



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA COMO FACTOR  
DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.  
CASO BODEGA AURRERÁ CHALCO 2000.**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA  
VIRGINIA BERNAL SOTO**

**ASESORA:  
MARGARITA YEPEZ**



Ciudad Universitaria, 2008.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer término a mi Madre puesto que sin su apoyo incondicional y su ejemplo de vida durante todos estos años no hubiera podido realizar una carrera profesional.

Quisiera también dar gracias a mi esposo Carlos, por no dejarme abandonar el proceso de titulación cuando tuve momentos de indecisión.

A mis jefes y compañeros de la Bodega Aurrera Chalco por facilitarme el tiempo y la información que necesite; así como a la Dra. Margarita Yepez, por su guía y tiempo para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1.- ORGANIZACIÓN</b> .....	7
1.1 <i>Concepto de organización</i> .....	7
1.2 <i>Tipos de organización</i> .....	8
1.3 <i>Teorías organizacionales</i> .....	9
1.3.1 <i>El enfoque clásico</i> .....	10
1.3.2 <i>El enfoque humanista</i> .....	11
1.3.3 <i>El enfoque de los sistemas</i> .....	12
<b>2.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	14
2.1 <i>Concepto de Comunicación</i> .....	14
2.2 <i>Elementos de la comunicación</i> .....	15
2.3 <i>Comunicación al interior de las empresas</i> .....	16
2.4 <i>Concepto de comunicación organizacional</i> .....	17
2.5 <i>Barreras a la comunicación</i> .....	19
<b>3.- CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	21
3.1 <i>Cultura</i> .....	21
3.2 <i>Cultura organizacional</i> .....	22
3.3 <i>Importancia de la cultura organizacional</i> .....	23
3.4 <i>Elementos de cultura organizacional</i> .....	24
<b>4.- WALMART DE MÉXICO-BODEGA AURRERA</b> .....	26
4.1 <i>Historia</i> .....	26
4.2 <i>Conformación</i> .....	28
4.3 <i>Cultura Corporativa de Wal Mart de México</i> .....	34
4.3.1 <i>Respeto por el individuo</i> .....	35
4.3.2 <i>Servicio a clientes o socios</i> .....	36
4.3.3 <i>Búsqueda de la excelencia</i> .....	38
4.4 <i>Comunicación corporativa</i> .....	38
4.4.1 <i>Políticas</i> .....	39
4.4.2 <i>Ritos</i> .....	39
4.4.3 <i>Capacitación</i> .....	40
4.4.4 <i>Lenguaje</i> .....	40
4.4.5 <i>Héroe</i> .....	41
<b>5.- ANÁLISIS DE CASO BODEGA AURRERA CHALCO</b> .....	42
5.1 <i>Liderazgo formal</i> .....	42
5.2 <i>Liderazgo informal</i> .....	43
5.3 <i>Comunicación formal</i> .....	44
5.4 <i>Comunicación informal</i> .....	46
5.5 <i>Normas formales</i> .....	46
5.6 <i>Normas informales</i> .....	47
5.7 <i>Barreras de la comunicación</i> .....	48
5.8 <i>Resultados</i> .....	49
5.8.1 <i>Resultados 2003 Wal Mart de México</i> .....	50
5.8.2 <i>Resultados 2003 Bodega Aurrerá Chalco 2000</i> .....	51
5.9 <i>Encuesta de ambiente laboral 2003</i> .....	52
5.10 <i>Análisis de resultados</i> .....	53
5.11 <i>Sugerencias</i> .....	55
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>FUENTES:</b> .....	59

## INTRODUCCIÓN

El presente análisis nace de una inquietud que se despertó como resultado de nuestra experiencia laboral, pues a medida que buscábamos trabajo pudimos observar que actualmente las empresas se rigen por toda una serie de valores que intentan inculcar a su personal para conseguir sus metas corporativas.

La comunicación es un factor determinante para la realización de metas y objetivos tanto personales como grupales. Se necesita comunicar necesidades, ideas, reglas, órdenes etc., para que puedan ser llevadas a cabo o satisfechas y obtener así un resultado. Por tanto, podemos decir que toda comunicación tiene un fin a corto, mediano o largo lazo.

En el caso de la comunicación en las organizaciones tipo empresa se debe tener especial cuidado en la elaboración y transmisión de mensajes a los integrantes del equipo, si es que se quieren tener los resultados u objetivos corporativos, es necesario que todo el grupo conozca y haga lo posible por cumplir las metas aumentando así la productividad.

En la administración de empresas se considera al elemento humano como factor determinante para la consecución de metas corporativas, pues se dice que cualquier instrucción tendrá finalmente que ser llevada a cabo por personas, y si éstas no están informadas y convencidas de los que se les solicita todo proyecto puede ir por la borda.

Para ello existen planes y programas de comunicación corporativa que pretenden conseguir el apoyo incondicional de los empleados para con sus empresas y gastan recursos en la planeación estratégica de su comunicación corporativa. Sin embargo, aún existiendo dicha planeación, se pueden presentar problemas de comunicación al interior de las empresas.

Nosotros nos preguntamos ¿si la difusión de la cultura corporativa es un factor que promueva el desarrollo de las organizaciones tipo empresa? Y de ser esto cierto, ¿cuáles son los factores que pueden entorpecer la comunicación en este ámbito?

Como se mencionó anteriormente, nuestro interés parte de nuestra experiencia laboral y aunque no fue la única empresa para la que trabajamos, elegimos a Walmart de México para realizar nuestro análisis, pues es considerada líder en su ramo y el segundo empleador privado a nivel nacional.

Asimismo, por carecer del tiempo y espacio suficientes para un trabajo más extenso, enfocamos nuestro objeto de estudio a la Bodega Aurrerá Chalco, por tratarse de una tienda que se encuentra en los primeros tres lugares de venta a nivel nacional en su formato y ser representativa del grupo.

Para la exposición de nuestro trabajo lo dividimos en cinco apartados, los primeros tres conforman el marco teórico, en el cuarto abordamos nuestro objeto de estudio (la cultura de Walmart de México); para finalmente en el quinto hacer nuestro análisis del caso Bodega Aurrera Chalco.

Iniciamos pues, con una revisión bibliográfica del concepto de organización por diferentes autores, así como de las principales teorías organizacionales; en el primer apartado de nuestro trabajo.

Posteriormente, continuamos con la definición de comunicación, los elementos que la componen para después continuar con la definición de comunicación corporativa y los factores que pueden interferir en su correcta aplicación. En el tercer capítulo, definimos cultura, cultura organizacional y los elementos que la componen.

Abordamos en el cuarto capítulo la historia y composición de Wal Mart de México para posteriormente describir su cultura corporativa y la forma en que se compone. De igual forma hacemos referencia a la comunicación corporativa de Wal Mart de México y de la manera como se difunde internamente.

Para finalmente en el quinto y último capítulo exponer nuestro caso específico analizando liderazgo, comunicación, normas formales e informales así como los resultados obtenidos en ventas, ganancias y ambiente laboral durante el 2003 tanto a nivel corporativo como a nivel tienda. Asimismo exponemos nuestras conclusiones al respecto y proponemos algunos caminos que pudieran mejorar el ambiente laboral dentro de la tienda.

Nosotros partimos del presupuesto de que Wal mart posee una cultura propia con reglas y con valores que la diferencian de otros grupos con el fin de aumentar su productividad económica.

Dicha cultura ha sido creada y difundida a sus empleados con el fin de conseguir su total disponibilidad y de aumentar su productividad para la consecución de objetivos económicos de la empresa.

Con nuestra investigación pretendemos hacer una reflexión sobre la importancia de la comunicación en la consecución efectiva de objetivos y metas al interior de los grupos para verificar en este caso si la difusión adecuada de la cultura corporativa puede incrementar la productividad de los empleados de la tienda,

Consideramos que en las empresas muchas veces los gerentes no advierten la importancia de comunicar efectivamente sus objetivos para conseguir sus metas corporativas. Existe el interés por conseguir los objetivos de ventas y márgenes de ganancia sin advertir que la mala comunicación propicia un ambiente laboral desagradable que a su vez da como resultado la rotación de personal, lo cual representa una pérdida económica.

De igual forma, al rotar personal se invierte nuevamente capital, al iniciar nuevamente la capacitación de personal de nuevo ingreso lo cual representa otra vez un gasto que pudo ser evitado para la empresa.

Con este trabajo pretendemos demostrar la importancia de la planeación y detección de los problemas de comunicación como una forma de mejorar la productividad, la capacitación y por tanto los resultados de las empresas cualquiera que sea su tipo. Asimismo, aportar elementos de análisis para la solución de problemas similares y servir de guía para trabajos de investigación similares. En la medida que esto se consigue, consideramos nuestro objetivo alcanzado.

# 1.- ORGANIZACIÓN.

La organización en grupos ha sido la constante en toda la historia del hombre, debido a que de esta manera se pueden satisfacer necesidades que de otra forma sería imposible cubrir. Así que antes que nada la pregunta que tenemos que responder es ¿Qué es organización?

## 1.1 Concepto de organización

Para Héctor Felipe Alvarez<sup>1</sup> “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”; De igual forma Ernest Dale<sup>2</sup> afirma que “se puede definir a la organización simplemente como un proceso de: 1) determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad; 2) dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona; y 3) suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros”.

Por su parte “E.H. Schein<sup>3</sup> dice que la organización es una coordinación de esfuerzos, de finalidades comunes, división de trabajo y de jerarquía de autoridad” Y “Renate Maynte<sup>4</sup> considera a la organización como un sistema social encaminado hacia un objetivo, en acción recíproca con el medio, con tendencia a la autopreservación y a la integración”.

Asimismo R. F. Solana y A.A. Pienovi<sup>5</sup> afirman: “la organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”

---

<sup>1</sup> Felipe, Alvarez, Héctor, Teoría de las organizaciones, p 51.

<sup>2</sup> Dale, Ernest, Organización, p 9.

<sup>3</sup> Felipe, Alvarez, Héctor, *Op Cit. P51*

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Ibidem, p 52.



Finalmente, Richard Daft <sup>6</sup> dice que “las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinadas y 4) vinculadas con el ambiente externo”.

De estas acepciones podemos inferir que organización es:

1. Un sistema social,
2. Creado con un fin específico,
3. Donde se conjuntan los esfuerzos de los integrantes,
4. Lo cual implica división de actividades y jerarquías,
5. Influidas por el medio externo en el que se desarrollan.

## *1.2 Tipos de organización*

Si bien existen diferentes clasificaciones de lo que es organización, para el objeto de nuestro estudio nos parece adecuada la que hace Alicia Cortagerena <sup>7</sup> quien en un primer término dice que pueden ser:

- Formales, que cumplen con características que le son propias, distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de forma precisa, explícita y relativamente permanente. Por ejemplo, una empresa.
- Informales, las que no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de forma explícitamente definida, las relaciones entre sus integrantes y el liderazgo varían constantemente, y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos. Por ejemplo, un grupo de amigos que se reúne para tomar café.

---

<sup>6</sup> Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional, p 11.

<sup>7</sup> Cortagerena, Alicia B. Et Al. Administración y gestión de las organizaciones, p 17

Ahora bien dentro de las organizaciones formales Carlos Bonilla <sup>8</sup> distingue tres tipos de organizaciones.

- Instituciones. Son sistemas sociales que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para la que fue creada.
- Empresas. Es un sistema social creado con fines económicos y regulado por leyes, es la unidad económico-social que produce y ofrece bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.
- Y organizaciones representativas. Son agrupaciones con intereses comunes cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados, como resultado de sus gestiones para defender los intereses legítimos de sus representados y los de la comunidad a la que pertenecen.

### 1.3 Teorías organizacionales.

Alvaro Rodríguez<sup>9</sup>, afirma que la organización es considerada un instrumento de la economía y por ello la evolución del concepto está indisolublemente unido a la evolución de ésta. Se puede observar que a partir de la Revolución Industrial, con todos los cambios en la estructura económico - social no se sabía como enfrentar la aparición de dos grupos: los industriales (patrones) y la fuerza de trabajo (obreros).

En un principio debido a que existía una ideología paternalista, se consideró a los ricos con un compromiso y responsabilidad para con los pobres, así pues, era obligación del patrón velar por el bienestar de sus obreros por lo que se manifiestan líneas tradicionales de amo y sirviente.

Posteriormente la concepción de *Laissez faire* deja al pobre abandonado a suerte y las teorías del darwinismo justifican la supervivencia del más fuerte sobre el más débil.

---

<sup>8</sup> Bonilla, Gutierrez, carlos, La comunicación, p.19

<sup>9</sup> Rodriguez Reyes, organización un enfoque dialéctico, p. 20

### 1.3.1 El enfoque clásico

Al finalizar el siglo XIX Taylor en E.U y Fayol en Francia, responden a un momento histórico caracterizado por el desarrollo de las empresas fabriles con un enfoque mecanicista de la organización que se caracteriza principalmente por:

- Describir al hombre como un ser racional y económico que responde a técnicas de premios y castigos
- Manipular un sistema jerárquico centralizado.
- Establecer un sistema de disciplina férreo e inquebrantable
- Subordinar los intereses individuales a los intereses generales de la organización
- Dividir las tareas a realizar y especializar a su fuerza de trabajo.
- Seguir una línea descendente en la comunicación de la gerencia hacia sus subordinados.

La postura clásica se preocupó sobre todo por el aumento de la productividad de las empresas. Soria Murillo<sup>10</sup> afirma que esta corriente sí trajo como consecuencia una mayor productividad, pero también trajo consigo la destrucción de los oficios, el abaratamiento de la fuerza de trabajo, la polarización de los extremos entre gerencia y obreros, el desmembramiento del obrero, su alineación y conversión en simple mercancía.

Este enfoque se centró en la administración para la planeación y coordinación de las empresas, pero no tomaron en cuenta otro factor importante: el contexto en el que se desarrollaban, así que a pesar de que la productividad aumentó no se crearon las condiciones para que el consumo también fuera en masa, toda vez que se abatían gastos con el abaratamiento de la mano de obra.

---

<sup>10</sup> Soria Murillo, relaciones humanas, p. 24

Las crisis de sobreproducción fueron evidentes y mostraron a su vez la ineficacia de esta corriente, fue necesario entonces buscar un nuevo esquema que respondiera a estas necesidades.

### *1.3.2 El enfoque humanista.*

Ante las imperfecciones del enfoque clásico, a partir de la segunda década del siglo XX, el movimiento de las relaciones humanas cobra fuerza con representantes como Elton Mayo quien determinó en sus estudios que el factor humano es importante para la elevación de la productividad.

Se toma en cuenta el mejoramiento de las condiciones de vida del obrero lo cual redundaría en una mejoría económica para la empresa. Este enfoque también es conocido como de las relaciones humanas y se caracteriza principalmente por:

- Afirmar que el factor económico no es la única forma de motivar a los empleados.
- Considerar a los factores sociales y psicológicos como elementos que pueden mejorar la producción en las empresas.
- Tomar en cuenta a las relaciones interpersonales, las normas de grupo y la forma de supervisión.
- Establecer la comunicación ascendente en la organización para conocer las necesidades de los trabajadores.
- Integrar los objetivos individuales a la organización y dirigirlos para la consecución del éxito de la empresa.
- Integrar el estudio de la comunicación informal al interior de las empresas.

La principal crítica que se hace a este enfoque es que lo consideran una simulación hipócrita ya que tratan de obtener la incondicionalidad de los trabajadores para con la empresa aún cuando los objetivos de ésta pudieran estar en contraposición con el interés de los trabajadores.

Así Soria Murillo afirma que “en un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la empresa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones (...) Lo que no se ha intentado, ya no digamos cambiar a fondo sino siquiera revisar cuidadosamente, es la inequidad económica y social entre los propietarios y administradores de los medios de producción y los subordinados”.<sup>11</sup>

Para este autor las relaciones humanas deberían contribuir no sólo a cumplir con las finalidades de la empresa sino también a mejorar el bien común.

### *1.3.3 El enfoque de los sistemas.*

Tanto la teoría clásica como la humanista se centran en el estudio de la organización al interior de los grupos, de su planeación y administración más efectivas, pero dejan de lado el contexto en el que se desarrollan.

El enfoque de los sistemas considera que la organización se relaciona al exterior con otras organizaciones lo cual también afecta los resultados al interior de las empresas.

Las principales características de este enfoque son:

- Una organización es abierta y en constante cambio.
- Consideran que las organizaciones están conformadas por partes interdependientes que se interrelacionan entre sí.
- Afirman que toda organización está conformada por subsistemas funcionales (énfasis clásico) , subsistemas sociales (énfasis humanista) y suprasistemas (medio ambiente)
- Toman en cuenta el intercambio de información con su medio ambiente  
(Suprasistemas).
- Reconocen la existencia de múltiples objetivos y propósitos en cada subsistema.

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 22

- La labor de la administración está en conseguir la armonía entre todos los subsistemas pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la organización.

Cada uno de estos enfoques se desarrolló como respuesta a las necesidades de su tiempo y cada uno nos ayuda para brindarnos luz sobre diferentes aspectos de la organización, que nos serán de utilidad para la realización de nuestro posterior análisis.

## 2.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Soria Murillo afirma que la gerencia de una organización más que dirigir personas dirige grupos por lo que “para lograr la coordinación de las diversas actividades de los grupos, se tiene que establecer los canales de comunicación formal, tanto para transmitir órdenes o información, como para recibir la retroalimentación adecuada de las diversas unidades económicas con las que interacciona la organización, y a la vez conectarlas a la red interior de comunicación” <sup>12</sup>

Por lo que primero que nada es importante definir qué es la comunicación; así pues, existen varias concepciones al respecto por lo que a continuación exponemos diferentes puntos de vista al respecto.

### 2.1 Concepto de Comunicación.

De acuerdo con Antonio Padi<sup>13</sup> la comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca un común significado. Schramm<sup>14</sup> nos dice que la palabra comunicación proviene del latín *communicatio* con el significado de poner en común, compartir, participar de algo en común.

Por su parte, Aranguren<sup>15</sup>, afirma que será comunicación toda transmisión de información que implique la emisión, conducción y recepción de un determinado mensaje.

Asimismo Piñuel<sup>16</sup> opina que se trata de cualquier intercambio informativo que se establezca entre sistemas relacionados por lo que el primer imperativo para el establecimiento de comunicación es el de la transmisión de señales.

Por su parte Martín Serrano<sup>17</sup> la define como del proceso de transmisión de mensajes desde un emisor humano a un receptor también humano sobre referentes comunes y a través de un determinado medio.

---

<sup>12</sup> Soria Murillo, *Op Cit.* p. 202

<sup>13</sup> Padi, Antonio. La comunicación, p 15

<sup>14</sup> García Madrigal Florencio. Fundamentos de comunicación, p 15.

<sup>15</sup> *Ibidem.*

<sup>16</sup> *Ibidem.*

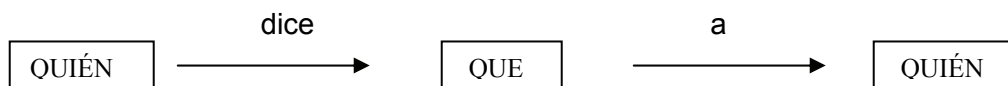
Finalmente, Pedro Montaner<sup>18</sup> considera que se trata de transmitir información, es decir, dar parte o hacer saber una cosa, entrar en contacto con otro individuo para hacerle participe de lo que poseemos.

Resumiendo, podemos decir que la comunicación es la acción de poner en común una información desde un emisor a un receptor con el fin de influir en él y tener una respuesta.

## 2.2 Elementos de la comunicación

Como se puede ver son muchas las definiciones con respecto a la comunicación e igualmente varían dependiendo de la ciencia que se ocupa de ella, pudiendo ser desde un punto de vista biológico, físico, psicológico, social, etc.

Igualmente con respecto a los elementos que la componen existen varias maneras en que se ha esquematizado; así tenemos que Aristóteles hacia el año 300 a.c. expresaba el proceso de la comunicación de la siguiente manera:



Donde claramente podemos distinguir los tres elementos fundamentales que son: **emisor**, es quien envía un mensaje; **mensaje**, es el estructurar información y **receptor**, es quien recibe la información.

Posteriormente sería hasta la Segunda Guerra Mundial cuando los estudios sobre los efectos de la comunicación toman relevancia, y cuando Lasswell lo explica así :



---

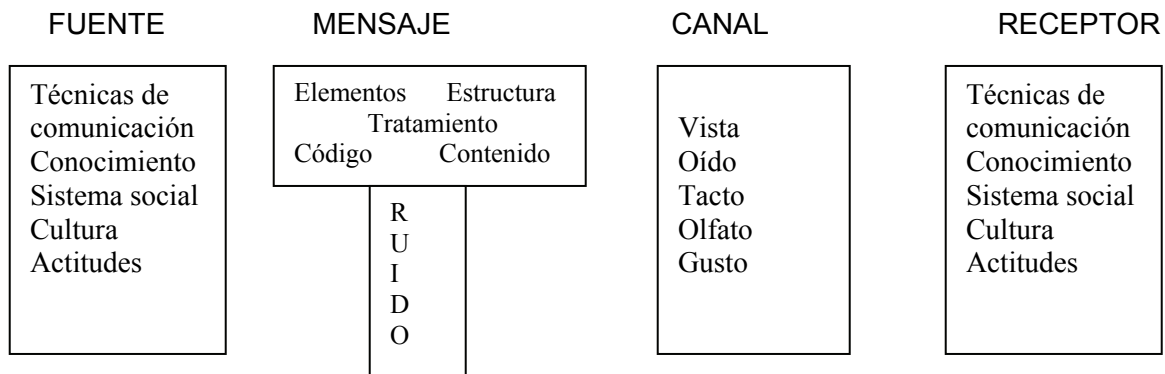
<sup>17</sup>García Madrigal Florencio, Op Cit. P 16

<sup>18</sup> Montaner, Pedro. ¿Cómo nos comunicamos?, P. 13



Aquí se destaca otro elemento que es el **canal** o conducto por el que se transmiten los mensajes. Abraham Moles los divide en fisiológicos (sonidos, tacto, oído y vista) y técnicos (radio, cine, televisión, prensa, fotografía).

Por su parte David K Berlo, lo representó así:



Donde da especial importancia al entorno social, psicológico y cultural del emisor y receptor, así como al **código** utilizado, que es la forma en que se estructuran símbolos o los mensajes para hacerlo comprensible al receptor; Y donde también toma en cuenta al **ruído**, elemento que retoma de Shannon y Weaver, que es cualquier perturbación que pueda hacer inteligible el mensaje.

Finalmente, tenemos a la **retroalimentación** que es el acto por el cual el receptor se convierte en emisor al enviar un mensaje como respuesta al emisor que ahora se convierte en receptor.

### 2.3 Comunicación al interior de las empresas.

Ahora bien, Lombardero Goldaracena <sup>19</sup> nos proporciona una clasificación de la comunicación en las empresas que puede ser de utilidad para nuestro análisis, así tenemos que se dividen:

- a) Por su ámbito; en comunicación interna, cuando se origina dentro de la organización; y externa, cuando se realiza con el exterior de la empresa.

---

<sup>19</sup> Ibidem p 22-25

b) Por su naturaleza; en formal cuando se siguen los procedimientos y jerarquías establecidas por la empresa; e informal, cuando se toman otros caminos por ejemplo rumores, murmuraciones y chismes.

c) Por señales, cuando se envían por medios audiovisuales.

d) Por nivel; en descendente, cuando la comunicación se origina de un nivel jerárquico mayor a un menor; ascendente, cuando un subordinado se comunica con un supervisor; vertical, cuando un supervisor se comunica con un subordinado que no pertenece a su área de responsabilidad o viceversa; y horizontal. cuando se comunican dos personas con un mismo nivel jerárquico

#### *2.4 Concepto de comunicación organizacional.*

Aparejado al desarrollo del concepto de la organización, la comunicación al interior de las empresas también fue evolucionando en lo que se conoce actualmente como comunicación organizacional

“Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”.<sup>20</sup>

Reeding y Sanborn la definen como el hecho de enviar y recibir información, lo cual incluye a las comunicaciones internas, las relaciones gerenciales, humanas, los sindicatos, comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales. Este concepto centra su interés en la comunicación al interior de las organizaciones <sup>21</sup>

Más adelante al evolucionar la teoría de la organización de los sistemas Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como “interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)” <sup>22</sup> tomando en cuenta otro elemento que interesa en el estudio de la comunicación que es la relación de las organizaciones con el medio ambiente en el que se desarrollan.

---

<sup>20</sup> Ramos, Padilla, Carlos G. La comunicación un punto de vista organizacional, p 15.

Igualmente Thayer (1968) se basa en la teoría general de los sistemas e identifica tres sistemas de comunicación al interior de las organizaciones: operacionales (sistemas operacionales), reglamentarios (órdenes y reglas) y de mantenimiento ( relaciones públicas, publicidad).

Posteriormente en 1972 Lesikar menciona que son importantes las comunicaciones internas y externas pero él le añade un tercer elemento de interés, las comunicaciones personales, es decir, el intercambio informal de información entre los individuos que conforman una organización.<sup>23</sup>

Goldhaber, considera que la comunicación organizacional “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>24</sup>; por su parte Ramos Padilla considera a la comunicación como una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones<sup>25</sup>.

Andrade Rodríguez nos aclara que se puede llamar comunicación organizacional al conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio; o bien a la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da este fenómeno dentro de las organizaciones; así como al conjunto de técnicas desarrolladas para facilitar y organizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o bien de sus públicos internos y externos con el fin de cumplir mejor sus objetivos. <sup>26</sup> .

Como se puede observar los conceptos varían dependiendo del interés particular en que centran su investigación cada uno de los autores, pero a pesar de las diferencias

---

<sup>21</sup> En Golhaber, Comunicación Organizacional, p 21

<sup>22</sup> *Idem*

<sup>23</sup> *Ibidem* p 23

<sup>24</sup> *Idem*

<sup>25</sup> Ramos padilla, Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional, p 20

<sup>26</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. “Hacia una definición de la comunicación organizacional” en La comunicación en la organizaciones, p 31-32.

entre uno y otro, cada concepto se complementa y nos ayuda a tener una visión más amplia sobre la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones.

## *2.5 Barreras a la comunicación.*

En la organización existen factores que pueden evitar que la comunicación resulte efectiva; “el aspecto más importante (...) estriba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en sus términos y con oportunidad, provoque una respuesta deseada, una modificación en la conducta y origine el proceso de retroacción”<sup>27</sup> ; de no ser así los objetivos podrían no ser conseguidos.

Miguel Duhalt <sup>28</sup> destaca cinco tipos de barreras que afectan la comunicación.

1. Semánticas. Los símbolos transmitidos no son los más adecuados para su decodificación efectiva por parte de los posibles receptores debido a los diferentes sentidos que se pueda dar a una misma frase.
2. Físicas. Son todas las fallas o deficiencias de los medios utilizados para transmitir la información las cuales pueden ser de naturaleza mecánica o bien una mala selección del medio idóneo para la comunicación en la organización.
3. Fisiológicas. Los problemas congénitos, defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha o de atención visual de quien observa el mensaje.
4. Psicológicas. La percepción que difiere de un individuo a otro dependiendo de su contexto, intereses, necesidades y experiencias pasadas lo cual determina si se responderá o ignorará la información recibida .
5. Administrativas. En el caso de la comunicación descendente, los secretos del puesto del jefe quien no informa a sus subordinados adecuadamente por temor a perder control.

---

<sup>27</sup> Amador Luna, Fernando. La comunicación organizacional, p 39.

<sup>28</sup> *Ibidem* p 40.

En el caso de la comunicación lateral y diagonal sucede que en la mayoría de las ocasiones existen programas o sistemas que reglamentan la comunicación ascendentes y descendente pero no es así en el caso de la comunicación lateral, por lo que entre empleados del mismo rango se omite información para evitar que el otro pueda ser ascendido debido a la lucha por mejoras entre empleados del mismo rango.

En la comunicación ascendente la diferencia de intereses entre el subordinado y el supervisor pueden crear problemas de comunicación ya que no hay afinidad entre uno y otro, además de la tendencia del subordinado de informar sólo aquello que le favorezca para evitarse problemas que pudieran evitar su ascenso.

### 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

Debido a que nuestro interés se centra en la difusión de la cultura corporativa, otro concepto que es necesario definir para nuestro análisis, es por tanto el de cultura organizacional, para lo cual, primero que nada nos referiremos a la cultura.

#### 3.1 Cultura.

E.B. Tylor define la cultura en un sentido etnográfico amplio, como un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”.<sup>29</sup>

Para Robert S. Lynd “es el conjunto de actividades desarrolladas por un grupo de hombres que habitan el mismo territorio, su modo de obrar, lo que piensan y sienten de sus propias acciones, sus instrumentos materiales, sus valores y símbolos.”<sup>30</sup>

Por su parte A.L. Kroeber y C. Kluckhohn consideran que la cultura consiste en pautas explícitas e implícitas de conductas y para la conducta adquirida y transmitida por símbolos, su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción”.<sup>31</sup>

R.H Lowie dice que se trata de la suma general de todo aquello que el individuo recibe de la sociedad; costumbre y creencias, conducta moral, concepciones artísticas y prácticas culinarias, todos los factores que no son resultado de su actividad personal, pero que forman parte del bagaje del pasado que el hombre hereda a través del estudio formal o no formal.<sup>32</sup>

Y Webster piensa que es el complejo de creencias, realizaciones, tradiciones, etc., distintivas que constituyen el “telón de fondo” de una sociedad.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Garmendia, José A. Tres culturas, organización y recursos humanos. P.37

<sup>30</sup> Marcuse. Herbert. Ensayos sobre política y cultura, p 13

<sup>31</sup> Garmendia, José A. Op. Cit. P 37

<sup>32</sup> Marcuse, Herbert. Op. Cit. P13

<sup>33</sup> Idem

Así pues podemos decir que cultura incluye los conocimientos, símbolos, ideas, creencias, valores, mitos, arte, conducta moral, tradiciones heredados por los individuos que habitan en un mismo territorio.

### *3.2 Cultura organizacional.*

Este concepto aplicado a las organizaciones ha sido definido así:

Daniel Denison dice que se refiere a los valores las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización; así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan los principios básicos.<sup>34</sup>

José Garmendia afirma que se trata de un sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartidos históricamente, determinado y determinante relacionado con el entorno.<sup>35</sup>

Por su parte Elias considera a la cultura organizacional como sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en realidad. Es en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización.<sup>36</sup>

Horacio Andrade dice que la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, lo que quiere decir que le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación interna.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Denison, Daniel R. Cultura Corporativa. p 2

<sup>35</sup> Garmendia, José A. Op. Cit. P.39

<sup>36</sup> Elias, Joan. Masaray, José. Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, p 74

<sup>37</sup> Andrade Rodríguez De San Juan, Horacio. “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. P 112

Asimismo, Richard Daft considera que es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que enseña a los nuevos integrantes como la correcta.<sup>38</sup>

Finalmente, Lombardero piensa que la cultura organizacional se puede definir como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización las cuales son transmitidas por los miembros fundadores.<sup>39</sup>

Con todos estos conceptos resumimos que cultura organizacional es un conjunto de creencias, principios y valores compartidos por los miembros de una organización que guía el comportamiento dentro de la misma y sirven para diferenciarla de otras y relacionarla con su entorno.

### *3.3 Importancia de la cultura organizacional.*

Pero ¿cuál sería la Importancia de la creación y difusión de la cultura organizacional tanto al interior<sup>40</sup> como al exterior de la organización?

Richard Daft nos dice que la cultura organizacional tiene básicamente dos funciones:

1. Integración interna. Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse.
2. Adaptación externa. Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

Es por ello que es de vital importancia para una organización tipo empresa, que es a la que nos abocaremos en nuestro estudio, el tener una cultura que le ayude a subsistir y dar sentido para la consecución de sus metas.

Daniel Denison<sup>41</sup> dice que para que una cultura organizacional sea efectiva debe:

- Promover la participación. “Los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad

---

<sup>38</sup> Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional, p 368

<sup>39</sup> Lombardero Goldaracena, Diana V. La comunicación como instrumento de unificación y eficiencia en las empresas, p 17.

<sup>40</sup> Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional, p 368

<sup>41</sup> Denison, Daniel R. Cultura Corporativa, p 6-12



surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto”.

- Ser consistente. “Tiene que haber consistencia entre principios y comportamientos y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas”.
- Ser adaptable. “Necesitamos describir un sistema de normas y creencias que pueda apoyar la capacidad de una organización para recibir , interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo
- Tener una misión. “Tiene dos influencias principales sobre el funcionamiento de una organización. Primero, la misión da propósito y sentido (...) segundo ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el uso apropiado de la acción para la organización y sus miembros. “

### *3.4 Elementos de cultura organizacional*

Con respecto a cuáles son los elementos que componen a la cultura organizacional Richard Daft<sup>42</sup> nos habla de artefactos de la cultura que pueden ser observados para analizar una determinada cultura y diferenciarla y que son los que se describen a continuación:

1. Ritos y ceremonias, son actividades elaboradas y planeadas que forman parte de un acto especial y que a menudo se presentan ante un auditorio, refuerzan valores y crean un vínculo entre la gente compartiendo un conocimiento importante.
2. Anécdotas, son narraciones basadas en hechos reales que se cuentan a los miembros de la organización y que sirven al crear héroes, mitos y leyendas.
3. Símbolos, es algo que representan otra cosa.
4. Lenguaje, el emplear alguna expresión, refrán o metáfora para transmitir un significado que sea fácil de memorizar por los miembros de la organización.

Por su parte Horacio Andrade<sup>43</sup> refiriéndose de igual forma a las manifestaciones culturales aplicadas a la organización nos dice que comprende los siguientes aspectos:

1. Conceptual-simbólicas: incluyen la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas) su aparato simbólico y su mitología.
2. Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
3. Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura de poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.
4. Materiales: incluyen la tecnología, las instituciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización

Por lo tanto de ambas posturas nosotros tomamos para la realización de nuestro trabajo los siguientes elementos de análisis:

- misión,
- visión,
- valores,
- mitos,
- rituales,
- lenguaje,
- liderazgo formal e informal
- y normas formales e informales

---

<sup>42</sup> Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional, p 369-372

<sup>43</sup> Andrade Rodríguez De San Juan, Horacio. “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”. P 114

## **4.- WALMART DE MÉXICO- BODEGA AURRERA**

### *4.1 Historia*

La historia de las tiendas Aurrerá se remonta a 1958 cuando los hermanos Jerónimo, Plácido y Manuel Arango abren su primer tienda en el centro de la ciudad de México bajo el concepto de autoservicio con artículos domésticos y ropa a precios más baratos. Así nació Aurrerá, que en vasco significa adelante.

En este mismo grupo se generarían otros formatos como son: Superama que se inaugura en 1960, Bodega Aurrerá, en 1970; Vips en 1964 , Suburbia en 1970 , un centro de distribución en 1976 y El portón en 1978.

En cuanto a Wal Mart, en 1952 Sam Walton abre su primera tienda de autoservicio en Bentonville, Arkansas con el nombre de Walton's 5 - 10 donde vendía mercancía al menudeo con un sólo precio, comienza a extender sus tiendas en diferentes comunidades pequeñas en varios estados de la Unión Americana hasta completar 15 tiendas del mismo tipo.

Para 1962 inicia un nuevo proyecto de tienda de autoservicio de descuentos, pues consideraba que este concepto no era exclusivo de las zonas metropolitanas sino que también podía aplicarlo a comunidades pequeñas.

Así para 1969 ya contaban con 18 tiendas de este tipo cambiando su nombre a Wal Mart Stores.

Debido a este crecimiento en 1970 se inaugura el primer centro de distribución para surtir las tiendas Wal Mart y en ese mismo año comienzan a comercializarse las acciones Wal Mart convirtiéndose en una compañía pública.

En 1975 Wal Mart cambia su estrategia de descuentos a "precio bajos todos los días" con la que obtienen su mayor éxito competitivo.

En la década de los 80's aplican un nuevo concepto, el de clubes de mayoreo enfocados al servicio de Negocios y socios individuales, a quienes se les da exclusividad a través de un sistema de membresías originando así el nacimiento de los Sam's Clubs.

También en esa década Wal Mart tiene un impresionante desarrollo tecnológico al desarrollar uno de las redes de comunicación y sistemas de comunicación más grandes de los Estados Unidos

En 1991 Wal Mart incursiona en el mercado mexicano al asociarse con Cifra (cadena de autoservicio mexicana) para la apertura del primer Sam's Club con una participación del 50% de una y 50% de otra.

Posteriormente estableció Supercenter y Sam's Clubs en la mayor parte de la República Mexicana, estos conceptos los incorporó a los ya existentes de Bodega, Superama, Suburbia y Restaurantes Vips incrementando el número de unidades de estos últimos consolidando su presencia en el mercado mexicano.

En 1997 Wal Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, adquiriendo el control de la empresa. Cifra continúa como empresa pública que opera los negocios en México.

En 1999 introducen la estrategia de precios bajos todos los días que tanto éxito tuvo en Estados Unidos a los Supercenter, Bodega Aurrerá y Superama.

En el 2000 se aprueba en la Asamblea de Accionistas el cambio de nombre, de Cifra S. A de C.V. a Wal Mart de México S.A de C.V.. Su clave de pizarra es Walmex

Para el 2001 las tiendas Aurrerá se convierten a Wal-Mart Supercenter o Bodega Aurrerá.

## 4.2 Conformación

Actualmente Walmart de México está integrada de la siguiente manera:

<b>TIENDAS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VENTAS %</b>
Sam's Clubs	53	29 %
Bodega	140	29 %
Walmart	83	27 %
Superama	44	6 %
Suburbia	52	5 %
Vips	268	4 %
Total	640	100 %

Superama. Son supermercados ubicados en las zonas residenciales con énfasis en la calidad y la conveniencia. A diciembre del 2003 se contaba con 44 unidades en operación.

Ventas (millones de pesos): \$7,398

Distribución geográfica:

Metropolitana	40
Cuernavaca	2
Guadalajara	1
Puebla	1
Querétaro	1

Bodega Aurrerá son tiendas de descuento austeras que ofrecen un surtido limitado de mercancía básica, principalmente alimentos y artículos domésticos. Al cierre del 2003 se contaba con 140 Bodegas Aurrerá.

Ventas (millones de pesos): \$ 34,568

Distribución geográfica:

Zona Metropolitana	60	Tehuacan	1
Aguascalientes	4	Tlaxcala	1
Celaya	2	Toluca	2
Cuautla	1	Tulancingo	1
Cuernavaca	2	Tula	1
Guadalajara	9	Uruapan	1
Irapuato	1	Zitácuaro	1
Lázaro Cárdenas	1	Monterrey	7
Lapidada	1	Fresnillo	1
León	1	Piedras Negras	1
Morelia	3	Saltillo	3
Moroleón	1	Cárdenas	1
Pachuca	3	Coatzacoalcos	1
Puebla	8	Córdova	1
Querétaro	4	Veracruz	1
Salamanca	1	Acapulco	3
San Francisco del Rincón	1	Iguala	1
San Juan del Río	1	Tapachula	1
San Luis Potosí	3	Tuxtla Gutiérrez	2
Tecomán	1	Zihuatanejo	1

Sam's clubs. Son tiendas al mayoreo con membresías enfocadas al negocio y a consumidores que compran en volumen. Se contaba con 53 Sam's al cierre del 2003.

Ventas (millones de pesos). \$35,307

Distribución Geográfica:

Zona Metropolitana	10	Saltillo	1	Chihuahua	1
Aguascalientes	1	Torreón	1	Ciudad Juárez	1
Cuernavaca	1	Zacatecas	1	Durango	1
Guadalajara	3	Ciudad Obregón	1	Acapulco	1
Irapuato	1	Culiacán	1	Oaxaca	1
León	1	Hermosillo	1	Tuxtla Gutiérrez	1
Morelia	1	Los Mochis	1	Toluca	1
Pachuca	1	Mazatlán	1	Ciudad Victoria	1
Puebla	2	Mexicali	1	Monterrey	4
Puerto Vallarta	1	Tijuana	1	Tampico	1
Querétaro	1	Campeche	1	Coatzacoalcos	1
San Luis Potosí	1	Cancún	1	Mérida	1
		Veracruz	1		

Wal mart supercenter. Hipermercados que ofrecen el más amplio surtido de mercancía desde abarrotes y perecederos hasta ropa y mercancías generales. Al 31 de diciembre del 2003 eran 83 Supercenter operando.

Ventas (millones de pesos): \$32,725

Distribución geográfica:

Metropolitana	27	Durango	1	Chihuahua	2
Aguascalientes	1	Saltillo	1	Ciudad Juárez	2
Colima	1	Torreón	2	Acapulco	1
Cuernavaca	1	Zacatecas	1		
Guadalajara	7	Ciudad Obregón	1		
León	2	Culiacán	2		
Morelia	1	Hermosillo	2		
Puebla	3	Los Mochis	1		
Puerto Vallarta	1	Mazatlán	1		
Querétaro	1	Mexicali	1		
San Luis Potosí	1	Tepic	1		
Toluca	4	Cancún	2		
Ciudad Victoria	1	Mérida	1		
Matamoros	1	Veracruz	1		
Monterrey	4	Villahermosa	2		
Tampico	1	Xalapa	1		



Suburbia. Tiendas de ropa dirigidas a familias de ingreso medio, se contaba con 52 unidades para fin del 2003.

Ventas (millones de pesos): \$6,223

Distribución geográfica:

Metropolitana	31
Aguascalientes	1
Guaalajara	4
León	1
Morelia	1
Puebla	4
Querétaro	1
Monterrey	3
Toluca	2
Chihuahua	1
Mérida	1
Veracruz	1
Villahermosa	1

Cadena Vips. Restaurantes que incluyen a El Porton y Ragazzi.

Ventas (millones de pesos): \$4,059

Distribución geográfica:

Metropolitana	148	Chihuahua	1	Celaya	1	Villahermosa	5
Aguascalientes	2	Ciudad Juárez	1	Monterrey	12	Coatzacoalcos	1
Colima	1	Durango	2	Reynosa	1	Xalapa	2
Cuautla	1	Saltillo	2	Tampico	1	Acapulco	5
Cuernavaca	5	Torreón	2	Ciudad Madero	1	Tapachula	1
Guadalajara	12	Zacatecas	2	Ciudad Victoria	2	Oaxaca	1
Irapuato	1	Ciudad Obregón	1	Tampico	2	Tuxtla Gutiérrez	1
León	4	Culiacán	1	Toluca	6	Veracruz	3
Morelia	4	Hermosillo	1				
Pachuca	2	Mazatlán	1				
Puebla	10	Mexicali	1				
Puerto Vallarta	1	Tijuana	2				
Querétaro	4	Cancún	3				
San Luis Potosí	2	Córdoba	1				
Tlaxcala	1	Mérida	3				

Actualmente Wal Mart de México es una de las cadenas comerciales más importantes de nuestro país, es considerada la segunda más importante en valor de mercado (150, 659 millones de pesos) y ventas (los últimos 12 meses ascendieron a 120,280 millones de pesos).

Tiene presencia en prácticamente toda la República Mexicana pues sus unidades se encuentran repartidas en Aguascalientes, Estado de México, Colima, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Puebla, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala, Nuevo León, Tamaulipas, Chihuahua, Durango, Baja California, Coahuila, Zacatecas, Nayarit, Sonora, Sinaloa, Campeche, Tabasco, Yucatán, Quintana Roo, Veracruz, Yucatán, Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Walmart de México es considerada el más grande empleador con 99,881 personas en 640 tiendas, y en enero del 2004 se informó se tiene proyectado abrir 77 unidades más para los próximos 18 meses.

#### *4.3 Cultura Corporativa de Wal Mart de México.*

Como ya se mencionó Wal Mart está integrada por diferentes formatos aunque tiene una sola filosofía o cultura corporativa para todos los negocios.

La **misión** es el llevar a la mayor parte de la población de la República Mexicana, productos de calidad a precios bajos en forma permanente.

Su **visión**, es contribuir a mejorar la calidad de vida de la familia mexicana, la manera como se pretende conseguir este objetivo es a través de tener una rentabilidad justa, instalaciones austeras, bajos costos operativos, grandes volúmenes de venta, servicio amable y eficiente

En general la cultura corporativa de Wal Mart está integrada por tres **valores** que conforman la filosofía de la empresa y estos son:

1. Respeto por el individuo.
2. Servicio a clientes y socios.
3. Búsqueda de la excelencia.

#### 4.3.1 Respeto por el individuo.

Este principio se refiere al trato que se le debe dar a las demás personas, no sólo a los clientes sino a los compañeros de trabajo, todos merecen ser tratados con respeto e igualdad procurando así un ambiente laboral agradable.

Este principio se divide a su vez en otros puntos que lo conforman y estos son:

- A. Liderazgo de apoyo. Se refiere a que todos los Gerentes, jefes de departamento o cualquier persona que supervise a otros tienen la responsabilidad de escuchar, guiar, apoyar, promover y brindar oportunidades a todos los asociados a su cargo.
- B. Política de puertas abiertas. Esta política se creó con la idea de apoyar a los asociados que no son tratados adecuadamente por sus supervisores directos, para que sean escuchados por el siguiente nivel de supervisión. La política trata de garantizar que sea escuchado el asociado, aunque cabe aclarar que no significa que siempre se le dará la razón, sólo se dará seguimiento a sus inquietudes o dudas con la garantía de no sufrir ningún tipo de represalia por ello.
- C. Regla de platino Significa que siempre se debe tratar a los demás como desean ser tratados.
- D. Compartiendo información Wal Mart comparte toda la información sobre los objetivos y logros de la compañía con los empleados para que conozcan qué se espera de ellos y trabajen para conseguir mejores resultados.
- E. Juntas de 10 minutos. Todos los días se realizan juntas de comunicación por la mañana y tarde para informar a todos los empleados de los resultados generales de la empresa y de su unidad así como de los objetivos de venta diarios.

- F. ECEP (entrenar caminando el piso) Todo gerente debe estar en piso de ventas supervisando directamente el trabajo, detectando errores de operación y comunicándose con todos sus asociados.
- G. Juntas de opinión Cada año se aplican encuestas confidenciales para conocer cuáles son puntos que pudieran afectar el ambiente laboral del trabajo y así tomar medidas para mejorarlo.
- H. Trabajo en equipo Se busca promover que los resultados de la tienda sean responsabilidad de todos los integrantes de la tienda.
- I. Desarrollo del asociado Existe un programa de promociones dentro de la empresa de modo tal que cuando haya alguna apertura o bien alguna vacante en un nivel de supervisión se tome en cuenta al mismo personal que trabaje dentro de la tienda.
- J. Delegación de responsabilidades. Todo supervisor tiene que delegar parte de sus responsabilidades al personal a su cargo de modo tal que los capacite y al mismo tiempo se tengan posibles sustitutos para su puesto en la misma unidad.

#### 4.3.2 *Servicio a clientes o socios.*

Este principio busca reforzar el servicio en general, pues se trata de una empresa dedicada a la venta de productos básicos y de primera necesidad.

El concepto se refiere al servicio a clientes y socios de la empresa puesto que se reconocen dos tipos de clientes que asisten a comprar a las tiendas: a) clientes internos, que son los mismos empleados de la tienda y sus familiares; y b) clientes externos, personas ajenas a la empresa.

Sobre la importancia de este punto la misma empresa se refiere de la siguiente manera:

“En Wal Mart todos nuestros asociados trabajan para los Clientes y Socios que compran nuestra mercancía. De hecho los Clientes, Socios y Asociados pueden

despedir a todos en nuestra compañía: y lo pueden lograr simplemente si deciden comprar en la competencia”<sup>44</sup> Este principio se ve reforzado por los siguientes puntos:

- A. Regla # 1. El cliente o socio siempre tiene la razón.
- B. Regla # 2. En caso de que no la tenga, favor de regresar a la regla # 1.
- C. Satisfacción garantizada. Repara, cambia o realiza una devolución con una sonrisa y un gracias.
- D. 5.2.4 Regla el atardecer. Se tiene que dar solución a los problemas, quejas o inquietudes de los clientes y socios antes del atardecer del mismo día en que fueron hechas. De no contarse con la solución final de igual forma se tiene que mantenerlos informados del avance
- E. Regla de los tres metros. Resume la actitud de servicio hacia los clientes y significa mira, saluda y sonrío a todas las personas que se encuentren a tres metros de ti.
- F. Ante todo somos mercaderes. Se trata de un negocio de autoservicio, por lo tanto el cliente toma lo que necesite por sí mismo, por lo que la labor de un vendedor en estas condiciones consiste en conocer los productos, mantener surtido, con variedad y precio para que se venda la mercancía.
- G. Precios bajos todos los días. Se debe mantener un estricto control de gastos para poder mantener los costos de operación bajos y poder ofrecer precios bajos a los clientes, no se trata de un precio de oferta, siempre tiene que ser el precio más bajo posible.
- H. Sentido de urgencia. Se debe trabajar lo más rápido posible para satisfacer las necesidades del cliente al momento.

---

<sup>44</sup> Walmart de Mexico, Nuestra gente hace la diferencia, p 7

#### *4.3.3 Búsqueda de la excelencia.*

El tercer principio implica ir siempre un paso más adelante de lo que se hace, siempre buscando ir por más y mejores resultados, estableciendo metas realizables y consiguiéndolas.

Ejemplo de este principio son los siguientes puntos:

- A. Compartir ideas para mejorar el negocio. Se promueve que todos los asociados den nuevas ideas de cómo se podría mejorar la operación implementando nuevas formas y métodos que puedan a su vez dar mejores resultados a la empresa.
- B. Control de gastos. De igual forma se busca hacer conciencia entre los empleados del objetivo de gastos que se tienen presupuestados y de los que no se puede exceder para dejar mayor ganancia a su unidad.
- C. Control de merma. Merma es toda aquella mercancía o dinero que se pierde ya sea por robo o errores de operación, por tanto, este punto se refiere al control que se debe tener para evitarla e igualmente así mejorar los resultados de su tienda.
- D. Prevención de accidentes. Se invita a los asociados a detectar posibles áreas de riesgo que pudieran provocar accidentes y evitarlos pues estos también implican un gasto extra para la empresa.
- E. Propiedad de Wal Mart. Todos los insumos y herramientas que provee la empresa deben ser utilizados para su actividad específica, se promueve su uso adecuado y cuidado para evitar aumentar los gastos por este concepto

#### *4.4 Comunicación corporativa.*

Para efecto de nuestro trabajo, sólo nos referiremos a la comunicación interna por tratarse de nuestro objeto de estudio, sobretodo la manera en que la empresa difunde su cultura corporativa al personal.

En Walmart la comunicación corporativa de la empresa se maneja siguiendo un orden descendente, establecido por la jerarquía, pues para comunicar cualquier información, primero esta debe ser autorizada por el corporativo de la empresa. Normalmente llega por Intranet, posteriormente se difunde del Gerente hacia sus Subgerentes, jefes, subjefes y línea de la Unidad.

Además, se apoyan con posters que hablan sobre respeto por el individuo, servicio al cliente, búsqueda de la excelencia que obligatoriamente deben ser exhibidos en las áreas comunes para los empleados, también continuamente envían trípticos y revistas internas reforzando la cultura, dando a conocer nuevos productos, historias de éxito o informando sobre los resultados de la empresa.

Asimismo podemos observar que Walmart emplea otros caminos a través de los cuales divulga su cultura y objetivos como son:

#### *4.4.1 Políticas*

Se establece por política de la empresa que se realicen juntas mensuales entre la Gerencia y los jefes de departamento para discutir resultados y nuevas disposiciones, se tomen notas sobre los temas tratados en una bitácora por departamento y que posteriormente cada empleado de línea sea informado por los jefes y así trabajen con base en los acuerdos de las juntas.

También está estipulado que obligatoriamente deba publicarse al asociado del mes, quien se distinguió por su servicio; al asociado VPI, que elevó las ventas en mayor cantidad que sus compañeros durante el mes y al cajero del mes.

#### *4.4.2 Ritos*

En cuanto a los rituales tenemos que se llevan a cabo diariamente juntas de diez minutos antes del comienzo de cada jornada (matutina, vespertina y nocturna) donde se informe sobre las ventas y objetivos a nivel tienda y a nivel corporativo y sepan si están o no consiguiendo las metas, si requieren trabajar más, cuáles podrían ser los



errores que podrían estarse cometiendo y cuáles las posibles soluciones antes de que se conviertan en un problema irreversible.

Asimismo, recientemente se creó un programa de comunicación interna que promueve los valores de la empresa dentro de la junta de diez minutos. Dicho programa establece los temas de que se hablará en cada semana así como las actividades para reforzar el aprendizaje por medio de preguntas abiertas, fábulas, cuentos, etc.

#### *4.4.3 Capacitación*

Los programas de capacitación también están diseñados para promover la cultura, así que a los empleados de nuevo ingreso, primero que nada se le imparte un curso de inducción sobre la historia, filosofía, normas y metas corporativas para que sepa cómo comportarse y lo que se espera de él.

Posteriormente, se le entrega una guía con los temas que deberá conocer, de acuerdo con el puesto para el que haya sido contratado, y que su jefe de departamento tendrá que explicarle en el primer mes y que posteriormente deberá entregar a recursos humanos con las observaciones y una primera evaluación de desempeño del nuevo empleado firmado por el jefe, subordinado y subgerente.

#### *4.4.4 Lenguaje*

En cuanto al uso del lenguaje, se ha creado la porra Walmart, la cual debe iniciar y terminar cualquier reunión o junta de trabajo, con la cual se refuerza el valor del servicio al cliente:

Dame una W

Dame una T

Dame una A

No los escucho, Walmart

Dame una L

¿Quién es el número uno? El cliente Uff

Dame un squigli

¿Qué dice? Walmart

Dame una M

Dame una A

Dame una R

Además de la frase “nuestra gente hace la diferencia” que fomenta el valor de la búsqueda de la excelencia entre los empleados.

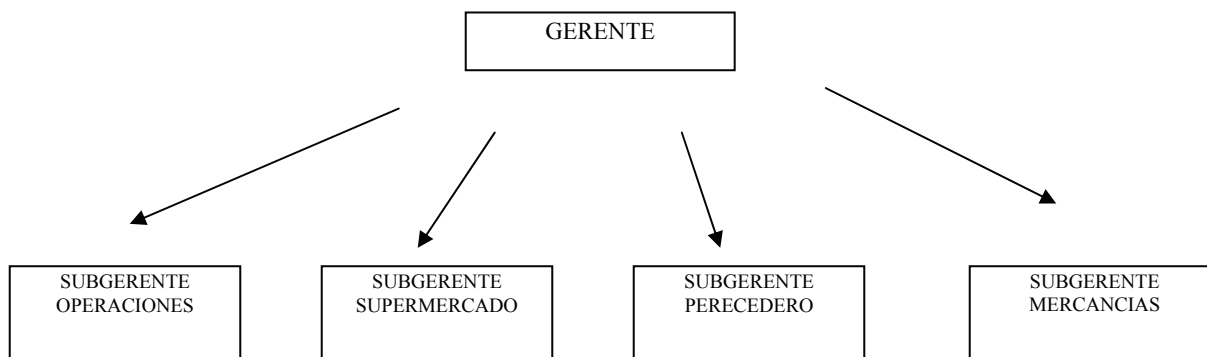
#### *4.4.5 Héroe*

La fotografía del fundador Sam Walton debe estar presente en todas la tiendas, ya que él es el héroe de la empresa y se difunde toda una mitología alrededor de cómo inició con una pequeña tienda que convirtió en una empresa trasnacional, de cómo en sus horas de descanso cargaba con su libretita para visitar otras tiendas comparando precios y prácticas que le permitieran mejorar el servicio en su tienda. Todo ello con el fin de despertar entre los empleados el deseo de imitarle.

## 5.- ANÁLISIS DE CASO BODEGA AURRERA CHALCO.

### 5.1 Liderazgo formal

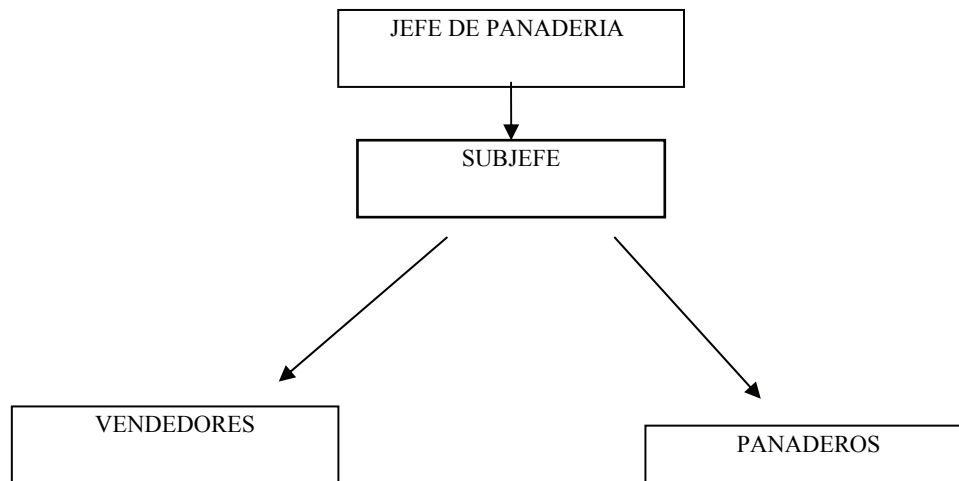
El recurso humano en la tienda se compone por un Gerente que a su vez tiene a su cargo a cuatro Subgerentes de área:



Los subgerentes de área tienen a su vez, bajo su cargo directo a los Jefes de Departamento, de la siguiente manera:



Los jefes de departamento supervisan el trabajo de los empleados de línea, los cuáles son tanto los subjefes, como los vendedores, cajeros, panaderos, tablajeros y panadero. Por Ejemplo:



Esta es la forma como está establecido el liderazgo formal de la tienda y como podemos observar, se trata de un sistema de organización descendente que parte del Gerente de la Unidad; ya que cualquier indicación o información hacia los demás rangos en la tienda proviene de él.

### *5.2 Liderazgo informal.*

Existe un liderazgo informal en la tienda, que poseen un grupo de jefes de departamento con mucha antigüedad en la empresa; este grupo tiene gran poder entre los empleados de menor rango, debido a que los obedecen por considerar que su opinión es importante ya que tienen el conocimiento de cómo funciona la tienda y la experiencia que les ha valido el que tengan tantos años en la empresa.

Por otro lado, debido a que normalmente los nuevos jefes son nombrados por promoción dentro de la misma tienda, no pueden dejar de ver a los que antes eran sus jefes como sus iguales y continúan pidiendo su opinión para desempeñar su trabajo; además prefieren recurrir a ellos para aclarar sus dudas e indecisiones antes que a su superior inmediato, pues tal vez pudiera considerar que no es la persona capaz y podría perder su recién ganada promoción.

De igual forma, los nuevos Subgerentes tienden a buscar el apoyo de este grupo debido a que o bien fueron sus antiguos compañeros con el mismo nivel y temen que les puedan poner trabas para que destaquen. O en el caso de los Subgerentes de nuevo ingreso, consideran que este grupo de jefes tienen más experiencia que ellos aún cuando sean sus subordinados.

### *5.3 Comunicación formal*

Siguiendo el organigrama tenemos igualmente definidos los canales de comunicación formal establecidos en la tienda; y como se puede observar se establecen del jefe hacia sus subordinados de manera descendente.

El principal problema que se observa, en la comunicación descendente es que al tener que seguir los caminos determinados por la jerarquía (del Gerente a Subgerente, del Subgerente al Jefe, del Jefe al Subjefe y del Subjefe a línea) y debido a que la dirección formal que se otorga por rango, es reconocida por obligación, más no por convencimiento de los empleados de línea; la información no siempre llega hasta el empleado de menor rango.

Este fenómeno ocurre debido a que la mayor parte de las jefaturas y subjefaturas son por crecimiento dentro de la misma empresa; la mayor parte de los jefes y subjefes ingresaron a la compañía con puesto de línea y posteriormente han sido nombrados jefes o subjefes, naturalmente sus compañeros no dejan de verlos en un principio como sus iguales y no aceptan el nuevo rango, así que éste se lo tienen que ganar con el tiempo.

Esta situación a su vez origina que el nuevo jefe o subjefe; en su afán de hacerse obedecer con en su nuevo puesto, comienza a ser duro e intransigente con sus subordinados. De igual forma tiende a centralizar en él todas las decisiones; debido a que no confía en sus antiguos compañeros por pensar que le sabotearán su trabajo.

En el caso de los Subgerentes, ocurre exactamente lo mismo cuando un jefe es ascendido en la misma tienda en que trabaja, tiene que ganarse el reconocimiento como tal, de sus antiguos compañeros de rango.

Cuando se trata de un Subgerente de nuevo ingreso, es decir, que ingresa a la empresa con ese cargo, normalmente tiene que enfrentarse a la desconfianza de los jefes de departamento a su cargo; pues al no tener experiencia, consideran que ellos saben más que él y tienden a saltarse su autoridad y pedir la opinión del Gerente antes de obedecer alguna indicación del “nuevo”.

Básicamente los problemas que se han originado en la comunicación descendente es por una lucha de poder para demostrar quien puede más y aunque la competencia entre los empleados por obtener un mejor puesto podría ser un motor para mejorar resultados, también la falta de trabajo en equipo representa un obstáculo para el desarrollo a futuro, es decir, ni crecen en sus aspiraciones, ni dejan crecer a otros.

Si hablamos de la comunicación ascendente, es decir, siguiendo los caminos establecidos por el mismo organigrama; desde línea hasta la gerencia de la unidad, al pasar por diferentes filtros (su subjefe, jefe y su subgerente), la respuesta también tarda por tener que seguir el mismo camino, por lo que la percepción del empleado es que no es importante su opinión. Así que este esquema resulta lento e ineficaz.

Ahora bien, la cultura de la empresa promueve una política de puertas abiertas, es decir el que cualquier empleado puede hablar con el Gerente cuando así lo deseé o necesite, y lo cual podría resultar una solución a este problema; en la realidad se le conoce más no se le práctica, puesto que por un lado le dicen al empleado que existe la posibilidad de comunicar sus necesidades, ideas o quejas hasta el nivel en que él así lo necesite pero al mismo tiempo la recomendación es que primero se dirija con su jefe inmediato y que le dé la oportunidad de que busque una solución; debido a la situación de luchas de autoridad dentro del mismo departamento es difícil que el asociado de línea se comunique con su jefe. De igual forma, se les advierte que el aplicar esta política no significa que les van a dar la razón en sus peticiones o quejas pero sí le darán seguimiento.

La mayor parte de los asociados muestran desconfianza ante esta política pues temen que al acercarse directamente al gerente e informar que su supervisor inmediato no les dió solución tengan problemas a futuro en su trabajo y finalmente se quedan callados.

Con respecto a la comunicación horizontal, entre empleados del mismo rango, el principal problema resulta de la competencia desleal, puesto que se ocultan información para que no brille más el otro que él, afectando así los resultados no sólo de una persona sino de toda la tienda.

#### ***5.4 Comunicación informal***

En el caso de la comunicación informal, se observa que al ser más libre, pues se establece por simpatías entre los diferentes asociados de la unidad, fluye más rápidamente. Este carácter informal la hace más digerible y de cara a cara entre los asociados de la unidad.

Este tipo de comunicación tiene mucha influencia entre los empleados de la tienda puesto que el reconocimiento de autoridad se otorga por empatías, dentro de la tienda existe un grupo de jefes de departamento con antigüedad y los mismos empleado de línea toman en cuenta mucho las opiniones de este grupo, pues consideran que aunque no tengan un puesto mayor (y tal vez por su escolaridad nunca lo vayan a tener) tienen mayor experiencia que cualquier Subgerente nuevo o simplemente con menos tiempo que ellos en la empresa.

Este grupo poseen mucha influencia en las opiniones de los asociados de línea y en ocasiones depende de ellos el que un plan funcione o no, dependiendo de si lo apoyan o no.

Los nuevos Subgerentes o Jefes normalmente se topan con la resistencia de este grupo a aceptarlos, incluso pueden tratar de estropear el trabajo de los “nuevos”, por lo que el nuevo Jefe/Subgerente tiene que buscar la manera de lograr el apoyo de este grupo para que de esta manera también pueda dar resultados.

#### ***5.5 Normas formales***

Igualmente que en el liderazgo y la comunicación; existen normas establecidas por la empresa que podrían considerarse formales y otras que se dan en la convivencia diaria que son informales.

Entre las formales podemos considerar las que se establecen por contrato como el que la jornada de trabajo sea de 8 horas, que no se permitan retardos mayores a 15

minutos en una quincena, que no se permitan comprar en horas de trabajo, que los horarios sean rolados al igual que los descansos, etc.

Las normas de seguridad establecidas como por ejemplo, el prohibir correr en los pasillos, jugar con el equipo de trabajo, fumar en el interior de la tienda, obligar a utilizar el equipo de protección durante la realización del trabajo (fajas, guantes protectores, cubrebocas),etc

Todas las disposiciones establecidas por procedimientos y formas de operación de la tienda en los manuales y políticas para cada puesto en particular. Por ejemplo, la forma en que lleva la higiene y sanitización de los alimentos un asociado en el área del perecedero, cuáles son los químicos que tiene autorizados para trabajar, qué herramientas pueden utilizar, cuándo, cómo y cuál es el uniforme que debe usar.

### ***5.6 Normas informales***

Ahora bien, aunque existen reglas establecidas para proceder al interior de la unidad, se dan de manera informal otros convenios entre los asociados, que aunque no están escritas en ninguna parte, incluso en algunos casos prohibido, son más aceptados por todos.

El problema en la existencia de normas formales e informales se ocasiona cuando entran en contradicción unas con otras y se crean conflictos, puesto que las últimas tienen mayor aceptación entre los asociados.

Por ejemplo, a pesar de que por contrato está establecido que se tiene derecho a un descanso por cada seis días trabajados; en la práctica se ha establecido un rol de tal forma que cada empleado goce dos días de descanso cada determinado tiempo; esta práctica de dar un día de descanso extra al asociado, se estableció como una forma de motivar a aquellos que se distinguían por su desempeño, como un premio a su esfuerzo. Con el tiempo se entendió como un derecho para todos y cuando se le explica a un empleado de bajo desempeño que su contrato establece que es sólo un día al que tiene derecho, esto le causa enojo por considerar que le tiene que dar dos descansos semanalmente y que es tratado injustamente.



También están prohibidos los apodos entre compañeros, sin embargo, en el trato diario tienden a utilizarlos como parte de la integración de su grupo; o bien, se encuentran prohibidas las relaciones amorosas entre compañeros de la tienda, pero en la realidad, la convivencia diaria propicia que existan muchas parejas e incluso matrimonios en la misma unidad.

Las contradicciones entre normas y prácticas diarias originan muchos malos entendidos entre el personal y sus supervisores directos, ya que el jefe no sabe qué debe hacer, aplicar las reglas establecidas por la empresa y ganarse la desconfianza y rencor de sus subordinados, o bien, mostrarse condescendiente con ellos, y obtener su apoyo para poder lograr sus objetivos.

### *5.7 Barreras de la comunicación*

Toda la planeación del corporativo parece efectiva, al menos en papel, para obtener los resultados deseados, sin embargo, el principal problema es la falta de seguimiento por parte del mismo para verificar si realmente se llevan a cabo estos planes.

Pues los Gerentes y Subgerentes no consideran importante la realización por ejemplo de las juntas de diez minutos, las cuales se realizan de prisa, sin planeación previa, no aplican el programa de comunicación interna, porque no hay tiempo y son más bien un regaño a sus empleados por todo lo que no hicieron en lugar de una motivación para que mejoren las cosas.

Los Jefes que deben informar a sus subordinados de la información en juntas con Gerencia, no lo hacen por pensar que pueden perder poder al compartir información y conocimiento, pues podría tal vez alguien sobresalir y perder su puesto además que los Subgerentes no verifican si se está llevando a cabo o no.

En cuanto a la capacitación, está tiene que ser de prisa y con interrupciones durante todo el día porque en lugar de planear quien pueda cubrir el lugar del empleado ausente durante su entrenamiento previendo tiempo extra por sus compañeros, se le llama constantemente para realizar sus actividades en piso de venta porque es más importante esté surtida y presentable la tienda. Porque el empleado tiene que partirse

en dos y realizar ambas actividades (capacitación y venta) al mismo tiempo dentro de su jornada de trabajo y no generar un gasto extra que implica el pagar horas extras.

Así que podemos observar que las barreras principales con que se topa dicho programa son de tipo administrativo al existir contradicciones entre los reglamentos formales y las prácticas diarias.

Los puestos con alguna jerarquía temen que sus subordinados les saboteen su trabajo y resultados por ocupar su lugar, así que centralizan en ellos la información y las decisiones.

Por su parte los asociados subordinados no se sienten comprometidos con su jefe y no comparten los mismos intereses que él, se rigen más por convenios informales que por las normas establecidas, y no tanto porque las desconozcan sino porque de esta manera les es más conveniente, obtienen lo que quieren y no tienen ninguna responsabilidad extra.

Entre compañeros con un mismo rango, tienden a evitar comentar sus problemas por temor que el otro pueda obtener un ascenso más rápidamente que él.

En general lo que se puede observar es un clima de desconfianza entre unos y otros que se origina debido a la incorrecta aplicación de las normas y cultura corporativa en la tienda.

## ***5.8 Resultados***

A pesar de que la Bodega Aurrerá Chalco pertenece a la empresa Walmart de México cabe mencionar que cada unidad tiene sus propios objetivos, puesto que cada tienda tiene ventas muy distintas entre sí; así cada año, se establecen los nuevos objetivos basados en las ventas anuales del año que recién termina.

Es entonces, cuando el tercer principio básico de la filosofía (búsqueda de la excelencia) corporativa se hace presente, al establecer la metas, cada unidad deberá buscar reducir su merma y gastos en comparación con el año anterior; y de igual forma tendrá que aumentar sus ventas; para que de esta manera se aspire a ser

tomado en cuenta en la repartición del bono anual por resultados que se otorga a los empleados de las unidades que sí cumplan esta máxima.

Así tenemos que existen dos objetivos; unos que son a nivel Wal Mart de México, y otros, los objetivos a nivel tienda. Siendo estos últimos los más difundidos entre los asociados de cada unidad, puesto que en la medida que cada unidad cumpla con los requerimientos del corporativo los objetivos serán alcanzados a nivel compañía.

#### *5.8.1 Resultados 2003 Wal Mart de México.*

En el informe anual sobre los resultados obtenidos durante el 2003 en comparación al 2002, se puede afirmar que se cumplió el objetivo, como se puede observar en los siguientes indicadores:

1. Se incrementó el número de unidades en operación de 595 a 641, es decir se abrieron 46 unidades más en diferentes formatos, 3 Sam's Club, 23 Bodega Aurrerá , 8 Wal-Mart Supercenters, 1 Superama, 2 Suburbias y 9 Restaurantes. lo cual representa un incremento del 8% en este rubro. Para los próximos 18 meses la compañía prevé un crecimiento del 15% con 77 unidades que están programadas para inaugurarse en ese período.
2. Las ventas netas también muestran un incremento de 110,017 millones de pesos durante el 2002 a 120, 280 millones de pesos en el 2003 lo cual representa un incremento del 9%.
3. Lo anterior significa que de igual forma hubo un incremento en clientes, el cual se calcula fue de 9.4%, con 600 millones más clientes que en el 2002.

Con el crecimiento de la empresa se generan empleos por lo que durante el 2003 se crearon 7 mil nuevos puestos de trabajo permanentes que representan un incremento del 8% con 99,881 asociados al 31 de diciembre de ese año.

Millones de pesos

RESULTADOS	2002	2003	INCREMENTO %
VENTAS NETAS	110,017	120,280	9%
GASTOS OPERATIVOS	16,350	17,626	8%
UTILIDAD BRUTA	22,917	25,004	20.7%
UTILIDAD NETA	5,140	5,457	6%
CLIENTES	566	600	9%
UNIDADES	595	641	8%
ASOCIADOS	92,708	99,881	8%

En general podemos concluir que la compañía muestra un crecimiento por lo que el primer objetivo, el de la compañía se cumplió.

#### *5.8.2 Resultados 2003 Bodega Aurrerá Chalco 2000.*

En cuanto a los objetivos de la Bodega Aurrerá Chalco los indicadores son los siguientes.

1. El Objetivo de ventas para el 2003 fue de 456,706 millones de pesos y la venta real fue de 467,497 millones de pesos por lo que se pasó el objetivo con lo cual significa que los asociados de la unidad pudieron obtener su bono adicional para el 2004
2. De igual forma, durante el 2003 se tuvo una venta anualizada de 467,396 millones de pesos contra 436,101 millones de pesos del 2002 lo cual representó un crecimiento del 7.17%.
3. El objetivo de utilidad para el 2003 era de 73,170 y el real fue de 73,522.

Para conseguir estos resultados se debe tener un estricto control de gastos así que para el 2003 se programó un presupuesto de 24,962 millones de pesos para este concepto y sólo se gastaron 24,670 con lo cual se obtuvo un ahorro del 1.16%

Por lo que podemos concluir que los objetivos en este rubro, es decir, a nivel tienda también se cumplieron.

### ***5.9 Encuesta de ambiente laboral 2003***

En la tienda se llevan a cabo encuestas de ambiente laboral trimestralmente, por parte del distrital de operaciones, y en ellas se muestra la inconformidad de los asociados con sus jefes y supervisores directos; pues como se trata de una encuesta anónima, en ella expresan sus verdaderos puntos de vista sin temor a represalias. El promedio de los cuatro trimestres del 2003 fueron los siguientes:

PREGUNTAS	% FAVORABLE	
	2002	2003
¿La gerencia escucha y toma en cuentas las ideas y sugerencias de los asociados?	56	79
¿La gerencia apoya sinceramente la política de puertas abiertas, los asociados pueden usar dicha política sin tener miedo a represalias?	60	60
¿La gerencia nos mantiene informados acerca de lo que está pasando tanto en la unidad como en la compañía?	80	85
¿Mi jefe inmediato me retroalimenta sobre mi desempeño y me ayuda a detectar y corregir oportunidades?	65	75
Mi jefe es buen maestro, explica bien las cosas y nos enseña como hacerlas?	65	58
Mi jefe inmediato reconoce mis logros y los del equipo?	48	58
¿Mi jefe inmediato me trata igual que a mis demás compañeros sin hacer ninguna diferencia?	54	73
¿Se respetan tus horarios?	40	74
¿Si tienes un año o más de antigüedad se respetan tus periodos de vacaciones?	68	93
Cuando se trabaja tiempo extra con previa autorización de la gerencia ¿Se te paga?	60	100

Aunque en los resultados comparativos del 2002 contra el 2003 se puede observar que mejoraron los puntos en cuanto a pago de tiempo extra, pago de períodos vacacionales, respeto de horarios. También se puede observar que los puntos que se refieren al trato igualitario, reconocimiento y capacitación siguen mostrando problemas de ambiente laboral.

Los objetivos que se establecieron por la empresa para este rubro durante el 2003 era del 80% favorable y sin embargo se obtuvo el 75.5% en la unidad; aunque con respecto al 2002 sí hubo una mejoría pues el resultado para ese año fue del 59.6%.

#### ***5.10 Análisis de resultados.***

Una cultura corporativa es efectiva si consigue comunicar y orientar las decisiones a través de una misión y objetivos claros para los miembros que la componen, y en este sentido podemos concluir que Walmart de México lo logra, pues en la encuesta al personal podemos darnos cuenta que un 85 % del personal manifiestan sentirse informados de lo que ocurre tanto en su unidad como en la compañía, y podemos apreciar un crecimiento económico tanto a nivel compañía como a nivel tienda al hacer el comparativo entre 2003 y 2002.

De igual forma, decíamos que la cultura organizacional debe promover la participación, y en este punto podemos observar que un 79% manifiesta sentirse escuchado y tomado en cuenta por la Gerencia, de hecho el mismo ejercicio de hacer este tipo de encuestas anónimas, ayuda para lograr este objetivo, por lo que podemos decir que también se cumple.

La cultura organizacional debe ser adaptable y capaz de modificarse dependiendo de los cambios que se perciban tanto al exterior como al interior de la organización; y en este sentido dentro de la misma cultura Walmart está establecido la realización de una encuesta anual anónima entre los empleados que le permita conocer la percepción que existe hacia la empresa, su Gerencia y Jefes para realizar modificaciones, planes y programas que les permitan mantener un sano ambiente laboral, y que a su vez

contribuya a mejorar la productividad de sus empleados y por tanto sus resultados económicos.

Mencionamos también, que la cultura corporativa debe ser consistente; es decir, tiene que haber concordancia entre principios y comportamientos. Es en este punto donde podemos ver que existen problemas, pues sólo un 60% piensa que no existirían represalias por utilizar la política de puertas abiertas, y sólo un 58% considera que su jefe reconoce sus logros y lo capacita.

Esto se debe en mayor parte a que no se aplican las políticas de la empresa equitativamente, pues aquel empleado que consigue sus objetivos en cuanto a ventas, ganancias, y que no se queja nunca; no se le llama la atención para nada aunque tenga retardos y faltas. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el aquel que se le ocurre quejarse o no cumple los objetivos de venta; es aquí cuando su Jefe va estar pendiente de si llega tarde, si falta, o si se equivoca para poner alguna sanción y dejar nota en su expediente. Entonces, a pesar de estar prohibido por la cultura tener algún tipo de represalia contra los empleados, saben que de quejarse si podrían sufrirla.

En cuanto al hecho de no sentirse capacitados por sus superiores, esto se debe a que dentro de la empresa se da mucho la promoción de empleado a Jefe, o de Jefe a Subgerente, y aunque de entrada pareciera un incentivo para los empleados, también es cierto que existe mucha competencia entre ellos por sobresalir y dar resultados, lo cual redundo en que un Jefe/Subgerente no comparta sus conocimientos con sus subordinados y compañeros, ante el temor de que le gane su lugar o sobresalga más que él.

Finalmente, podemos concluir que la cultura corporativa de Walmart de México, al menos en el caso de la tienda Chalco 2000, tiene los elementos necesarios (misión, visión, valores, mitos, rituales, lenguaje, liderazgo y normas) para lograr sus objetivos económicos, pero también en el caso de esta unidad, se percibe que existe un problema de congruencia entre lo que se dice, debe ser y lo que se realmente se hace, que evita que la comunicación sea efectiva.

Así pues en el caso de la comunicación descendente, es decir, del Jefe a sus subordinados, no informa o capacita a su personal ante el temor de perder su puesto,

el control y jerarquía. En el caso de la comunicación lateral, es decir, dentro de empleados del mismo rango, no comparten información que pudiera hacer destacar más el compañero que a él. Y en el caso de la comunicación ascendente, del empleado hacia su Jefe inmediato, pues se omite todo aquello que pudiera perjudicarlo o evitar su ascenso futuro.

### *5.11 Sugerencias.*

La solución para resolver el problema de falta de congruencia en la aplicación de la cultura corporativa, es el aplicar políticas y procedimientos corporativos por igual a todos, y aunque parece simple, realmente implica un cambio de mentalidad desde los más altos puestos a nivel corporativo ya que mientras la tienda dé los resultados económicos no existe seguimiento a si se lleva o no la cultura corporativa correctamente.

Pues sólo cuando el corporativo nota que no se cumplen los objetivos económicos entonces pone mayor atención en la unidad y puede cuestionarle al Gerente la no aplicación de la cultura, políticas y procedimientos como la causa de sus resultados.

Por otra parte, actualmente recursos humanos está subordinado al gerente de la tienda y su área de responsabilidad es administrar económicamente al personal y aplicar correctamente las políticas corporativas para mantener un ambiente laboral agradable; sin embargo, cuando ambos objetivos se contraponen la gerencia le da preferencia al resultado económico y aplica la cultura corporativa a conveniencia suya.

Consideramos que en cada unidad debería de existir un departamento encargado de administrar económicamente los recursos humanos subordinado al gerente; y otro departamento encargado de las relaciones humanas que verificara la capacitación, desarrollo y aplicación de políticas dentro de la tienda.

Este segundo departamento necesitaría ser independiente de la gerencia y reportarle directamente al corporativo, ser una especie de asesor con respecto a los problemas que se generan al interior de la unidad; pues a pesar de que actualmente existe una área llamada línea directa que trata de supervisar este punto, resulta insuficiente su acción debido al tamaño de la empresa.



De igual forma es necesario capacitar a jefes, subgerentes y gerentes sobre técnicas de comunicación y liderazgo, lo cual sería un elemento que les podría ayudar para administrar más efectivamente a sus recursos humanos generando el trabajo en equipo.

Puesto que si aún con los problemas antes expuestos se consiguen las metas económicas, el resultado todavía podría ser mejor si el trabajo en equipo fuera lo que motivara el trabajo de los empleados.

## CONCLUSIONES

Nuestro interés está centrado en las organizaciones tipo empresa y lo que podemos concluir después de la revisión bibliográfica y observación de nuestro caso de estudio es que; si bien en un principio se consideró que para que una empresa fuera exitosa, con mantener una férrea disciplina, una jerarquía bien establecida y motivar económicamente a su personal (enfoque clásico) era suficiente; estudios posteriores han demostrado la importancia de considerar también los factores sociales y psicológicos como herramienta para motivar al empleado y mejorar sus resultados económicos (enfoque humanista y de los sistemas).

Es en este contexto donde la comunicación adquiere primordial importancia tanto para transmitir las órdenes u objetivos corporativos; como para conocer la efectividad de la transmisión de la información y saber cuáles son las necesidades e inquietudes del personal de la empresa. Es así como pueden ser capaces de planear la comunicación organizacional que les permita obtener sus objetivos de la manera más efectiva.

Claro que para ello, es primordial haber desarrollado de antemano una cultura corporativa, que le dé rumbo y dirección, por medio de objetivos que a su vez le lleven a conseguir una meta principal, que sea la razón de la existencia de dicha empresa. Así, de lograrse comunicar el conjunto de valores, creencias y principios que conforman esta cultura, por medio de la planeación de métodos efectivos de comunicación corporativa, los resultados se conseguirán sin duda.

Sin embargo, también existen factores que pueden evitar que la comunicación fluya de manera adecuada y que deben ser tomados en cuenta para evitar caer en ellos, como la mala selección de símbolos que no sean reconocidos fácilmente por los receptores, las deficiencias en los medios utilizados para la transmisión de los mensajes y las fallas administrativas en la aplicación por parte del mismo personal. Es por ello que es de vital importancia planear de igual forma la manera de tener la retroalimentación necesaria que les permita corregir los problemas que puedan presentarse.

En nuestro caso pudimos observar, la existencia de problemas de tipo administrativo, al no comunicarse efectivamente los miembros de la organización entre las diferentes jerarquías que se marcan en el organigrama de la tienda que estudiamos. Pero de

igual forma pudimos ver que se realizan encuestas anónimas a nivel corporativo que les permiten retroalimentarse y darse cuenta de estos problemas y que a su vez les ayuda a realizar los cambios que sean necesarios.

Por todo lo antes expuesto podemos pues concluir que la comunicación adecuada de la cultura corporativa entre los miembros que la conforman, si influye en la consecución de los objetivos corporativos.

## FUENTES:

Bibliografía:

Andrade Rodríguez De San Juan, Horacio. "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación" en La comunicación en las organizaciones, Fernández Collado, Carlos, Trillas, México, quinta reimpresión, 1999, 368 p

Amador Luna, Fernando, La comunicación organizacional, FCPyS , UNAM, México, 1996, p.78

Arias Galicia, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de lo administrativo y del comportamiento, 3a de. México, Trillas, 1976, 251p.

Baena, Guillermina. Instrumentos de investigación, 13a ed. México, Editores Mexicanos Unidos, 1999, 134 p.

Bonilla Gutierrez, Carlos. La comunicación, función básica de las relaciones públicas, segunda edición, México, trillas, 2001, 120 p.

Cázares Hernández, Laura (et .al.) Técnicas actuales de investigación documental, 3a de. México, Trillas, 1990, 194 p.

Cortagerena, Alicia B.Et Al, Administración y gestión de las organizaciones, Argentina, Ediciones Macchi, 2000, 208 p.

Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional, Sexta edición, México, Thomson Editores, 2004, 699 p.

De Moragas, Miquel. Sociología de la comunicación, España, Gustavo Gili, 1985, 205 p.

Denison, Daniel R. Cultura Corporativa. Fondo editorial Legis, 1991, Bogotá, 238 p

Elias, Joan. Masaray, José. Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, Gestión 2000, Barcelona, 1998. 302 p

Fernández Collado, Carlos La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, quinta reimpresión, 1999, 368p.

Fiske, John, Introducción al estudio de la comunicación, Colombia, Norma, 1982, 146 p.

Galeano, Ernesto César. Modelos de comunicación, 2da de. México, Macchi, 1997, 143 p.

Gallardo Cano, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación, 2da de. México, Cromocolor, 2002, 163 p.

Garmendia, José A. Tres culturas, organización y recursos humanos. ESIC editorial, Madrid, 1994 , 126 p.

Goldhaber, Gerald M. Comunicación organizacional, Diana, México, 1984. p. 423.

Lombardero Galdaracena, Diana Victoria. La comunicación organizacional como instrumento de unificación y eficiencia en las empresas, caso específico: canal 22 Televisión Metropolitana S.A de C.V , FCPyS , UNAM, México, 2000, p 118

Lozano Rendón, José Carlos. Teoría e investigación de la comunicación de masas. México, Longman editores, 1996, 233 p.

Marcuse. Herbert. Ensayos sobre política y cultura, 2da edición, ediciones Ariel, Barcelona, 1970 p 211

Montaner, Pedro. Moyano, Rafael. ¿Cómo nos comunicamos?, del gesto a a telemática. México, Alambra, 1998, tercera reimpresión, 156 p.

Padi, Antonio. La comunicación, México, Edicol, 1980, segunda reimpresión, 194 p.

Padua, Jorge (et. al.) Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, 353 p.

Ramos Padilla, Carlos G. La comunicación, un punto de vista organizacional. México, Trillas 1991, 75p

Rodriguez Reyes, Alvaro. organización, un enfoque dialéctico, Edamex, México, 1982, p. 149

Soria Murillo, Víctor M. Relaciones Humanas, Limusa, México, 1994, p. 491.

Zorrilla Arena, Santiago. Introducción a la metodología de la investigación, 26 de México, Aguilar León y Cal Editores, 2002, 364 p.

Páginas web

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_bodega.html](http://www.walmartmexico.com.mx/info_bodega.html)

[http://www.walmartmexico.com.mx/informe2003/informe\\_esp/datc...](http://www.walmartmexico.com.mx/informe2003/informe_esp/datc...)

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_sams.html](http://www.walmartmexico.com.mx/info_sams.html)

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_superama.html](http://www.walmartmexico.com.mx/info_superama.html)

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_walmart.html](http://www.walmartmexico.com.mx/info_walmart.html)

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_suburbia.html](http://www.walmartmexico.com.mx/info_suburbia.html)

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_vips.html](http://www.walmartmexico.com.mx/info_vips.html)

[http://www.walmartmexico.com.mx/info\\_distgeog.html?id=32.77044...](http://www.walmartmexico.com.mx/info_distgeog.html?id=32.77044...)

<http://sacve/incrementos.asp>

Documentos internos

“Encuesta evaluando el liderazgo” 5 oct 2002.

“Encuesta evaluando el liderazgo” 10-dic 2003.