueden ser:

- Modelo blando o suave: Se subraya la importancia de integrar las políticas de recursos humanos con objetivos empresariales, considera que esto implica tratar a los colaboradores como activos valiosos, una fuente de ventaja competitiva a través de su compromiso, adaptabilidad y alta calidad (de habilidades, rendimiento, etc.).

Este modelo, cuenta con intervenciones estratégicas diseñadas para lograr el compromiso y desarrollar seres humanos ingeniosos. A su vez es un modelo fuerte, ya que está integrado con la estrategia del negocio.

- Modelo duro: en este modelo, se considera importante la integración de las políticas, sistemas y actividades de recursos humanos con la estrategia comercial, en dichos sistemas, los recursos humanos se utilizan para impulsar los objetivos estratégicos de la organización. Desde esta perspectiva, el recurso humano, objeto de la planificación

formal de la mano de obra, puede ser precisamente eso, en gran parte un factor de producción junto con el capital.

Siguiendo con los conceptos de Legge (1995), respecto a los procesos de administración de personal, siguen un modelo orgánico, son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y se motiva a los colaboradores a mirar más hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, siguiendo los lineamientos generales de la organización. Además, se privilegia la motivación dando importancia a los aspectos del contenido y a los factores de la satisfacción. Con estas condiciones se motiva el cambio, la mejora constante y el desarrollo de actividades aseguran la competitividad de la organización. La administración de personal, se orienta hacia el futuro y hacia la construcción de su destino. Este modelo, a diferencia de los modelos mecanicistas, nos da cierta ventaja competitiva para el cambio que queremos lograr. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los modelos globales requiere neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo para aumentar la productividad. Los colaboradores deben tener la debida orientación, saber dónde se encuentran y hacia dónde deben dirigirse sus actividades y esfuerzos. Para esto, se debe definir comportamientos, acciones y establecer metas en coherencia con los resultados que se desean alcanzar.

## **2.4. GRUPOS**

“Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación

interna, se proponen en forma implícita o explícita, una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” Pichón Riviére (1983).

Según Schvarstein (1997) “La organización no solo incluye a los grupos, no solo es un conjunto de grupos, sino que los determina, y es determinada a su vez por ellos”. Es así, que los clasifica en grupos sujeto y grupos objeto.

#### **2.4.1 Grupos sujeto**

Estos grupos se dan cuando a la dimensión vertical de la organización, el grupo puede añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias con la tarea y con los demás miembros, una preocupación reflexiva en cuanto a sus procesos internos y a su relación con el resto de la organización, son distintivos en estos grupos. Tienen un compromiso mayor con las tareas y con los demás integrantes. Se caracterizan por su capacidad instituyente, la posibilidad de modificar y ser modificados por la organización a la que pertenecen.

#### **2.4.2. Grupos objeto**

Se caracterizan por el apego a lo normativo, está determinado por la dimensión vertical de la organización. Contrario al grupo descrito anteriormente, no se caracterizan por la posibilidad de ser modificados por la organización.

## **2.5. PASOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO**

Según Kotter, se deben cumplir ocho pasos para gestionar un proceso de cambio de manera eficiente.

### **2.5.1. Paso 1: Crear un sentido de urgencia**

En este punto se debe analizar el mercado y realidades competitivas. Se debe identificar y analizar las crisis potenciales u oportunidades. También se puede generar crisis, por ejemplo, un colaborador es el único que sabe ciertas tareas, cuando se va de licencia, los demás se dan cuenta que nadie más sabe hacer sus actividades. Se deben establecer objetivos altos que no se puedan lograr todos los días.

Crear sentido de urgencia resulta crítico para elevar la consciencia de la organización de que es necesario implementar continuos ajustes estratégicos. La urgencia debe comenzar en los niveles más altos, y transmitir que todos los integrantes despierten en la mañana, determinados a tomar alguna acción en su día que contribuya a avanzar hacia la consecuencia de una gran oportunidad para la organización.

### **2.5.2. Paso 2: Crear una coalición conductora**

La coalición debe conformarse por personas en las que los niveles de liderazgo confíen y debe incluir al menos algunos líderes y gerentes. La coalición debe trabajar en equipo, conocer los detalles. Debe tener una visión

macro y utilizar esta información para tomar buenas decisiones sobre qué estrategia de cambio lanzar y cómo llevarla a cabo.

### **2.5.3. Paso 3: Formular una visión del cambio**

Identificar a dónde se quiere llegar con el cambio. La visión tiene que ser clara, deseable por todos, debe transmitir una imagen, debe ser realista, flexible, comunicable.

La coalición conductora identifica las principales iniciativas estratégicas consideradas clave para lograr la visión.

### **2.5.4. Paso 4: Comunicar la visión del cambio**

La visión se debe comunicar en forma clara y sencilla. Esto permite crear adhesión y alterar a un creciente grupo de colaboradores. Si el mensaje correcto es enviado desde una comprometida coalición conductora hacia colegas que sientan la urgencia del cambio, un grupo de colaboradores comenzará a formarse en forma inmediata.

### **2.5.5. Paso 5: Facultar a los colaboradores el poder para emprender acciones de amplio alcance**

Los colaboradores deben comprender la visión, y tienen que ayudar a convertirla en realidad. Para lograrlo, los líderes deben alentar sus acciones orientadas a instrumentar la nueva visión. Las estructuras formales dificultan que el personal pueda actuar, es más fácil lograrlo en estructuras informales.

### **2.5.6. Paso 6: Generar logros a corto plazo**

Se deben planear mejoras o triunfos a corto plazo. Dar lugar a esos triunfos, otorgar reconocimiento y recompensas visibles a los que los hicieron posible.

Proporcionar evidencia en el sentido de que los sacrificios valen la pena.

### **2.5.7. Paso 7: Consolidar las ganancias y generar más cambios**

Los logros iniciales no son suficientes para sustentar el cambio. Los logros a corto plazo pueden ser engañosos para el equipo respecto a que el proceso del cambio ya se completó, pero el verdadero cambio debe establecerse mediante la repetición y la expansión. Para seguir adelante con el cambio se debe:

- Analizar qué salió bien y qué mal después de los logros. Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajan con la nueva visión del cambio.
- Establecer objetivos cada vez más ambiciosos que puedan generar un impulso exponencial tras el logro.
- Atraer a más partes interesadas influyentes o a agentes de cambio, personas capaces de poner en práctica la visión del cambio.
- Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

### **2.5.8. Paso 8: Arraigar los nuevos enfoques en la cultura**

En este paso se da origen a un mejor desempeño orientado al cliente, a la productividad, a un liderazgo mayor y más efectivo, y a una administración más eficaz. Articulando las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización.

Se desarrollan medios para garantizar el liderazgo y la secesión de los puestos en el organigrama.

## **2.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN**

Según Kaplún G. (2003) la comunicación dentro de una organización puede ser emergente o dominante.

- Comunicación emergente: la comunicación es igual al diálogo, los flujos son de entrada y ascendentes. La comunicación se da de forma interpersonal.
- Comunicación dominante: la comunicación es igual a información, los flujos son de salida y descendentes. La comunicación se da a través de medios de comunicación.



## **CAPÍTULO 3 - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Oriental Films es una productora audiovisual con más de 15 años en el mercado. Cuenta con oficinas en Uruguay, México y Colombia. Se dedica a realizar actividades de producción y post producción, intermedio digital y finalización audiovisual lo cual incluye, pero no se limita a la producción y postproducción de comerciales de televisión y otros medios de comunicación. Ha hecho campañas publicitarias para reconocidas marcas como Mercedes Benz, Coca-Cola, Renault, Pepsi, McDonald 's, Chevrolet, Huawei, Nike, entre otras. Cuenta con productoras asociadas en Argentina, Brasil, Ecuador, España y Estados Unidos.

La productora ha sido premiada en distintos festivales nacionales e internacionales.

En sus oficinas cuenta con equipo completo de postproducción, taller para realizaciones y SFX (nieve, lluvia, explosiones, disparos, etc.).

El presente trabajo se centrará en el departamento contable de la sede central que se encuentra en Uruguay. Cada país tiene su propio departamento contable.

En la organización se trabaja por proyectos, cada uno está a cargo de un productor ejecutivo, que es quien crea el presupuesto, arma el plan de trabajo y

contrata personal en forma freelance por el tiempo que duré el proyecto. Cada proyecto se divide en cuatro áreas:

1. Producción: esta área se encarga de la producción de contenido para diferentes medios de comunicación.
2. Arte: se encargan de adaptar el espacio a la ocasión deseada. Por ejemplo, si es una publicidad de época, se encargan de ambientar la locación y que todos los objetos sean acordes a la época.
3. Vestuario: son los encargados de realizar las pruebas de vestuarios a los actores. Y conseguir el vestuario acorde a lo que requiere la publicidad.
4. Locaciones: se encargan de la búsqueda del lugar donde se va a filmar. Pueden ser lugares al aire libre o interiores. Se encargan de gestionar los permisos con la intendencia para poder filmar en lugares públicos y cerrar la calle si es necesario.

Cada área tiene un jefe y asistentes (organigrama en Anexo 1). Los jefes de áreas son los encargados de controlar que se cumpla con el presupuesto asignado al proyecto, así como también son los responsables de controlar las solicitudes de dinero que se realizan al departamento contable. Una vez finalizado el proyecto, se presentan las rendiciones de gastos de cada área al departamento contable.

Los proyectos tienen tres etapas: preproducción, producción y postproducción.

Oriental Films es líder en Uruguay y Latinoamérica, siendo una de las productoras con mayor reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

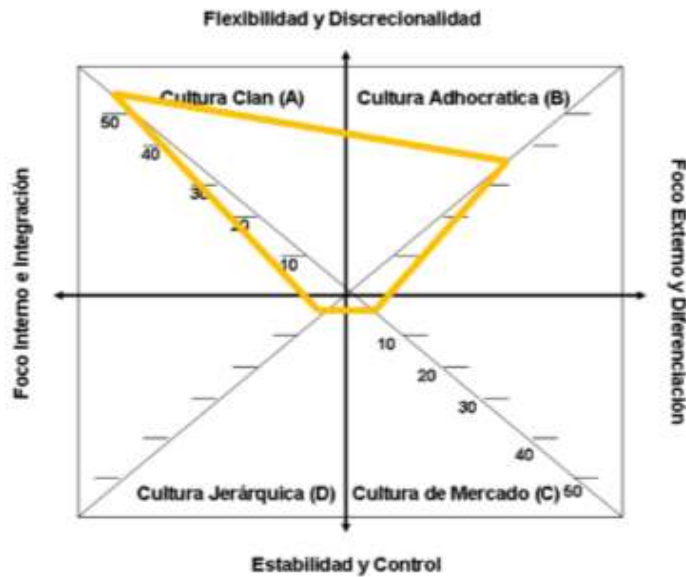
## **3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **3.2.1. Cultura organizacional**

Al conversar con la supervisora del departamento contable, comenta, que la organización tiene una cultura fuerte, y que esto no significa que tengan normas estrictas, sino que todos sus colaboradores comparten intensamente los valores y el compromiso con el crecimiento de la organización. Donde el principal valor es el respeto por los colaboradores y los demás *stakeholders* como seres humanos.

La supervisora entiende que la cultura de la organización valora las relaciones a largo plazo.

En el Anexo 3, se puede apreciar el análisis de la herramienta: Cuestionario Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, este cuestionario se le realizó a la supervisora, al Gerente General, al Gerente de Administración y finanzas y a dos Productores ejecutivos, para determinar qué tipo de cultura predomina en la organización según la clasificación de Cameron y Quinn. Donde el resultado obtenido fue:



Como muestra el gráfico, la organización tiene una cultura predominante de clan. Quienes realizaron el cuestionario, comentaron que la organización era un lugar amistoso y agradable para trabajar, que el foco está en la flexibilidad, siendo atentos a las necesidades de las personas y sensibles con el trato a los clientes. Los colaboradores comparten sus asuntos personales. Los líderes son más bien vistos como mentores, características que coinciden con la cultura de clan.

Según los resultados de la herramienta, se aprecia que la organización se mantiene integrada a través de la lealtad. Se valora el trabajo en equipo, la participación y el compromiso. En términos de cultura organizacional existiría cierta similitud entre la situación actual y la deseada, donde su fuerte por el sector al que pertenece, seguirá siendo la cultura clan.

### **3.2.2. Gestión de la dimensión humana**

La organización cuenta con una gran cantidad de activos intangibles. Los directores de cine son profesionales con reconocida trayectoria en el rubro.

Además, dentro de los colaboradores fijos hay licenciados en comunicación y publicidad, contadores, entre otros, quienes aportan capital intelectual, conocimientos, información y experiencia. El “*Know How*” que maneja Oriental Films en sus distintos procesos de producción, es un intangible invaluable para la organización, generando un impacto competitivo positivo para su diferenciación en el mercado. Los técnicos que trabajan en forma freelance, tienen distintos tipos de formación en el rubro audiovisual, además están ampliamente integrados a la organización, forman parte de ella. A simple vista, se puede apreciar un vínculo de respeto, unión, segunda familia.

Si bien, no hay un referente en Recursos Humanos, se considera a las personas como un recurso valioso. Del cuestionario de Indagación apreciativa que se realizó a cada integrante de la organización en forma anónima, se puede apreciar que los colaboradores desarrollan sus actividades sintiéndose conformes, no viéndolas como una carga sino como una oportunidad para crecer a nivel personal y profesional. El horario laboral es flexible para que los colaboradores puedan combinar su vida personal con su vida profesional. Tomando en cuenta la clasificación de modelos de la gestión estratégica de recursos humanos, Legge (1995), estaríamos ante un “modelo blando o suave”, donde los colaboradores son proactivos en lugar de insumos pasivos en los procesos productivos, son capaces de desarrollarse, dignos de confianza y colaboración.

### **3.2.3. Estrategia**

En consulta al Gerente General sobre cuál es la estrategia de Oriental Films, comenta que la estrategia es diferenciarse en cuanto a la calidad de sus

servicios, en el entendido que su principal ventaja competitiva, es contar con los mejores directores audiovisuales de la industria. Los servicios sobresalen por su calidad.

Según indica, la organización tiene como objetivos abrir sucursales en nuevos países como Chile y Ecuador, con el objetivo principal de posicionarse como empresa líder en el rubro audiovisual en toda Latinoamérica.

La organización no cuenta con definiciones de misión y visión, así como tampoco con indicadores de gestión. Como consecuencia, esto podría generar que los esfuerzos de la organización no sean eficaces en términos estratégicos, dado que la misión y la visión constituyen la base de la estrategia...

#### **3.2.4. Análisis FODA**

Se le consultó al gerente general sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. En base a lo que comentó, se realizó el siguiente análisis:

##### **3.2.4.1 Fortalezas**

- Personal calificado: Oriental Films cuenta con los mejores profesionales del rubro audiovisual es su staff fijo. La estabilidad del personal fijo, permite que los trabajadores freelance, vayan adquiriendo experiencia y capacitación en sus puestos. Además, los trabajadores freelance son siempre los mismos, logrando un compromiso y respeto por parte de estos hacia la organización.

- Experiencia en el rubro y conocimiento del mercado: la organización cuenta con gran experiencia no solo en Uruguay sino en toda Latinoamérica. Sus productores ejecutivos son personas conocidas en el medio, logrando mayor confianza por parte de los clientes a la hora de contratar el servicio.
- Activos fijos: la organización cuenta con equipos de post producción, ofreciendo a los clientes y a otras empresas del rubro, contratar solo el servicio de post producción.
- Proveedores locales: la empresa cuenta con beneficios por parte de varios proveedores locales, por ejemplo, con el depósito de audiovisuales. El depósito alquila todo tipo de utilería, vestimenta, artículos para arte, etc. Es el depósito más grande de Uruguay, y alquila a varias productoras de audiovisuales y cooperativas de teatro. Oriental Films tiene beneficios económicos y prioridad a la hora de alquilar.
- Calidad de los servicios: Oriental Films trabaja con muchos servicios del exterior, quienes, en muchas ocasiones, contratan solo el servicio de rodaje, siendo la pre y post producción desarrolladas en el exterior.

#### **3.2.4.2 Debilidades**

La empresa no cuenta con equipos de filmación para los rodajes ya que le es más rentable alquilarlos. El proveedor local que alquila los equipos, cámaras, luces, etc. es el mismo que tienen otras productoras. Por lo que

cuando hay muchos rodajes a la vez, puede que sea difícil contar con los equipos necesarios.

Lo mismo pasa con los colaboradores freelance. La mayoría de ellos, trabajan también en Cimarrón Cine (empresa de la que se hablará más adelante), Cimarrón se dedica a la producción de películas y series, por lo que, en muchas ocasiones contrata a los técnicos freelance por varios meses. Los tiempos de la publicidad son otros, en muchas ocasiones Oriental Films cierra un proyecto para la próxima semana, y quizás los técnicos con los que le gustaría contar, no están disponibles.

### **3.2.4.3 Oportunidades**

- Programa Uruguay Audiovisual: El objetivo general del programa es promover la producción audiovisual nacional a través de la atracción de producciones internacionales que contribuyan a la mejora de las capacidades locales, la profesionalización del sector y la incorporación competitiva del país en el mercado de producciones internacionales. Se busca apoyar producciones audiovisuales extranjeras producidas total o parcialmente en Uruguay, tales como servicios de producción de largometrajes, cortometrajes, videoclips, animaciones, documentales, series televisivas y nuevos formatos para distribución en plataformas digitales. Oriental Films ya participó en este programa, por lo que cuenta con experiencia para participar con nuevos proyectos,



posicionando favorablemente a la organización frente a clientes extranjeros.

- Seguridad y variedad de locaciones: se exportan muchos servicios al exterior, siendo Uruguay un país seguro y con gran variedad de locaciones para filmar.
- Clima: si bien el clima puede ser también una amenaza, por lo general es favorable para atraer producciones del exterior. En otoño, primavera y sobre todo en verano, por las playas, las producciones del exterior aumentan considerablemente. Además, es un país que no corre riesgo de tener tsunamis, terremotos, entre otros tipos de problemas climáticos.

#### **3.2.4.4 Amenazas**

- El clima en invierno es una gran amenaza, provocando que bajen las exportaciones de servicios y/o que sean nulas.
- Cambios en políticas públicas: en el año 2008 se creó el Instituto Nacional del Cine y el Audiovisual, en coordinación con otras instituciones estatales, es el organismo público encargado de diseñar las políticas nacionales del sector audiovisual de Uruguay. En la última rendición de cuentas aprobada por el actual gobierno, se planteó sustituir el Instituto del Cine y el Audiovisual por una Agencia Nacional Uruguay Audiovisual, cambiando su normativa y derogando el fondo de fomento económico. Si bien estos cambios

no son definitivos, podrían ser una amenaza para la industria audiovisual.

### **3.2.5. Estructura**

Al ser la organización, una productora audiovisual, su estructura no es convencional. Si bien cuenta con una estructura fija, se podría decir que esa estructura se amplía con cada proyecto, dependiendo la magnitud de cada uno.

La estructura fija se compone por los dueños de la empresa, el gerente general de quien depende 4 departamentos: Contabilidad y Finanzas, Producción, Edición y Post producción.

Los dueños, además de sus funciones y responsabilidades dentro del directorio, cumplen con otros roles en los proyectos. Dos de ellos son productores ejecutivos y uno es director de cine.

El departamento que se amplía en cada proyecto, es el de producción. Este departamento cuenta con productores ejecutivos, de quienes dependen los asistentes de producción. Para cada proyecto, se contrata un director de cine, quien depende del productor ejecutivo. Además, del productor ejecutivo también depende la jefa de producción, quien tiene a cargo las cuatro áreas que se mencionaba anteriormente (vestuario, producción, locaciones, arte). Cada área cuenta con un jefe, de quienes dependen varios asistentes.

### **3.2.6. Grupo sujeto**

Tomando la clasificación de grupos de Schvarstein, en grupos sujetos y grupos objeto. En la organización se pueden identificar grupos sujetos.

Se pueden identificar varios grupos: el de contabilidad, el de producción, el de preproducción, postproducción, entre otros. A su vez en cada proyecto se forman distintos grupos.

Dado que es relevante analizar las necesidades que llevan a los miembros a participar del grupo y de la organización, así como la satisfacción de aquellos, en las instancias de relevamiento (Anexo 2), se consulta a los líderes de cada grupo, cuál era el objetivo del mismo. En dichas instancias se pudo apreciar que, si bien cada grupo tiene sus objetivos específicos, el objetivo general es que a la organización le vaya bien. Cada miembro se siente parte de la organización. Entienden que, si a la organización le va bien, a cada uno de ellos también.

### **3.2.7. Tecnología**

La organización no cuenta con grandes implementaciones tecnológicas de sistemas de información, utilizan un sistema contable básico. No se cuenta con un sistema integrado de gestión. Los productores ejecutivos crean el presupuesto en planillas de Excel.

Donde sí se ve inversión en tecnología, es el área de edición y post producción, ya que cuentan con equipo de última tecnología.

## **CAPÍTULO 4- PRINCIPALES PROBLEMAS Y NECESIDADES**

El presente trabajo se centrará en el departamento contable de Uruguay, el cual está integrado por el Gerente de Administración y Finanzas, una Supervisora y tres auxiliares contables.

Si bien el cambio va a centrarse en este grupo, se espera que impacte en toda la organización, así como también que logre satisfacer necesidades de otros grupos. Teniendo un grupo sujeto, se trabaja en conjunto. La relación es de uno con todos y de todos entre sí.

El departamento contable tiene varios problemas y necesidades de cambio en sus procedimientos. Por ejemplo, los procedimientos de pedido de dinero y pago a proveedores son rudimentarios, carecen de controles y no son eficientes ante el crecimiento que está teniendo la organización. Ambos procedimientos tienen un componente de riesgo muy alto, dado el volumen de dinero que se maneja en cada proyecto. Estos procedimientos afectan la planificación financiera, impidiendo un correcto manejo de la misma.

Los pedidos de dinero funcionan de la siguiente manera: en cada proyecto, se tiene un presupuesto general que se divide por áreas (vestuario, arte, producción, locaciones). Cualquier persona del área realiza en forma diaria pedidos de dinero para poder solventar los gastos del rodaje. Estos pedidos los hacen enviando por mail una planilla de Excel (Anexo 4) al departamento contable. Los recibe un auxiliar contable, quien al día siguiente procesa las solicitudes que recibió el día anterior. Al realizar la solicitud,

especifican para qué proyecto es el pedido, el área, el importe y en que cuenta depositar el dinero. Esta planilla se divide en 3 partes:

- Prex: la empresa abrió cuentas prex a los trabajadores freelance, donde solicitan que importe y a que prex cargarlo, por ejemplo, un asistente de arte necesita alquilar adornos vintage, solicita el dinero, y luego presenta el comprobante y devuelve en caso que le sobre. Sucede en muchos casos, que piden más dinero del que van a necesitar “por las dudas”, teniendo que devolver después grandes sumas. Cuando ese dinero podría haber sido utilizado para otra cosa.
- Transferencias: para realizar transferencias, tienen que presentar el comprobante del gasto junto a la planilla. Solo se paga por transferencia de un día para otro, el adelanto del catering, a realizadores y agencias de publicidad. En muchas ocasiones hacen la solicitud de dinero, sin adjuntar la factura o porque se olvidaron de hacerlo o porque no la tienen. Esto genera pérdida de tiempo al intercambiar mails.
- Cheques en garantía: estos cheques se entregan, por ejemplo, cuando se alquila ropa, al momento de devolverla, se devuelve el cheque que se había dejado en garantía. En caso de pérdidas o averías, la tienda de ropa cobra el cheque. Lo ideal sería que se devuelva todo en condiciones, y los cheques sean devueltos al departamento contable. Pero no es así. Muchos cheques se pierden en el camino, en otros casos la empresa que lo recibe no sabe que es

un cheque en garantía y lo cobra, o la mercadería se averió y nadie avisa al departamento contable que ese cheque se va a cobrar.

Una vez que termina el proyecto, cada área liquida las rendiciones de gastos. El departamento contable tiene que controlar que todos los comprobantes coincidan con los pedidos de dinero, en caso que no se haya utilizado todo el dinero, se debe presentar comprobante de depósito en la cuenta bancaria de la empresa.

Existen problemas de comunicación en dicho procedimiento, la supervisora no recibe en tiempo y forma el presupuesto aprobado para poder prever cuándo y qué importes de dinero van a solicitar. Por proyecto se tienen miles de planillas de pedido de dinero, las que quedan únicamente de respaldo en los mails. Las solicitudes no vienen con los datos correctos, ocasionando un extenso intercambio de mails. Nadie tiene un control de lo que se gasta por área, si bien el total de la liberación de dinero tiene que coincidir con los comprobantes rendidos, nadie controla el detalle de cada comprobante. Todo esto, la gran mayoría de veces, se da en la vorágine misma de producción, con lo cual las distintas áreas relativizan la importancia de lo administrativo, en el entendido que su único objetivo es producir, muchas veces sin pensar o tener claro el cómo de los procedimientos de apoyo.

Además de este procedimiento diario, todos los viernes se paga a proveedores. Una vez que termina un proyecto, los productores ejecutivos envían al departamento contable un Excel con el detalle de proveedores a pagar. Dentro de este Excel están por un lado proveedores varios, por ejemplo, proveedores de baños químicos para los rodajes, alquiler de camiones para

transportar equipos, alquiler de equipos (cámaras, luces, sonido, etc.), hoteles, catering (se paga el 40% por pedido de dinero y el 60% como pago a proveedores). Por otro lado, está el *crew*, donde se detalla el nombre completo de cada técnico, el rol que desempeñó en el rodaje, la cantidad de horas que trabajo y cuál es el precio acordado a pagar. Las fórmulas de Excel en muchas ocasiones están mal, no dando el importe correcto a pagar, por lo que es necesario intercambiar mails para saber el importe correcto.

Los proveedores envían un mail solicitando fecha de pago (al mismo auxiliar contable que le llegan las solicitudes por pedidos de dinero) el auxiliar contable los agenda en una planilla de Excel (60 días desde la fecha de rodaje). Los proveedores deben enviar las facturas. Este procedimiento, al igual que el anterior, carece de controles y una correcta planificación. Los proveedores no se agendan para el pago y reclaman que no se les pagó a los 60 días de rodaje, o se agendan, pero no mandan la factura en tiempo y forma. El equipo técnico es más o menos el mismo en todos los proyectos. Algunos tienen unipersonales de servicios personales, pequeñas empresas, Sociedad de Responsabilidad limitada, Sociedad Anónima o cobran a través de cooperativas. Para Oriental Films es importante saber a través de qué empresa facturan, ya que es una empresa CEDE, por lo que, según artículo 3 del Título 7 del Texto Ordenado 1996 y del Decreto N.º 148/007, debe retener un 7% en concepto de IRPF según corresponda dependiendo el tipo de empresa. Pasa mucho que un técnico, por ejemplo, facturaba a través de su empresa unipersonal, por lo que se le retenía el 7% en concepto de IRPF, cierra la empresa y empieza a facturar a través de alguna cooperativa, sin avisarle a la empresa. La empresa se da cuenta el día anterior al pago cuando recibe la factura. Teniendo que pagar un

importe mayor al que tenía previsto. También pasa que se tenía previsto pagar un importe, y cuando el técnico manda la factura, la manda por un importe diferente a la que mandó el productor ejecutivo en la planilla a pagar. En esos casos se le consulta al productor ejecutivo, en caso de estar bien lo que mandó el técnico, se corrige la planilla a pagar (puede pasar que el importe sea mayor al previsto y no se cuente con ese dinero), en caso que no esté bien lo que mandó el técnico, se le solicita nota de crédito y nueva factura.

Un ejemplo de un problema que pasa a menudo es que, en el procedimiento de pago a proveedores, los técnicos mandan mail solicitando fecha de pago, pero no envían la factura en tiempo y forma, al no enviar la factura, no se los agenda para pagarles. El técnico se queja con el sector de producción y este sector consulta a contable porque no le pagan. Claramente a nadie le agrada este tipo de quejas, por lo que todos quieren evitar este tipo de situaciones.

En resumen, los principales problemas del departamento contable están en sus procedimientos ineficientes y en la falta de controles. Además de que no son procedimientos adecuados dado el crecimiento al que se está enfrentando la organización. Estos problemas impactan en forma negativa en el resto de la organización. Los procedimientos que se utilizan actualmente en el departamento contable, son eficientes si se tiene un solo proyecto al mes, pero no para 5 o más proyectos como se espera tener. En caso de tener varios proyectos a la vez, al equipo contable se les hace imposible realizar controles, no se puede tener un *cash Flow* actualizado, las cuentas bancarias se pueden sobregirar, la organización puede quedarse sin dinero para pagar los sueldos e



impuestos, dado que no se cuenta con una correcta planificación financiera.

Esto también afecta a la correcta toma de decisiones a nivel gerencial.

## **CAPÍTULO 5- TRANSFORMACIÓN Y SUGERENCIA DE IMPLEMENTACIÓN**

Para lograr una transformación en los procedimientos del sector contable, impactando positivamente en el resto de la organización, todos los colaboradores deben ser conscientes del problema, y cómo impacta en la organización. Por lo que se sugiere realizar una reunión grupal, donde cada equipo explique cómo funcionan sus procedimientos y cómo son afectados por los procedimientos de los demás departamentos. El equipo de producción debe entender que es necesaria una correcta planificación financiera para tomar decisiones y tener liquidez para las producciones. Y que, para lograr esta planificación, los procedimientos contables deben cambiar.

Si bien el cambio será en el departamento contable, sería oportuno que todos los colaboradores de alguna manera formen parte del cambio. Podría ser favorable que el equipo de producción forme parte de diseño de los cambios a implementar, con el fin de eliminar las quejas que existen actualmente de este departamento respecto al otro. Al tener todos conocimiento de los cambios a implementar, se espera colaboración y poca o escasa resistencia al cambio.

Una posibilidad para resolver los problemas descritos en el capítulo 4, sería, aplicar tecnología de información, que automatice e integre dichos procedimientos con los procedimientos de producción. Repensando procedimientos actuales y buscando flujos de información más eficiente, donde se valore la omnicanalidad, dando lugar a que los procedimientos apunten siempre al logro de los objetivos. La tecnología es clave, en cualquier

organización, sin importar su tamaño, pero los canales de comunicación, la eficiencia de los mismos y la capacitación, son el respaldo necesario para que, al implementar nuevas tecnologías, se encaucen con los objetivos de la organización. Los agentes de cambio, que deberán potenciar la transformación, también serán clave, en este proceso, ya que ellos impulsarán los cambios que se deben llevar adelante de manera impostergable.

Al momento de rediseñar los procedimientos existentes, se deben tener en cuenta los problemas que se comentaron en el capítulo 4, respecto a las tres partes de la planilla de pedido de dinero, se recomienda tener presente:

- Prex: antes de que el equipo técnico empiece a realizar los pedidos de dinero a sus tarjetas prex, sería conveniente que el departamento contable le pida a producción el presupuesto aprobado. Con el fin de controlar las sumas de dinero solicitadas y no enviar más dinero de que el que realmente van a utilizar.
- Transferencias: se recomienda solicitar cotizaciones a distintos proveedores, buscando la mejor relación calidad/precio. Informar a los proveedores que no se realizarán pagos sin facturas, por lo que es requisito excluyente tener una empresa para poder facturar.
- Cheques en garantía: Se sugiere hablar con las tiendas de indumentaria y plantearles una nueva modalidad. Por ejemplo, que el local de ropa emita una factura a Oriental Films, una vez que la ropa se devuelve, que se emite nota de crédito. En caso

que la ropa se pierda o se estropee, el local de ropa podrá cobrar la factura a la empresa.

A su vez se recomienda que los pedidos de dinero no se realicen todos los días, sino 2 o tres veces por semana. Se cree que, si el equipo de producción se organiza, podría saber con al menos dos días de anticipación que importe y cuando se va a gastar. De este modo el departamento contable podría tener más control sobre las finanzas de la organización.

## **5.1. BENCHMARKING FUNCIONAL**

Utilizando el concepto de Benchmarking, se analiza la transformación tecnológica en la productora audiovisual Cimarrón Cine, que se dedica a la producción de cine y series. La productora comenzó dentro de Oriental Films, como un área independiente, a diferencia de Oriental Films, que apunta al rubro publicidad, esta se dedica a la producción de cine y series, desarrollando ideas originales y ofreciendo servicios de producción para plataformas como Amazon, Netflix y HBO. Dado el rápido crecimiento que tuvo al asociarse con productoras extranjeras y comenzar a trabajar para distintas plataformas internacionales, comenzó a operar en forma independiente como otra organización, ya que este tipo de producciones, necesitan procedimientos diferentes a los de la publicidad.

Actualmente ambas productoras comparten uno de sus socios mayoritarios. Así como al gerente de Administración y Finanzas que cumple el mismo rol en ambas organizaciones, además del Gerente General de Oriental Films, que cumple el rol de Gerente de recursos humanos en Cimarrón Cine.

Como Cimarrón empezó dentro de Oriental Films, sus procedimientos al principio eran los mismos, así como también el sistema contable que usaban. Una vez que las empresas se independizaron, Cimarrón contrató un equipo de Tecnología de información (IT) quienes, junto al Gerente de Administración, crearon la aplicación Cimarrón. Esta aplicación automatiza el procedimiento de pedidos de dinero, así como también otros que son necesarios controlar día a día por el nivel de datos que se maneja en producciones de cine y series. Se transformó en un sistema central, de gestión de cada departamento involucrado en las producciones, otorgando permisos específicos a cada área y a su responsable para la aprobación y gestión de solicitudes de dinero. Se logró que a través solo de una herramienta, la administración logrará canalizar solicitudes y pedidos de pagos, como recepción de documentación. La aplicación Cimarrón sigue en desarrollo y mejorando sus versiones anteriores, al ser a medida y adaptable para este negocio.

Dicha implementación, cumplió con las necesidades esperadas y fue de gran utilidad para toda la organización, ya que integra información relevante para el equipo contable, el equipo de producción, así como también para ayudar en la toma de decisiones a nivel gerencial.

Se podría pensar que ambas productoras, por su relación inicial, comparten este tipo de innovaciones, pero en Oriental Films nadie conocía o sabía de esta aplicación. Cuando la nueva supervisora de administración, empezó a notar los problemas en el procedimiento del departamento, le comentó al Gerente de administración y Finanzas, que sería de gran utilidad desarrollar un sistema donde los técnicos puedan hacer los pedidos desde la

web, sin estar con tantos intercambios de mails. El gerente le comentó que Cimarrón Cine había desarrollado algo similar y les sugirió reunirse.

Dicha reunión se concretó, asistieron a ella la supervisora de administración y un auxiliar contable. El Gerente de Administración de Cimarrón, quién formó parte del desarrollo de la aplicación, les comentó cómo funcionaba, y que la idea de ellos era vender la aplicación a otras productoras, adaptándola a las necesidades de cada organización.

La aplicación es de fácil implementación ya que se encuentra en la nube, es muy intuitiva para el uso, a su vez requiere bajos costos de capacitación y ha funcionado con gran éxito en Cimarrón Cine.

## **5.2. PASOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO**

La aplicación puede ser una herramienta útil para solucionar los problemas en los procedimientos del departamento contable, pero no la única. El rediseño de los procedimientos estará a cargo del equipo contable. Para gestionar el cambio, se desarrollan los 8 pasos de Kotter.

### **5.2.1- Crear un sentido de urgencia**

La organización ya participó del Programa Uruguay Audiovisual (PUA), esto fue visto como algo favorable por parte de los clientes, lo que generó que los clientes quieran producir nuevos proyectos con Oriental Films para tener el beneficio económico de participar en el PUA. Para que la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) aprobara el primer proyecto, fue necesario un gran trabajo en el departamento contable, ya que había que rendir los gastos

acordes al presupuesto que se presentó, en un formato específico. Dada la ineficiencia de los procedimientos actuales del departamento contable, costó mucho rendir estos gastos, ocasionando muchas horas extras de trabajo. Con los procedimientos actuales y la cantidad de colaboradores en el departamento contable, es imposible participar con más de un proyecto ante el PUA.

Para poder participar con más de un proyecto a la vez, se tiene que lograr la rendición de gastos en forma rápida y eficiente, para esto, es necesario un sistema contable que integre la creación del presupuesto, los pedidos de dinero, y la rendición de gastos. La aplicación Cimarrón está adaptada para participar del PUA. Tiene la opción de ya cargar el presupuesto en el mismo formato que es requerido, a su vez, se cargan los datos de cada factura y está ya emite el reporte de gastos como la ANDE lo exige.

Se sugiere realizar reuniones individuales con los líderes de cada grupo para consultarles cuales son los problemas o necesidades a los que se enfrenta la organización, cómo ven al sector contable y qué cambios y mejoras sugieren. El objetivo de las reuniones individuales, es que los colaboradores salgan de un estado de complacencia y puedan ver la urgencia del cambio. Al ver una organización que necesita una renovación, se espera que comiencen a buscar acciones competentes.

### **5.2.2. Crear una coalición conductora**

En caso que se decida por implementar la aplicación de Cimarrón, ambas organizaciones comparten el mismo director, así como también el Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente General. Por lo que los

altos mandos, saben que el sistema funciona de manera eficiente. De todos modos, es importante crear un grupo que se encargue del cambio, así como una persona que lo lidere. Se buscará crear una coalición conductora que cuente con poder del puesto, liderazgo, credibilidad y experiencia.

- Poder del puesto: se cuenta con un número suficiente de integrantes claves, que son el Gerente de Administración y finanzas y la Supervisora de Administración. Contando con el apoyo del Gerente General.
- Experiencia: se cuenta con distintos puntos de vista que ayudarán a tomar decisiones inteligentes. El auxiliar contable que se encarga de realizar los pedidos de dinero, será de gran utilidad como parte del equipo.
- Credibilidad: el equipo que llevará a cabo esta transformación, ya viene realizando pequeños cambios en el sector, por lo que sus ideas son tomadas en cuenta con seriedad por parte de los demás miembros de la organización.
- Liderazgo: el liderazgo del cambio estará a cargo de la Supervisora de Administración.

Esta última consideración, es importante, ya que se necesitan habilidades de liderazgo.

Resumiendo este punto, al tratarse de una empresa chica, el grupo que llevará a cabo la transformación, podría estar compuesto por 3 personas. El Gerente de administración y finanzas, la supervisora de administración y un auxiliar contable.



### **5.2.3. Desarrollar la visión del cambio**

Todos los colaboradores tienen que saber a dónde se quiere llegar con el cambio a implementar. La visión del cambio deberá ser creada por la coalición conductora. Se sugiere como visión del cambio: “ser una organización con sistemas de información eficientes que se adecuen a la vorágine del rubro”. Para cumplir con esta visión, la organización deberá implementar sistemas de información que permitan solucionar los problemas de los procedimientos contables, así como también implementar controles, logrando llevar un control financiero que ayude a una mejor toma de decisiones a nivel gerencial.

### **5.2.4. Comunicar la visión del cambio**

La supervisora cuenta que cuando se le comentó a uno de los auxiliares contables la idea de automatizar algunos de los procedimientos existentes, se pensó que iba a quedar contento ya que se ahorraría mucho trabajo engorroso. Sin embargo, su primera reacción fue: ¿y ahora que voy a hacer con mi tiempo? Acá se ve la importancia de comunicar correctamente la visión. Quizás la supervisora (al comunicarle la idea sin incluir detalles), en su cabeza ya tenía pensado el beneficio que esta automatización traería para todos, sin embargo, al no comunicar en forma correcta, generó un mensaje equivocado. Para poder transmitir correctamente el mensaje que se quiere dar, se considera importante conocer al otro, entender que todos tienen distintos paradigmas y modelos de pensamiento distinto, por lo que un mismo mensaje,

puede llegar de maneras diferentes a dos receptores. En este punto, se sugiere realizar sesiones de coaching grupales, para lograr que los colaboradores sientan por sí solos la necesidad de realizar el cambio.

Se pretende comunicar la visión del cambio, hacer sentir a los demás miembros de la organización parte del mismo, y que comprendan que el beneficio va a ser para todos y no solo para el sector administrativo, efectivizando el control y la toma de decisiones.

La mayor parte de las comunicaciones dentro de la organización son interpersonales. La comunicación es principalmente el diálogo, con capacidad emergente. Es importante, para comunicar correctamente la visión del cambio, hacer hincapié en los flujos de entrada y los flujos ascendentes, es decir, cómo se recibe la información que viene de “abajo”, como escucha al de afuera.

A continuación, se detallan las acciones comunicacionales que se sugieren para una correcta comunicación:

- Realizar una comunicación formal por parte de la coalición conductora, con los colaboradores fijos de la organización. Todos deben estar al tanto y tener claridad de qué es lo que se pretende lograr, ya que el equipo de producción es quien tiene comunicación directa con los técnicos y va a ser quien comunique el cambio a estos.
- Una vez realizada esta comunicación, uno de los integrantes del equipo, deberá generar una instancia para recolectar dudas o inquietudes.

- En caso de inquietudes particulares, resolverla en conjunto con quien la presenta.

#### **5.2.5. Facultar a los colaboradores el poder para emprender acciones de amplio alcance**

Teniendo en cuenta los cuatro obstáculos más frecuentes que se mencionan a continuación, se considera que la organización no los presenta con frecuencia.

1. Las estructuras: no sería un obstáculo, ya que la estructura es informal, y por lo general las estructuras formales son las que presentan mayores dificultades.
2. Los sistemas: este sería el punto a cambiar, por lo que los sistemas de información para realizar los pedidos de dinero y pago a proveedores cambiarían.
3. Los supervisores: se espera una correcta delegación de tareas por parte de la supervisora de administración, brindándole a los demás colaboradores las facultades necesarias para llevar a cabo sus tareas.
4. Las habilidades: al cambiar los procedimientos del departamento contable, es necesario brindar cursos de capacitación a los colaboradores. Además, podría ser necesario realizar una jornada de capacitación para los técnicos. No solo hay que tener en cuenta la capacitación, sino también ayudar a los colaboradores con los problemas que enfrenten en el desempeño del cambio propuesto.

#### **5.2.6. Generar logros a corto plazo**

Se sugiere plantearse metas y objetivos a corto plazo para poder tener logros a corto plazo. Se sugiere a la supervisora de administración, que le vaya dando *feedbacks* del avance de los logros al auxiliar contable, con el fin de motivar a este a seguir con el cambio.

Hablando con la supervisora sobre este punto, comentó que veía como un logro, el cambio de actitud del auxiliar contable, que como se comentaba anteriormente, su primera reacción cuando se le comentó del cambio, fue de negación. Ahora se lo ve motivado y con ganas de empezar con la transformación de los procedimientos. Esto podría verse como un logro a corto plazo.

Otro logro a corto plazo se tendría cuando los mails por pedidos de dinero disminuyeran considerablemente. Si bien se espera que al final de la transformación no existan más emails con solicitudes de dinero, este cambio no va a ser brusco.

A su vez, a medida que comiencen a funcionar los nuevos procedimientos, ya se va a poder tener mayor control sobre las finanzas, ayudando a la toma de decisiones a nivel gerencial.

#### **5.2.7. Consolidar las ganancias y generar más cambios**

“Siempre que uno afloja el paso antes de concluir una tarea, se puede perder el ímpetu crítico, lo cual dará lugar a un retroceso.” Kotter (1997). Es importante que los “festejos” no den un mensaje equivocado, por ejemplo, que los colaboradores piensen que la transformación ya finalizó y pongan su foco

en otras cosas. Para evitar esto, se recomienda permitir un descanso al cumplir cada meta y objetivo, pero siendo conscientes de que el trabajo sigue, y que ese descanso fue para retomar fuerzas, sin aflojar el paso, como mencionaba Kotter.

Se espera por parte de la supervisora de administración como líder del cambio, que lleve un liderazgo empático, que escuche a los demás integrantes de la coalición conductora, así como también a todos los integrantes de la organización, que delegue tareas, que confíe en su equipo, evitando así controles excesivos.

A su vez debe promover el trabajo colaborativo. Ser capaz de tolerar los errores y verlos como oportunidades. Debe ser clara en los lineamientos, acompañar al equipo y potenciar las habilidades de cada integrante. Se espera que sea una líder resiliente que inspire y motive a su equipo, de forma de asegurar la continuidad y una exitosa adaptación en un contexto de disrupción. Consolidando de este modo, las ganancias obtenidas y obteniendo más cambios.

#### **5.2.8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura**

Luego de implementar el cambio, se sugiere realizar encuestas a los colaboradores fijos y a los freelances, sobre el funcionamiento de los nuevos procedimientos, posibles sugerencias y/ o mejoras que tengan para sugerir. Haciéndolos de esta manera, formar parte del cambio, con el fin de que el cambio perdure en el tiempo.

Para arraigar el cambio a la cultura, es necesario que pase cierto periodo de tiempo, que todos se acostumbren al cambio y que vean que es eficiente.

Las normas, valores y el tipo de cultura no se verán afectados por este cambio. Se espera que la cultura, facilite la adaptación, ya que, al ser una cultura de clan, por lo general se trabaja en equipo, se apoya el liderazgo y el nivel burocrático es mínimo.

### **5.3. OTRAS SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO**

Según R. Eichinger (1996): "Hay una bala mágica para cambiar. La investigación es clara. La gente siente menos miedo a los cambios en la medida en que participan en su diseño y ejecución. Cuantas más personas estén involucradas en la determinación, planificación, diseño y ejecución del cambio, menos resistencia habrá. Los líderes del cambio deben ser pacientes y diseñar tanta participación en el proceso como sea humanamente posible".

Por lo tanto, el grado de participación será de co-gestión, donde todos los interesados participarán activamente en la co-creación del plan y la ejecución. Se sugiere involucrar a todos los colaboradores, esto puede ser muy favorable para el cambio, dado que se cuenta con un grupo bastante heterogéneo que pueden aportar distintas ideas y puntos de vista.

Se recomienda definir la misión y visión de la organización, así como también, analizar la actual estrategia y mejorarla en caso que sea necesario. Se recomienda tener metas y objetivos definidos en toda la organización y por

grupos/departamentos, los objetivos a nivel grupal deben estar alineados con los objetivos generales de la organización.

Se recomienda definir indicadores de gestión con el fin de evaluar el éxito de la implementación del cambio. Al ofrecer una visión global de la situación de la organización, los indicadores facilitaran información para la adecuada toma de decisiones.

Luego de implementar el cambio, ya sea utilizando la aplicación Cimarrón, o adaptando de otra forma los procedimientos para cumplir con las necesidades del departamento, se sugiere aplicar los siguientes indicadores en el departamento contable:

- Margen de utilidad bruta, que mide el porcentaje de ingresos obtenidos en relación a los costos
- La razón corriente (liquidez y disponibilidad de efectivo).

Estos indicadores permitirán saber si el cambio cumplió con los objetivos, si se tiene mayor control sobre los costos de producción, y si se logró llevar un *cash Flow* al día.

Por otro lado, se sugiere aplicar indicadores de desempeño de los procesos y procedimientos, como indicadores de eficiencia y eficacia:

- Eficiencia = [(resultados obtenidos / costo real) x (tiempo real)]  
x [resultados deseados / costo deseado] x (tiempo deseado)]
- Eficacia = [(resultados obtenidos) / (resultados deseados)] x 100

También se sugieren indicadores que permitan revelar cómo va la implementación de la misión y la visión, así como el cumplimiento de objetivos.



## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES**

En el trabajo se propuso una transformación en los procedimientos del departamento contable. Esperando que dicha transformación impacte en el resto de la organización.

Se pudo observar que la organización tenía los mismos procedimientos desde sus inicios, sin adaptarse a los cambios del entorno.

Cuando la organización fue creada, el rubro tenía escasas regulaciones y apoyo por parte del gobierno. La organización vivió los cambios en la industria que ocasionó la creación del Instituto Nacional del Cine y el Audiovisual Uruguayo, así como la creación del fondo de fomento y el programa Uruguay Audiovisual.

Por lo que, los procedimientos deben ser adaptados ante estos cambios. Al tener la organización una cultura predominantemente de clan, y tener grupos sujeto, se espera compromiso por parte de los colaboradores respecto a la importancia del cambio. Al tener una estructura informal y ser una organización con pocos colaboradores fijos, será más fácil que todos conozcan y entiendan la visión del cambio, teniendo fácil acceso a comunicarse con la coalición conductora en caso de dudas o inquietudes.

Al ser la estrategia de la organización diferenciarse en cuanto a la calidad de sus servicios, siendo su ventaja competitiva contar con los mejores directores, esta estrategia debe tener procedimientos de apoyo alineados a la misma. La calidad de sus servicios no debe verse solo en su producto final, sino también en sus procesos y procedimientos internos.

Al no tener una visión y misión, los colaboradores no tienen claro a dónde se quiere llegar, se podría decir que viven el día a día de la organización, no se tiene planes a futuro. Si bien la industria audiovisual creció gracias a los incentivos económicos para inversiones del exterior, con una visión clara de hacia dónde se quiere llegar, con una correcta planificación financiera, y sistemas de control e información eficientes, se podría obtener un mayor margen de ganancia.

Si en un futuro se pretende que Oriental Films siga siendo líder en el mercado, expandiendo sus ventas, ofreciendo servicios de calidad a sus clientes y manteniendo el sentido de pertenencia en sus colaboradores, hoy, es necesario y urgente implementar un cambio en sus procedimientos contables.

Se entiende que la organización tiene las características adecuadas para gestionar el cambio, utilizando criterios técnicos y/o profesionales, así como también herramientas y conocimiento de gestión, de forma tal que puedan resolver los problemas a los que se enfrenta el departamento contable, así como otros eventuales problemas que puedan surgir en este o en otros departamentos. Pasar por un proceso de transformación, les dará experiencia a los integrantes de la organización para gestionar cualquier otro cambio. Al implementar controles eficientes, un buen manejo de las finanzas y procedimientos acordes al volumen de trabajo, le permitirá a la organización aprovechar sus fortalezas y oportunidades, minimizando sus debilidades y amenazas.

Un sistema integrado de información permitirá realizar distintos informes para tomar decisiones, teniendo la información actualizada en todo momento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cameron, K., Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Jossey Bass.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano (3º ed.). México: Mc Graw Hill.
- Etkin J., Schvarstein L. (1997). Identidad de las organizaciones”. Buenos Aires: Paidós.
- Instituto Nacional del Cine y el Audiovisual  
<https://icauc.mec.gub.uy/>
- Kaplún G. (2003). Comunicación popular. Buenos Aires.
- Kotter. John P. (1997). El líder del cambio. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill
- Legge, K. (1995). Human Resources Management. UK, Macmillan Business
- Lombardo M., Eichinger R. (1996). 100 Things You Need to Know: Best People Practices for Managers & HR” -Lominger Ltd Inc.
- Pichón Riviere, E. (1983). El Proceso Grupal. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Programa Uruguay Audiovisual:  
<https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/programa-uruguay-audiovisual>

-Porter, M. (1980). Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. Nueva York: THE FREE PRESS.

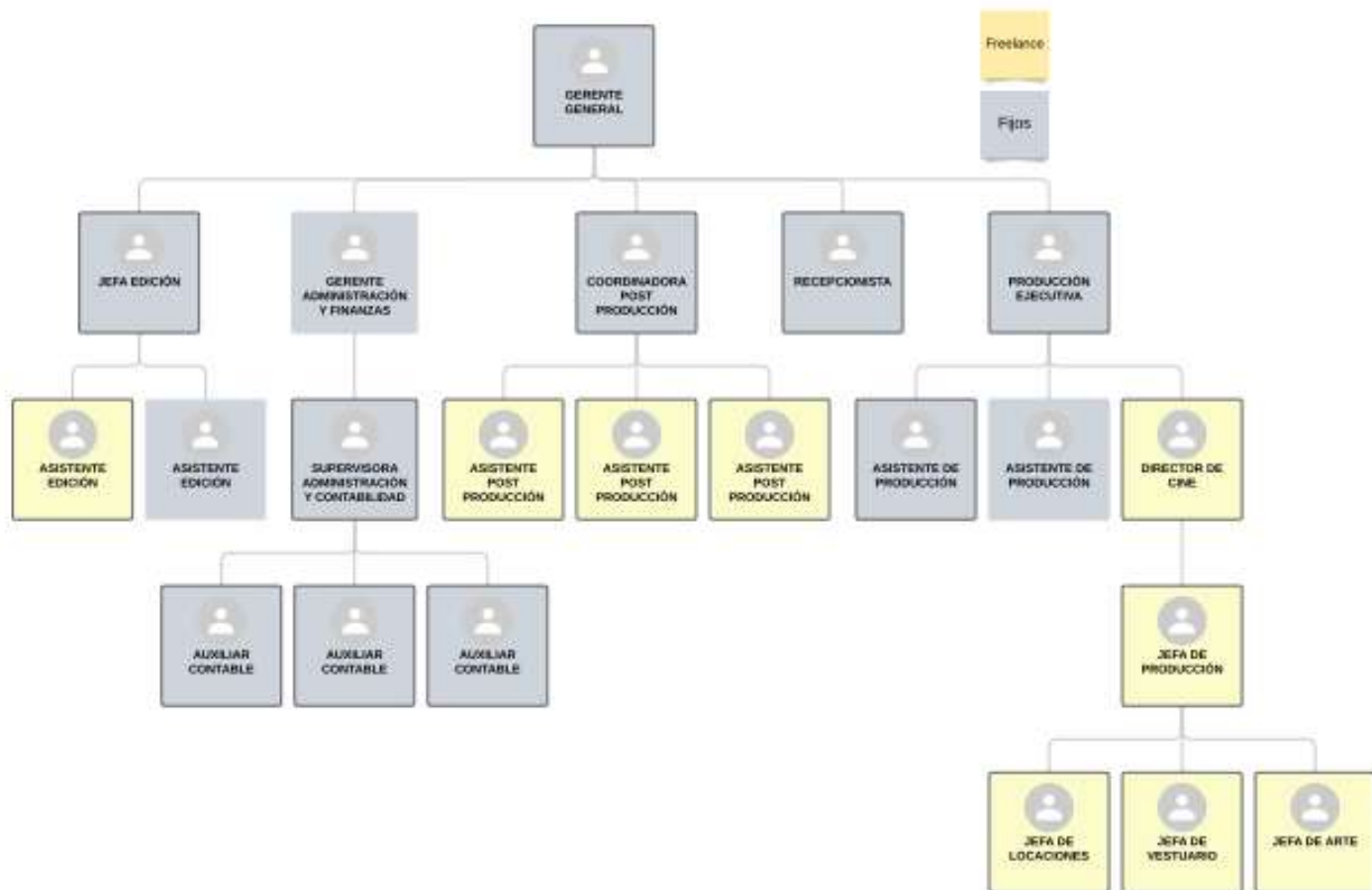
-Porter, M. (1994). Ventaja competitiva. 1ª reimp. México: Continental.

-Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. 8ª ed. México: Pearson Educación Prentice Hall.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Organigrama



## ANEXO 2

**Preguntas que se llevaron a cabo en instancias de relevamiento para conocer los objetivos de cada grupo. Dichas instancias se dieron en forma individual. A continuación, se indica la fecha y el cargo con quien se desarrolló cada instancia.**

**Fecha: 04/04/2022 - Cargo: Gerente General**

**Fecha: 04/04/2022 - Cargo: Supervisora del departamento contable**

**Fecha: 06/04/2022 – Cargo: Productor ejecutivo**

¿Quiénes componen tu grupo de trabajo dentro de la empresa?

¿Cuál es el objetivo del grupo?

¿Cómo crees que el trabajo de tu grupo impacta en la organización?

¿Qué espera de tu grupo y de la organización?

¿Qué procesos y procedimientos mejorarías o cambiarías de tu grupo? y de los demás grupos?

ANEXO 3

**Cuestionario Instrumento de Evaluación de la cultura organizacional (traducción y adaptación libres de OCAI de Cameron y Quinn)**

1. Características Dominantes

**Actual**

**Preferido**

a. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho acerca de sí mismos	80	80
b. La organización es un lugar muy dinámico y de emprendimiento. La gente se muestra deseosa de tomar riesgos.	15	15
c. La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	5	5
d. La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.	0	0
Total	100	100

2. Liderazgo organizacional

**Actual**

**Preferido**

a. El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar facilitación, mentoring.	60	60
b. El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar emprendedurismo, innovación o toma de riesgos.	40	40
c. El liderazgo en la organización es generalmente considerado para ejemplificar un agresivo foco de orientación a resultados.	0	0
d. El liderazgo en la organización está generalmente considerado para ejemplificar coordinación, organización y aceptación eficiencia.	0	0
Total	100	100

### 3. Gerenciamiento de empleados

**Actual**

**Preferido**

a. El estilo de gerenciamiento en la organización se caracteriza por el énfasis en el trabajo en equipo, consenso y participación.	50	50
--	----	----



b. El estilo de gerenciamiento en la organización se caracteriza por el énfasis en la toma de riesgos individual, innovación, libertad.	50	50
c. El estilo de gerenciamiento en la organización se caracteriza por el énfasis en una dura conducción de competitividad, altas demandas y logro.	0	0
d. El estilo de gerenciamiento en la organización se caracteriza por el énfasis en la seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y estabilidad del relacionamiento.	0	0
Total	100	100

#### 4. Cohesión organizacional

**Actual**

**Preferido**

a. La cohesión que mantiene a la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.	60	60
b. La cohesión que mantiene a la organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	40	40

c. La cohesión que mantiene a la organización unida es el énfasis en el logro y el cumplimiento de objetivos.	0	0
d. La cohesión que mantiene a la organización unida son las políticas y reglas formales. Mantener una organización que funcione en forma fluida es importante.	0	0
Total	100	100

#### 5. Énfasis estratégico

**Actual**

**Preferido**

a. La organización enfatiza el desarrollo humano. Se empeña en la alta confianza, apertura y participación.	80	60
b. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Es valorado el tratamiento de cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades.	20	40
c. La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Atacar objetivos exigentes y ganar en el mercado es lo dominante.	0	0
d. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. El control de la eficiencia y que las	0	0

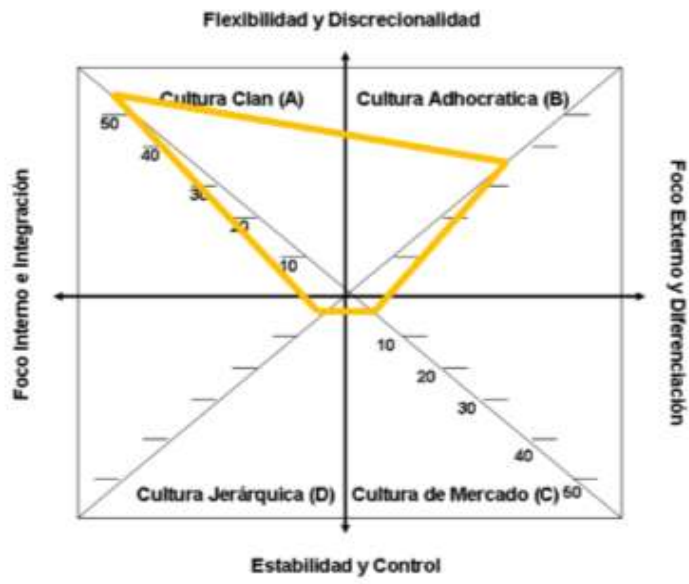
operaciones se desarrollen en forma fluida es lo importante.		
Total	100	100

6. Criterios de éxito

**Actual**

**Preferido**

a. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	40	40
b. La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o los más novedosos. Es líder de producto e innovadora.	40	40
c. La organización define el éxito sobre la base de ganar participación de mercado y competir. El liderazgo de la competencia de mercado es la clave.	10	10
d. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Es crítico producir a bajo costo, con una entrega digna de confianza, que se desarrolle de acuerdo a una fluida planificación y programación.	10	10
Total	100	100



ANEXO 4

Planilla para solicitar “pedidos de dinero”.



PROYECTO:	
ÁREA	

NÚMERO DE PEDIDO:	
-------------------	--

**PREX - CHEQUES**

FECHA	CONCEPTO	ACLARACIONES	PROVEEDOR	MONTO SOLICITADO	
				\$	U\$S
TOTAL				0	0

**TRANSFERENCIAS (catering, realizadores y agencias)**

FECHA	CONCEPTO	BANCO	N° DE CUENTA	PROVEEDOR	MONTO SOLICITADO	
					\$	U\$S
TOTAL					0	0

**CHEQUES SOLICITADOS PARA USO EN GARANTIA**

FECHA	CONCEPTO	BANCO	N° CHEQUE	PROVEEDOR	MONTO SOLICITADO	
					\$	U\$S
TOTAL					0	0

\_\_\_\_\_  
Solicitante  
FIRMA Y ACLARACION

## ANEXO 5

### **Cuestionario del Taller de Indagación Apreciativa**

**Este cuestionario se envió por mail a cada integrante de la organización los primeros días de abril, en el cual se les pidió que contestaran las preguntas de forma anónima, el 80% de los integrantes lo hicieron, no obteniendo respuesta del restante 20%.**

Cuéntame una historia personal, aquí en esta organización, sobre una época en la que te sentiste más satisfecho y entusiasmado que nunca trabajando en la empresa.

¿Qué fue lo que específicamente te hizo sentir de esa manera?...

¿Qué hiciste tú? ¿Qué hicieron tus colegas? ¿Qué hizo tu jefe?

¿Cómo era el trabajo que tenías que hacer?

¿Qué es lo que más te gusta de esta organización como lugar para trabajar? ¿Qué es lo que más extrañarías si te desvinculas de la empresa?

¿Qué es lo que más disfrutas de trabajar con tus colegas?

¿Qué nos enseña esa historia sobre la forma en que hacemos las cosas aquí, las relaciones con las personas con las que compartes el trabajo y la naturaleza del trabajo que llevas a cabo?

Si tuvieras una varita mágica y pudieras cambiar cualquier aspecto de esta organización, ¿qué tres cosas harías inmediatamente para convertirla en el mejor lugar para trabajar, en la organización ideal que tienes en mente?

1)

2)

3)