



## LA CALIDAD COMO VALOR EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS PRODUCTORAS NACIONALES INDEPENDIENTES EN MARACAIBO

(Quality as an instrumental value in the strategic thought in the management of the independent producers of radio, cinema and television of Maracaibo)

Recibido: 27/06/2012 Revisado: 17/09/2012 Aceptado: 07/02/2013

**Cendros Parra, Pavel Alejandro**

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

[vmt\\_pavel@hotmail.com](mailto:vmt_pavel@hotmail.com)

### RESUMEN

El presente estudio determina la evolución de la calidad como un valor instrumental en el pensamiento estratégico en la gerencia de las productoras independientes de radio, cine y televisión de Maracaibo, soportado teóricamente en los trabajos de pensamiento estratégico en los términos planteados por Andrade (2006), Morrysey (1996) y Gerstein (1996). Dicho estudio estuvo enmarcado dentro de un tipo de investigación descriptiva y de campo, bajo un diseño no experimental, longitudinal con mediciones en el año 2007 y 2011. La población estuvo conformada por aquellas microempresas Productoras Nacionales Independientes (PNI) naturales y jurídicas, clasificadas como tal en Maracaibo e inscritas en el Ministerio del Poder popular para la Comunicación e Información. En ambos años, la técnica de recolección de datos implementada fue la observación mediante encuesta, bajo el estilo cuestionario, utilizando preguntas cerradas con alternativas fijas de respuesta, además de algunas preguntas abiertas conformadas por 35 ítems, el mismo fue validado por cinco (5) expertos, y administrado a los gerentes de dichas productoras. Como resultado, se puede afirmar que existe un incremento moderado del valor calidad en el pensamiento estratégico en la gerencia de las empresas productoras independientes de radio, cine y televisión de Maracaibo. Se recomienda a los productores asumir una actitud pro activa en la utilización del pensamiento estratégico en su organización como ventaja competitiva y que estos participen en actividades académicas de extensión y postgrado para adquirir conocimientos y destrezas en el área del pensamiento estratégico.

**Palabras clave:** Pensamiento, Estratégico, Productoras, Nacionales, Independientes.

### ABSTRACT

The present study determines the evolution of quality as an instrumental value in the strategic thought in the management of the independent producers of radio, cinema and television of Maracaibo. This study was framed within a type of descriptive investigation and field, under a non-experimental design, longitudinal with measurements in 2007 and 2011 years. The population was confirmed by those Independent micro-enterprises National Producers (PNI), natural and legal, classified like so in Maracaibo and registered in the Ministry of Popular Power for Communication and Information. In both years, the technique of data collection implemented was the observation by means of survey; the

same was administered to the managers of these producers. As result, we can affirm that there is a moderate increase of the value quality in the strategic thought in the management of the independent producing companies of radio, cinema and television of Maracaibo. Recommending the producers to assume a proactive attitude in the use of the strategic thought in its organization like competitive advantage and that these participate in academic activities of extension and postgraduate to acquire knowledge and skills in the area of quality y the strategic thought of such organizations.

**Keywords:** Thinking strategically, Producing, National, Independent.

## INTRODUCCIÓN

La televisión, la radio y el cine son los medios de difusión de mayor alcance con los que cuenta la humanidad actualmente, los mismos han hecho surgir en el mundo puestos de trabajo, ubicándose entre ellos el productor, quien trabaja asociado al medio de difusión o de forma independiente constituyendo empresas y microempresas productoras de radio, televisión o cine.

En la década de los cincuenta surge la televisión en Venezuela; su parrilla programática se soporta en los llamados enlatados o series de televisión filmadas en formato de película, posteriormente, Renny Ottolina con su programa en vivo, convierte este medio en el más impactante; el estilo genuino y elegante lo lleva a ser el hombre emblema para esa época, rápidamente se gana el cariño del público y la credibilidad de grandes anunciantes.

Este gran poder que obtuvo lo llevó a trabajar de forma autónoma convirtiéndose en el primer productor independiente de Venezuela. En la actualidad, los altos costos les dificultan a distintas radiodifusoras, canales de televisión por suscripción y señal abierta, hacer programas, en este sentido, la producción independiente cobra auge como alternativa a las necesidades que estas tienen.

Cabe destacar que la misión de las productoras independientes es simple: es el hacerse cargo de un proyecto, como programas audiovisuales con fines culturales, educativos, informativos y recreativos, con el fin de contribuir con el desarrollo integral de los usuarios, especialmente los niños, niñas y adolescentes, estos deben ser entregados prácticamente terminados, para ahorrar tiempo y dinero a los medios de comunicación.

Es por ello que, en radio y televisión, una gran parte de la producción está ahora en manos de las productoras independientes. Esta tercerización los coloca en el papel de proveedores de contenidos de acuerdo con una evolución lógica de las mismas. El negocio fue creciendo ya que ahora los canales emiten o transmiten el producto final en forma de programas limitados en tiempo y los productores generan el contenido de los mismos; se está tratando hacer de esto una industria.

Aun cuando no se ha podido establecer con precisión cuántos productores independientes habían en Maracaibo antes de la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (Ley resorte), resulta evidente que dicha actividad ha cobrado auge, ya que

esta era condicionada antes de la entrada en vigencia de dicha Ley, por lo que la relación entre los dueños de medio y la de los productores eran inclinadas hacia el poder de los primeros sobre los segundos.

Por lo tanto, los programas audiovisuales eran producidos por los propios medios y soportados de manera organizacional por las grandes corporaciones mediáticas, limitando así la capacidad gerencial, en materia de producción audiovisual, a una minoría muy reducida y con características de élite corporativa, de manera tal que el mercadeo y la inserción de estos, ya estaba previamente establecida por las mismas corporaciones.

En Venezuela, en los últimos años se han dado importantes cambios en su marco jurídico legal que ha afectado diversos ámbitos de la realidad nacional. La recientemente Ley de Responsabilidad Social de Radio y Televisión, aprobada por la Asamblea Nacional y en plena ejecución, ha venido impactando las relaciones entre el mundo de la información y la sociedad, particularmente se ha establecido una vinculación entre los medios de comunicación, los dueños de los medios y los productores de los programas (expresado en términos de productos audiovisuales y su contenido), favoreciendo aún más la creación de nuevas empresas productoras independientes. La Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2004) en su artículo 13 establece:

“La producción audiovisual o sonora nacional se entenderá como independiente, cuando sea realizada por productores nacionales independientes inscritos en el registro que llevará el órgano rector en materia de comunicación e información del Ejecutivo Nacional. Será considerado productor nacional independiente, la persona natural o jurídica que cumpla con los siguientes requisitos: Capital venezolano, locaciones venezolanas, guiones venezolanos, autores o autoras venezolanas, directores o directoras venezolanos, personal artístico venezolano, personal técnico venezolano, valores de la cultura venezolana. La determinación de los elementos concurrentes y los porcentajes de cada uno de ellos será dictada por el Directorio de Responsabilidad Social mediante normas técnicas. En todo caso, la presencia de los elementos anteriormente citados en su conjunto no deberá ser inferior al setenta por ciento”.

Por otro lado, el artículo 14 denominado Democratización en los Servicios de Radio y Televisión, establece:

“Los prestadores de servicios de radio y televisión deberán difundir, durante el horario todo usuario, un mínimo de tres horas diarias de programas culturales y educativos, informativos o de opinión y recreativos dirigidos especialmente a niños, niñas y adolescentes, presentados acordes con su desarrollo integral, con enfoque pedagógico y de la más alta calidad. En la difusión de estos programas se deberá privilegiar la incorporación de adolescentes como personal artístico o en su creación o producción” (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2004).

Estos artículos, además de otros de la ley, generan una contundente apertura con una



importante democratización de la producción radial - televisiva, esto le ha dado la oportunidad a más 1500 productores, inscritos en el Ministerio de Comunicaciones e Información (MINCI), sin relación alguna con el gobierno y los medios de difusión masiva, a publicar tres horas diarias de programación en televisoras, así como radiodifusoras nacionales y regionales. Por tanto, el fuerte impulso que se les ha dado a los productores al apoyar legalmente la actividad independiente genera una industria cuyas empresas revisten características muy especiales en términos de su organización, planificación y mercadeo.

Vale destacar que la importancia de esta ley es regular y legislar la producción independiente, para por una parte controlar la acción de los medios y los productores, y por otra, formular un proceso de apertura que sin ella no era posible.

Este importante crecimiento de productoras independientes en el sector empresarial plantea a su vez nuevos retos que irán generando nuevos modelos para dirigir una actividad donde el elemento gerencial reviste particular característica por la condición de ser, en gran mayoría, dueños y gerentes del negocio. Con la implantación de la ley antes mencionada se acrecienta rápidamente la actividad empresarial independiente, pero aparece un aspecto que ha venido afectando el desarrollo de dicha actividad, como es la inexperiencia de la creación, conducción y administración de programas en empresas de este tipo.

Según Kotler (2005), en el campo de la mercadotecnia se establece que las empresas están afectadas por su entorno y condicionadas por su ámbito interno, por lo que toda organización está influenciada por su ambiente y gerencia, teniendo en cuenta que debe conocer las posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que le permitan enrumbar el negocio por rutas de beneficio y prosperidad.

Para el autor antes mencionado, convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas.

En consideración a lo expuesto, es preciso desarrollar un pensamiento estratégico en la organización, dado que determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias.

Además, para Kotler (2005) la planeación a largo plazo es una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas, es un proceso que se ocupa del futuro y del presente, apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado, reúne al equipo administrativo para transformar la misión, visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro.

Por su parte, para Serna (2003) la planeación estratégica es un proceso a través del cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para lograrla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto supone, según el autor, la participación activa de los actores organizacionales, la obtención de información de manera tanto permanente como oportuna, acerca de sus factores claves del éxito, su revisión monitoreo con el necesario ajuste, a fin de que se convierta en un estilo de gestión haciendo la organización proactiva y participativa.

En el caso de las productoras independientes, el entorno influye en la estrategia gerencial que deben programar frente a los factores económicos, políticos, sociales y culturales que las conforman, por lo que el diseño y ejecución de instrumentos de políticas económicas, por parte del gobierno, es determinante en la definición de dicha estrategia. En el caso particular de Venezuela, la intervención del Estado en la actividad económica ha sido fundamental en la orientación de la conducta de las productoras independientes.

Pero, no solo el medio ambiente externo interviene en la estrategia, aspectos endógenos como la misión, visión asociados a los valores, señala Serna (2003), son guías determinantes que deben alinearse al medio ambiente externo para trazar las estrategias a seguir. Este acoplamiento refleja un pensamiento estratégico gerencial.

En este proceso de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, las productoras nacionales independientes tienen una actitud optimista en cuanto a lograr producciones exitosas, mirando así al futuro de los mercados considerando la competencia con creatividad y pragmatismo. Con base en lo anterior sería necesario asumir la planificación estratégica como una herramienta importante para el futuro desarrollo de las productoras independientes para crear un estado de conciencia que solo se logra a través del pensamiento estratégico.

Las productoras nacionales independientes zulianas del nuevo milenio deben ser más competitivas en un mercado globalizado, retando un contexto donde el vertiginoso desarrollo tecnológico les obliga a definir estrategias que les ayude, en algunos casos a mantener, en otros, a elevar los niveles de eficiencia, eficacia con la necesaria rentabilidad para el desarrollo de una gerencia a través del pensamiento estratégico actuando en forma objetiva, convirtiéndose así en propulsoras de la innovación de la naciente industria radial y televisiva de Maracaibo.

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Pensar es una cualidad del ser humano que le permite discernir y razonar acerca de su entorno, actuación y conducta. El Diccionario Enciclopédico Larousse (Larousse, 2006) lo define de la siguiente manera: "formar y ordenar en la conciencia de ideas y conceptos".

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2012) lo define como: "imaginar, considerar o discurrir. Reflexionar, examinar con cuidado una cosa para formar un dictamen". Al mismo tiempo el primero define el pensamiento como la facultad de pensar y como tal es un atributo exclusivo del hombre.



En tanto que el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2012), entre las diferentes acepciones, dice que es el pensamiento como potencia o facultad de pensar; agregando que es el conjunto de ideas propias de una persona o colectivo. De acuerdo con estas definiciones puede expresarse que el pensamiento es lo que se piensa y que tiene como propósito conocer y/o entender algo; como tal puede decirse que el pensamiento es algo mental.

Gerstein (1996) establece que el pensamiento estratégico debe verse como un conjunto de intenciones, a menudo expresadas en forma de un plan estratégico, donde el plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto. Este mismo autor muestra un segundo modo de ver la estrategia como más "conductista". Específicamente se refiere a la estrategia como una pauta de asignación de recursos.

Por lo tanto, al observarle de este modo, quedan claros dos puntos: en primer lugar, toda empresa tiene una estrategia implícita que puede deducirse por el modo en el cual asigna los recursos disponibles como el capital, las instalaciones y las personas, y por las oportunidades que su gerencia aprovecha o tiende a prescindir.

En segundo lugar, se deben enunciar las intenciones propias, es decir, poner por escrito un plan estratégico, lo cual es tan solo la mitad del proceso creador de una estrategia. Antes de que la gerencia pueda decir que la empresa cuenta realmente con una nueva estrategia, es necesario haber transformado con éxito las intenciones en realidades.

Ahora bien, si la estrategia se considera como una pauta de despliegue de recursos, la formulación de la estrategia podrá verse como una serie de decisiones de asignación de recursos. Estas decisiones pueden incluir: escoger las regiones geográficas en las que conviene colocar los productos de la empresa, elegir la tecnología apropiada de producción, seleccionar los canales de distribución, y quizá, permitir que compitan unos con otros (Cepal, 1996).

De acuerdo con Gerstein, citado en Cepal (1996), es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones en secuencia que sigan la siguiente lógica: visión estratégica; misión o finalidad de la organización; ámbito de la empresa; posicionamiento competitivo; metas estratégicas; y estrategias y planes de acción de respaldo.

El mismo Morrysey (1996) afirma que el pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición y es el que lleva la perspectiva. De acuerdo con el mismo autor, su importancia radica en que es la base para la toma de decisiones estratégicas, el cual permite la definición implementación y ejecución de la visión, misión y la estrategia de la organización; así como también establecer los principios y valores de la organización. Esto en conjunto define los elementos del pensamiento estratégico.

En definitiva cualquier empresa debe poseer y mantener un pensamiento estratégico que le garantice una direccionalidad a la empresa conducente al éxito como organización y en razón de los objetivos para los cuales fue creada.

Para efectos de esta investigación, se asume la variable pensamiento estratégico en los términos planteados por Andrade (2006), Morrysey (1996) y Gerstein (1996), considerando como dimensiones fundamentales los principios de la organización expresados en los valores de la organización, la existencia de la visión y misión, las características de las mismas conjuntamente con la presencia de una dirección estratégica.

En una perspectiva comunicacional, para Blanco y otros (2012), la era de la información ha afectado profundamente la manera en que las organizaciones se gestionan para hacer frente a la abundancia de información, y a la necesidad de conectarse e influir en las redes de intereses que se configuran a su alrededor. Este nuevo escenario ha puesto en crisis los métodos tradicionales de planificación estratégica y gestión de la información asociada al proceso, que tienen que ser sustituidos por otros más ágiles, flexibles y participativos. En este sentido, para Cendrós y Ramírez (2011), las organizaciones han descubierto que dentro de sus acciones diarias deben asumir un compromiso hacia sus integrantes, clientes-usuarios y hacia la comunidad donde pertenecen.

### **VALORES: CONVICCIONES DE EMPRESAS EXITOSAS**

La génesis del valor humano se desprende del vocablo latín "aestimable" que le da significación etimológica al término primeramente sin significación filosófica. En los tiempos antiguos los problemas axiológicos interesaron a los filósofos, por ejemplo: desde Sócrates eran objetos de análisis conceptos tales como "la belleza", "el bien", "el mal".

Con el proceso de generalización del pensamiento humano, que tiene lugar en los principales países de Europa, adquiere su interpretación filosófica. Aunque es solo en el siglo XX cuando comienza a utilizarse el término axiología (del griego axia, valor y logos, estudio).

Los valores surgen en la relación práctico - objetivo y no en el simple conocimiento de las cosas por el hombre. Son el resultado de la actividad práctica del hombre. En el terreno organizacional se establecen como una consecuencia de los requerimientos y valores que la institución establezca en su razón de ser.

Por su parte, Morrysey (1996) expresa que los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores responsables de conducir la organización hacia el éxito. Constituyen la base del pensamiento para el desarrollo de la visión, misión y estrategia. Estos son el reflejo de la personalidad y de las convicciones de subdirectores.

Aunque las necesidades del hombre desempeñan un papel importante en el surgimiento de los valores, no implica que la actividad subjetiva haga que los valores sean también subjetivos, pues están determinados por la sociedad o la misma organización y



no por un individuo aislado. En valor también pueden convertirse determinadas formaciones espirituales las ideas, las teorías. Pero aún estos fenómenos espirituales siendo subjetivos por su existencia, solo se convierten en valor en la medida en que se correspondan con las tendencias del desarrollo social (Echeverría, 2006).

De tal forma los valores no existen fuera de las relaciones sociales, de la sociedad y el hombre, de la interacción entre seres humanos. El valor es un concepto que, por un lado expresa las necesidades cambiantes del hombre fijando por el otro lado la significación positiva de los fenómenos naturales y sociales tanto para la existencia como para el desarrollo de la sociedad. De acuerdo con este análisis, se considera que los valores son objetivos, pues expresan las necesidades objetivas de la sociedad, en particular de una organización, expresión de las tendencias reales del desarrollo asociado a los objetivos de la empresa.

### **VALORES INSTRUMENTALES**

De acuerdo con García y Dolan (1997), los valores instrumentales o también llamados operativos son los que se encuentran ligados a la manera de pensar y hacer las cosas a través de la cual la organización pretende afrontar las presiones y demandas internas y externas para lograr la consecución de la visión y la misión, los cuales conforman lo que se puede denominar cultura operativa. En este aspecto, la calidad se asocia indiscutiblemente a la forma de pensar de la gerencia y de los empleados de la organización y fundamentalmente en accionar diario de hacer las cosas. Todo producto o servicio es consecuencia de un proceso y por lo tanto de los niveles de exigencia y los valores instrumentales presentes en cada una de las fases de un proceso implica la calidad del producto final.

### **CALIDAD**

La experiencia de las empresas orientadas a la calidad es que lo importante es contar con un producto de calidad superior con integridad en los negocios, la rentabilidad y las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrán por añadidura.

Según el Diccionario Enciclopédico Salvat (Salvat, 1970), la rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias, y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

Una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia. Para Del Valle (2005), la calidad en el producto audiovisual se entiende de la siguiente forma:

"Es la capacidad que tienen nuestros productos o servicios de satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes. Así pues, un producto o servicio será apreciado por quien lo usa y lo paga el cliente en la medida en que dicho producto o servicio satisfaga, a un precio «razonable», las necesidades reales o potenciales





del cliente. Sin embargo, durante los últimos años las empresas se han aferrado a un concepto de Calidad que es meramente uno de sus componentes. En efecto, hay que distinguir entre la «Calidad Objetivo» o «Calidad de Diseño» y la «Calidad de Conformidad». La primera de ellas es la que realmente es apreciada por el cliente y por la que este «paga», en nuestro caso mediante su aportación a los índices de audiencia, si satisface lo que se espera del producto o servicio en cuestión. Sin embargo, la Calidad de Conformidad asegura solo que el producto carece de defectos respecto a sus especificaciones. Curiosamente, el sector audiovisual ha dedicado grandes esfuerzos a esta calidad de conformidad sin atender demasiado, o haciéndolo en forma asistemática, a la Calidad de Diseño. Por decirlo en otras palabras, se atiende menos a los contenidos que a la realización, aunque, sobre el papel, se da una importancia decisiva a éstos con la esperanza de conseguir la ansiada audiencia” (pp.1).

Para otros autores, la calidad es un concepto que cambia permanentemente y el componente tecnológico es fundamental. Postigo (2005) afirma que hay que tener en cuenta otros aspectos que hacen que una televisión sea de calidad (relación con los espectadores, trabajadores, estructura organizativa...). Por ello, el primer paso será una clara definición de lo que es calidad en televisión en un sentido amplio.

A partir de ahí, y dado que en los próximos años el modelo televisivo habrá cambiado con la desaparición de la televisión analógica y el advenimiento de la televisión digital terrestre, cuyas potencialidades (sobre todo en lo que respecta a la interactividad) son diferentes, el presente artículo pretende esbozar la tendencia de los productores independientes en los años estudiados y las líneas que se deberán contemplar al implantarse la Televisión Digital Terrestre (TDT) de calidad.

El concepto de calidad en las organizaciones tanto de producción como de servicios ha evolucionado desde una fase donde la calidad simplemente se vinculaba a un examen final con la finalidad de apartar los productos malos de los productos buenos, a una fase de control de calidad en el proceso, con el slogan: "la calidad no se controla, se fabrica".

La calidad de diseño significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la Calidad Total. Además, Barañano (2005) apunta que la atención al cliente debe apoyarse en una cultura de calidad total, que supone, entre otras cosas, una elevada capacidad de diseño, procesos de producción rápidos y la realización del trabajo de desarrollo de tal manera eficiente que se pueda resolver cualquier emergencia durante la producción piloto evitando así ajustes inesperados ya en plena fase de producción, y se eliminan muchos problemas técnicos antes del lanzamiento comercial.

Para Kaoru (2005), la Calidad Total es la filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. El camino hacia la calidad total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad.

Por otro lado, toda nueva tecnología, no obstante, trae consigo también sus nuevas interrogantes y dilemas y una de las discusiones más actuales tiene que ver con la calidad de los medios y de la información que estos transmiten cuando, en aras de la rapidez y la ubicuidad, los mecanismos internos de control relacionados con el código ético del periodismo y la comunicación son cada vez menores (Rivera, 2009).

Demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Es necesario solucionar las diferenciaciones que surgen constantemente en los procesos de producción, minimizando los desperfectos o fallas y además mejorando los niveles estándares de desempeño.

Para solucionar estas dificultades o variaciones, facilitando a su vez procurar el mejoramiento de la calidad, se requiere soportar el proceso en realidades y no guiarse únicamente por la audacia, el instinto o la costumbre. Al Apoyarse en estos tres elementos puede ocurrir que en caso de una falla o fracaso ninguna de las personas involucradas quiera asumir la responsabilidad. Además, es necesario utilizar las herramientas estadísticas que generen procedimientos sistemáticos y normalizados conducentes a la solución eficiente y eficaz de problemas. En consecuencia, la organización debe mantener el principio de que los servicios prestados por la misma deben caracterizarse por la calidad.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna) sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido. En consecuencia, se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

La plena satisfacción del cliente se establece como un elemento importante de los valores instrumentales de una organización que contribuyen a la posibilidad estratégica de la misma y debe ser una búsqueda constante en la Organización para obtenerla los más altos niveles de calidad.

De este modo es necesario realizar cambios en los contenidos del trabajo bajo los esquemas de mejora continua y calidad total. De manera que trabajadores, gerentes y mandos medios deben cambiar sus valores, rutinas y hábitos de conducta, transformaciones que significan, en última instancia, modificar la cultura productiva dentro de la empresa.

Para Arribas y Villoria (2012), el valor de calidad en los medios se asocia al concepto de gobernanza, es relevante tener en cuenta a los medios de comunicación como un elemento conformador del marco de integridad nacional. Los medios de comunicación tienen una gran influencia en la esfera de lo público, y son esenciales para la conformación y desarrollo de democracias de calidad.

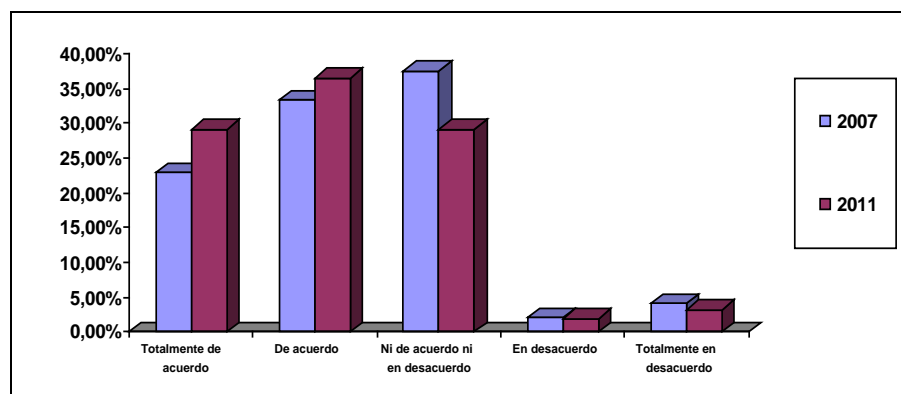
## RELACIÓN CALIDAD – PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En el contexto del pensamiento estratégico, una organización debe definir su visión de largo plazo y las estrategias para lograrla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por tanto, se elaboran políticas que marcan el rumbo de la organización de manera que asumir o no la calidad como una política para el manejo estratégico de la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso. Una política de fabricación de productos o de servicios sin una visión y misión que excluya la calidad de los mismos tiene pocas posibilidades de generar un entorno rentable, mientras que una organización donde la gerencia implique la calidad como elemento esencial a la calidad de su accionar estratégico posee altas probabilidades de éxito

## RESULTADOS

Al identificar los valores organizacionales inherentes al pensamiento estratégico en las empresas productoras independientes, concretamente para los valores instrumentales, es necesario destacar que García y Dolan (1997) los definen como aquellos que se encuentran ligados a la manera de pensar y hacer las cosas, es a través de estos que la organización pretende afrontar las presiones y demandas internas y externas para lograr la consecución de la visión conjuntamente con la misión; por lo tanto, estos valores instrumentales conforman lo que se puede denominar cultura operativa.

**Gráfico 1. Servicio prestado con calidad**



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 1, muestra que en 2007 los servicios prestados por las productoras independientes se caracterizan por su calidad, para ese año se observa que existe una mediana presencia de pensamiento estratégico en cuanto a la calidad de los servicios

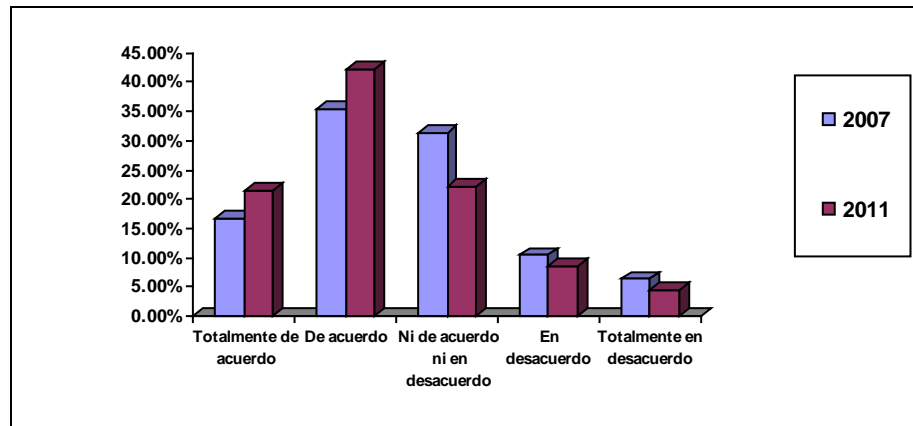


prestados por estas empresas como valores instrumentales. Para el año 2011 se produce un aumento importante con una mediana alta presencia de pensamiento estratégico en cuanto a la calidad de los servicios.

Por lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que las productoras independientes se encuentran avanzando en vías a cumplir con lo establecido por Rothwell y otros (1974); Rothwell y Robertson (1976); Corado (1997) y Tidd y otros (1997), citados por Barañano (2005), quienes coinciden en que la atención al cliente debe apoyarse en una cultura de calidad total que supone, entre otras cosas, una elevada capacidad de diseño, procesos de producción rápidos y la realización del trabajo de desarrollo de manera eficiente para que se pueda resolver cualquier emergencia durante la producción piloto.

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Gráfico 2. Plena satisfacción



Fuente: elaboración propia.

Para el indicador satisfacción del cliente, se presenta el gráfico 2, en el cual se observa que para el 2007 el 35,4% de los encuestados indicaron que están de acuerdo en que la plena satisfacción del cliente es una búsqueda constante en las empresas objeto de estudio; y manteniendo la misma tendencia, el 16,7% manifestó que está totalmente de acuerdo sobre la persistencia en el bienestar de los clientes. Por otro lado, el 31,3% de ellos no se encuentra ni en contra ni a favor de lo mencionado anteriormente, el 10,4% estuvo en desacuerdo y el 6,3% totalmente en desacuerdo. Finalmente, se observa un incremento para el 2011 con respecto a la plena satisfacción del cliente.

Tomando en cuenta ambos resultados se afirma que en las empresas productoras nacionales independientes existe un incremento hacia una alta mediana presencia del pensamiento estratégico, pues estas realizan un esfuerzo substancial para mejorar en cuanto a implicar, educar y apoyar a los clientes; por lo que deben proponerse enfocar esfuerzos para lograr la satisfacción de estos.



De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se evidencia que se intenta cumplir con los postulados de Galende y De La Fuente (2003), quienes mencionan que para facilitar la definición del momento exacto en que una innovación debe introducirse en el mercado la única vía plausible es la manutención de un contacto estrecho con los clientes actuales y potenciales. Premisa que es compartida por Corado (1997); Rothwell (1976) y Barañano (2005), quienes ponen en evidencia que para que las empresas innovadoras tengan éxito es preciso incluir dentro de sus prácticas habituales la intervención de los clientes, actuales y potenciales, en todas las fases del proceso de innovación.

## CONCLUSIONES

El pensamiento estratégico es un tema sumamente importante en esta centuria, las organizaciones han descubierto que dentro de sus acciones diarias deben asumir un compromiso hacia sus integrantes, clientes-usuarios y hacia la comunidad donde pertenecen.

Los servicios prestados por estas organizaciones poseen calidad, muestran longitudinalmente un aumento, pero aún no han alcanzado la calidad total en cuanto a la capacidad de diseño, procesos de producción rápidos y la realización del trabajo de desarrollo, de manera contundente; al respecto, se observa que existe un aumento hacia una alta mediana presencia de pensamiento estratégico en cuanto a la calidad de los servicios prestados por estas empresas como valores instrumentales.

Para las empresas de servicios audiovisuales resulta relevante mantener un contacto estrecho con los clientes actuales y potenciales para facilitar la definición del momento exacto en que una innovación debe introducirse en el mercado.

En las empresas productoras nacionales independientes existe un incremento hacia una alta mediana presencia del pensamiento estratégico, pero no es lo suficientemente elevado para garantizar una mejor en cuanto a implicar, educar y apoyar a los clientes como para lograr la satisfacción de estos.

## RECOMENDACIONES

- Establecer lineamientos estratégicos para lograr la adquisición de la Calidad Total como ventaja competitiva en estas organizaciones.

- Realizar esfuerzos para implicar, educar y apoyar a los clientes con el propósito de dar un servicio eficiente y eficaz que satisfaga a los clientes-usuarios.

- Implantar estrategias de innovación con el fin de lograr el mejoramiento de sus métodos comerciales y organizacionales, así como la satisfacción del cliente y el orgullo de los operarios.

- De igual manera, deben implantarse alternativas que apoyen al personal en su capacitación y desarrollo profesional, para elevar el grado de competencia al realizar un trabajo de calidad.





- Fomentar estrategias para obtener un desempeño eficiente en busca del éxito y así elevar la calidad de los servicios que prestan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, I. (2006). Pensamiento estratégico en la administración de mercados mayoristas del occidente de Venezuela. Trabajo de Grado para optar al título de magíster en Gerencia Empresarial. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

Arribas, E. y Villoria, M. (2012). Marcos de integridad, calidad institucional y medios de comunicación en España. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3795446>. Consulta: 12/02/2012.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2004). Ley de Responsabilidad Social en Radio y TV. Gaceta Oficial N° 38.333, del 12 de diciembre de 2005. Venezuela.

Barañano, A. (2005). Gestión de la innovación tecnológica: estudio exploratorio de nueve Pymes españolas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista30/tribuna/tribuna2.asp>. Consulta: 05/07/2011.

Blanco, J.; Frígols, J.; Stinus, E. y Estivill, X. (2012). Técnicas de reflexión estratégica. Search Conference Momentum. El profesional de la información. Vol. 20, N° 1, 2011, (Ejemplar dedicado a: Psicología y sociología de la información), Pp. 71-77.

Cendrés, P. y Ramírez, F. (2011). Innovación y tecnología en el pensamiento estratégico de las Productoras Nacionales Independientes en Maracaibo para el año 2011. REVECITEC, Volumen 2 - Número 1 (Julio-Diciembre 2011).

Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) (1996). Pensamiento estratégico. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. México. Addison-Wesley Iberoamericana.

Corado, V. (1997). Inovação e gestão em PMEs. Portugal. Instituto Superior de Economía e Gestão (ISEG). Universidade Técnica de Lisboa.

Del Valle, J. (2005). La calidad de la producción audiovisual desde el análisis del valor. Revista científica iberoamericana de comunicación y educación. N° 25, 2, 2005 (Ejemplar dedicado a: Televisión de calidad: Congreso Hispano luso de Comunicación y Educación. Huelva).

Echeverría, R. (2006). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. México. Editorial Granica.

Galende, J. y De La Fuente, J. (2003). El proceso de innovación de la empresa española. España. Editorial Minerva.



- García, S. y Dolan, S. (1997). Dirección por valores. España. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Gerstein, M. (1996). Pensamiento estratégico. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. México. Addison - Wesley Iberoamericana.
- Kaoru, I. (2005). ¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa. España. Editorial Norma.
- Kotler, P. (2005). Dirección de mercadotecnia. España. Editorial Diana.
- Larousse (2006). Diccionario enciclopédico. España. Larousse Editores, s.a.
- Morrissey, G. (1996). Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. México. Prentice-Hall.
- Postigo, I. (2005). Calidad y televisión digital terrestre. Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2927177>. Consulta: 14/11/2010.
- Real Academia Española (RAE) (2012). Diccionario de la Real Academia Española. España. Publicaciones de la RAE.
- Rivera, J. (2009). La calidad de los medios. Documento en línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64911530001>. Consulta: 06/02/2011.
- Rothwell, R. (1976). SAPPHO updated: Project SAPPHO phase II. Research Policy N° 3, Pp. 258-291.
- Salvat (1970). Diccionario enciclopédico. España. Salvat Editores, S.A.
- Serna, H. (2003). Gerencia estratégica. Colombia. 3R EDITORES.