



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**EN LA BÚSQUEDA DEL EQUILIBRIO EN
NEW BALANCE DE MÉXICO**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

PRESENTA

MARÍA DEL REFUGIO CORTÉS PAZ

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ENERO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Gracias al creador por ayudarme a cumplir esta meta.

Gracias mamá Raquel por mostrar tu fortaleza al criar sola a tus siete hijos y por apoyarnos siempre. Espero con este logro te sientas orgullosa de mí, y quiero que sepas que has hecho un excelente trabajo como madre... Te amo.

Franco te dedico este esfuerzo porque estos años que hemos compartido juntos, también ha sido tu esfuerzo al apoyarme en mis decisiones por muy arrebatadas que parezcan y por presionarme a no dejar nada a medias. Gracias por escucharme siempre y por nuestras hijas Renata y Marely, deseo ser un buen ejemplo para ellas... Te amo.

A mis hermanos David, Daniel, Ismael, Raymundo, Jesús y Susana.

Daniel e Ismael se que ustedes tuvieron el deseo de concluir una carrera universitaria pero las circunstancias de la vida hasta el día de hoy no lo han permitido. A ustedes hermanos les dedico también este logro porque me sirvieron de inspiración para estudiar y terminar una carrera.

Raymundo gracias por ser el patrocinador.

A los que ya no están: Mi Padre Feliciano Cortez, mamá Ofelia y Tío Federico. Gracias por quererme tanto mientras estuvieron en este plano, los amo.

A mis amigas que siempre me motivaron y que me levantaban cuando yo quería dejar la carrera. Mayeli, Gladys, Belén y Thalya.

A quien creyó en mí y que me tuvo paciencia al retomar este proyecto, gracias Martín Camacho.

Sobrinos, deseo ser un buen ejemplo para que ustedes también cumplan la meta de terminar una carrera Universitaria... Los amo.

Experiencia no es lo que nos pasa,
sino lo que hacemos con lo que nos pasa.

Aldous Huxley

Índice.

Introducción.....	1
Capítulo 1	
Mi experiencia Laboral.....	4
1.1 McDonald's.....	4
1.2 Comercial Mexicana.....	10
1.3 Universidad Tecnológica de México (Unitec).....	16
1.4 Sony Electrónicos de México.....	25
Capítulo 2	
Describiendo a New Balance.....	35
2.1 Introduciéndonos en la esencia de New Balance.....	35
2.2 Historia de New Balance y su ingreso en México.....	39
2.3 Clientes.....	45
2.4 Proveedores (fábricas).....	48
2.5 Competidores.....	49
Capítulo 3	
Describir mi labor dentro de New Balance.....	53
3.1 Mi ingreso en New Balance.....	53
3.2 Actividades iniciales.....	56
3.3 Transición.....	62
3.4 Actividades finales.....	67
Capítulo 4	
La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio de la organización.....	72
4.1 La globalización de New Balance desencadena diferentes estrategias para unificar los mercados y con ello cambios internos dentro de la organización.....	73
4.2 El inicio de los conflictos de grupos en New Balance y la importancia de la comunicación estratégica en situaciones de crisis para la resolución de conflictos.....	78
4.3 Conceptos organizacionales de grupos aplicados en situaciones vividas desde mi ingreso a New Balance hasta mi salida.....	85
Capítulo 5	
Conclusiones.....	89
Fuentes de información.....	94

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Introducción

Esta Tesina llamada "En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México" no tiene una gran carga teórica, pone más énfasis a recuperar información dispersa. El objetivo principal es reunir información de mi experiencia organizacional.

Durante nuestra formación académica universitaria se nos proporcionan teorías sobre diferentes fenómenos. Cada una de ellas nos identifica elementos para analizar nuestra realidad actual. Indico nuevamente que en esta investigación la parte teórica es mínima y sólo relativa a evitar ambigüedades en algunas particulares del fenómeno.

La propuesta más importante es reunir la experiencia laboral a la luz de algunos conceptos de la comunicación organizacional, con el objetivo de proponer un modelo para recuperar y criticar en su momento las fortalezas y debilidades de las empresas mexicanas.

El término organización es muy variado. Existen muchos autores que dan su definición. En esta investigación se hará referencia a la organización como un sistema social abierto, del cual derivan procesos continuos de transformación, listo para analizarse de manera interna y externa.

Las organizaciones como sistemas sociales, pertenecen al entorno social. Iniciándose una red de relaciones con proveedores, competidores, gobierno y otras instituciones.¹

Pero también esas relaciones se dan de manera interna en las organizaciones. Generando la interrelación entre personas, consideradas como individuos o como grupos. La efectividad de cualquier organización está fuertemente influenciada por el comportamiento humano y las personas son el recurso común de todas las organizaciones.

Las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente externo son elementos clave que intervienen en el comportamiento organizacional. Por ello, la importancia de

¹ Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México (1991). Trillas, Pág. 27

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

los administradores en las instituciones para incrementar la calidad de vida en el trabajo y con ello el mejoramiento en la productividad.

La organización efectiva ofrecerá más oportunidades de prosperar y satisfacer mejor las necesidades de la población.

El comportamiento organizacional ha empezado a ser ampliamente aceptado y se encuentra en la etapa de desarrollo y maduración como disciplina académica; se aplica de un modo general al estudio del comportamiento de las personas en toda la clase de organizaciones, como por ejemplo, empresas comerciales, fábricas, oficinas de gobierno, escuelas y universidades, agencias de servicios, etc. En cualquier tipo de organización grande o pequeña, pública o privada, se tiene la necesidad de estudiar el comportamiento organizacional.²

Por ello mi interés en mostrar como la teoría es aplicada en la práctica. A través de un trabajo de investigación tomando como técnica de recopilación la observación directa e información electrónica y bibliográfica.

Con ello deseo obtener el título en la carrera de Periodismo y comunicación colectiva.

En los cuatro capítulos y la conclusión que comprende esta investigación, se describen situaciones observadas que son aplicadas con teorías de comunicación organizacional.

En el primer capítulo describo mi experiencia laboral, indicando las empresas en las que laboré, a través de la observación se realizó un breve análisis de cada una de ellas. Indicando la estructura organizacional interna, sus conflictos y las soluciones que la institución aplica.

En el segundo capítulo reseño la historia de la empresa New Balance, con ello pretendo dar a conocer su esencia y el ambiente que la componen como clientes, proveedores y competidores. En los siguientes capítulos analizar su el ambiente organizacional.

² Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 19

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

En el tercer capítulo se mencionan las actividades iniciales y finales del puesto que desempeñe llamado customer service. Se describen los cambios internos que la organización sufrió durante esa transición, con el fin de convertirse en una marca global. Con esta decisión el aumento de los conflictos que se suscitaron.

En el cuarto capítulo describo de manera detallada como resultado de la globalización la creación de grupo de conflicto, como la organización utilizo la comunicación estratégica como resolución de conflictos y sus resultados. Todo ello enfocados con algunos conceptos de comunicación organizacional aplicados en situaciones vividas en New Balance.

En la conclusión expongo la problemática en general de la empresa. Como miembro de la organización, indico las posibles soluciones que la organización debería implementar para mejorar la comunicación. Con ello incrementar la productividad de los empleados y que se vean reflejados en resultados positivos.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Capítulo 1

Mi experiencia laboral

En este primer capítulo realizo una reflexión sobre mi experiencia laboral en las empresas que laboré antes de ingresar a New Balance.

Se comentarán las percepciones obtenidas al ingresar a cada organización a través de un breve análisis de la estructura interna de cada organización

Indicaré algunos conflictos percibidos y las soluciones que cada organización implementó para resolverlos. Se hizo mención de algunas referencias teóricas que coinciden con situaciones observadas.

Mi interés con este capítulo es manifestar que en cada empresa establecida hay una estructura organizacional definida. Que la comunicación organizacional existe dentro de ella, aunque en algunas de ellas no es aplicada de manera formal.

También es dar a conocer mi experiencia en comunicación organizacional a través de mis anteriores empleos en:

- McDonald's Satélite.
- Comercial Mexicana Villas de la Hacienda.
- Universidad Tecnológica de México (UNITEC) campus Atizapan.
- Call center Sony Electrónicos.

1.1 McDonald's.

McDonald's es una cadena de comida rápida conocida en todo el mundo, su crecimiento se ve reflejado con los 385 restaurantes que hay en todo el país.³

³ www.mcdonalds.com.mx, 2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Debido al sistema de franquicias, la marca se ha distribuido en todo el mundo y su éxito se debe a que todos sus restaurantes deben estar apegados a los mismos estándares de calidad, servicio y limpieza **(C.S.L)** y absolutamente todo se lleva a través de procedimientos escritos.

Tomaré el concepto de imagen utilizado en esta investigación. En sentido corporativo se refiere a la percepción de los públicos acerca de una organización y la idea general que forman respecto a esta y sus productos y servicios.⁴

La imagen corporativa de la organización McDonald's es la misma aunque los restaurantes pertenezcan a diferentes dueños. Una forma de identificar las franquicias es a través de los uniformes. Cada dueño determina el color y el estilo.

Yo inicié laborando el 24 de Noviembre del año 1995 a los 18 años de edad, en el restaurante ubicado en satélite. Correspondiente al dueño de Alba, S de RL de CV.

Algunas de las características de esta empresa es que se puede laborar desde los 17 años de edad. Los empleados son jóvenes estudiantes de preparatoria y licenciatura.

La flexibilidad de los horarios permite realizar ambas actividades, el pago es por hora. Yo inicié ganando un sueldo de \$3.30 pesos la hora y salí con un sueldo de \$3.60 pesos por hora.

El pago realmente era muy poco, pero honestamente la aportación que la empresa hizo hacia mi persona fue importante. Viéndose reflejado en la experiencia que adquirí y que me ha servido hasta la actualidad.

Ahora explicaré las siguientes referencias teóricas que se aplican en situaciones vividas dentro de la organización McDonald's en las actividades diarias con los empleados.

El autor Stephen Robbins indica que las compañías están introduciendo incentivos basados en programas de motivación para impulsar el entusiasmo y la productividad del empleado.

⁴ <http://glosasiopara peques.blogspot.com>, 2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Con resultados positivos que pueden incrementarse con un sistema de motivación bien diseñado.⁵

Tomaré el siguiente concepto de motivación que es aplicable para este análisis de la empresa.

Motivación: Como la estimulación de los miembros de la organización con la expectativa que realicen cada vez mejor su trabajo.⁶

Otro factor clave de éxito en McDonald's es La capacitación que otorga a cada empleado a través de su equipo de entrenadores, dedicados exclusivamente a esta función de aprendizaje y reforzamiento de cada área de operación en tienda.

Utilizaremos el siguiente concepto de capacitación que será manejado en esta investigación.

Capacitación: Como un proceso sistemático que auxilia a los trabajadores a lograr altos niveles de productividad en el puesto en que se comienzan a trabajar o mejorar las destrezas que tiene una persona para llevar a cabo su trabajo.⁷

El área de recursos humanos fue representada por una persona, quien administra varias tiendas en la cadena correspondiente al dueño de Alba. Su permanencia en la sucursal de satélite solo era de dos días a la semana.

Desde que se inicia labores en McDonald's el área de recursos humanos y la gerencia se encargan de proporcionar la bienvenida a cada empleado. Se entrega el uniforme junto con el manual de políticas que cada asociado deben respetar. También se es presentado con todo el personal de la tienda.

McDonald's desea que su personal tenga un sentido de pertenencia con la empresa desde el primer día a través de la motivación.

⁵ Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987. Pág. 167.

⁶ <http://glosasiopara.peques.blogspot.com>, 2010.

⁷ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 511.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La política de "rotación de puestos de trabajo y entrenamiento" es la clave de esta empresa. Siempre estuve supervisada por un entrenador a cargo quien me enseñó cada área para cumplir correctamente con las funciones del puesto, con el objetivo de llegar a la especialización.

Stephen Robbins indica sobre los métodos comunes de capacitación en el puesto, para el autor incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente.

Para el autor la "rotación de puestos" implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos. Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen un mayor conocimiento de la interdependencia entre los puestos y una mayor perspectiva sobre las actividades organizacionales.

Los nuevos empleados a menudo aprenden sus trabajos tomando como modelo a un veterano fogueado. En los oficios, esto usualmente se llama relación experto-aprendiz. En los trabajos de oficina, se conoce como relación de entrenamiento o de mentor. En cada uno de ellos el aprendiz trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, que actúa como un modelo a quien el suplente trata de emular.

Tanto la rotación como las asignaciones de suplencia se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren de manera más eficaz mediante la capacitación que toma lugar fuera del trabajo.⁸

Este análisis que menciona el autor se aplica a las empresas que se están analizando en esta investigación. Y que en capítulos posteriores se retomara nuevamente.

El proceso de aprendizaje en McDonald's se inicia por la cocina, después viene el área de papas, cajas, carro automático y después llevar la producción en la preparación de los alimentos de la cocina.

⁸ Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987. Pág. 559.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Se aprende un lenguaje único, una de esas palabras es **trabajar en el frente** que significa estar en cajas cobrando y tomando órdenes. Desde ahí se inicia el entrenamiento en ventas ya que el objetivo es motivar a que el consumo del cliente sea mayor. Es por ello que siempre oírán decir... "Por 3 pesos más le ofrezco un trío de papas y refrescos grandes" o "puedo ofrecerle un postre".

Aprendes a tomar una orden, vender, preparar el pedido y lo más importante es cobrar para evitar confusiones en los cambios por ambas partes. Ya que hay clientes que en las horas de más actividad te ponen nervioso para que se les de mayor cantidad de cambio y también viceversa el cajero puede hacer malos manejos.

Robbins hace referencia a esta empresa en su libro en donde indica: McDonald's combina operaciones de mejoramiento, dirección de equipos y desarrollo de habilidades interpersonales para los gerentes de restaurantes y franquicias. Es una corporación de miles de millones de dólares comprometida con la capacitación interna.

La capacitación eficaz debería ser individualizada para que se refleje el estilo de aprendizaje del empleado.⁹

El estándar de servicio de McDonald's. "Trata a todo el mundo, clientes y compañeros como a ti te gustaría que te tratarán". Los clientes aprecian la cortesía y también la rapidez, a veces no es fácil hacerlo al mismo tiempo pero es parte de nuestro trabajo.

Se realizan actividades recreativas, incentivos y reconocimientos. Un ejemplo es que una vez al mes el equipo de la gerencia del restaurante revisa el trabajo de cada empleado y selecciona a los mejores nombrándolos "empleados del mes". El premio es llevar a tu familia al restaurante ofreciendo una cena gratis con un menú libre.

Se realizan torneos de voleibol, fútbol. Se proporcionan reconocimientos por antigüedad de un año, cinco y diez años. Se cuenta con servicio de comedor donde corresponde un menú dependiendo la jornada laboral.

⁹ Ibidem, Pág. 570.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Se cuidan aspectos importantes como el aseo de cada empleado ya que es la imagen de la empresa, reglas de conducta y políticas de no discriminación y de hostigamiento sexual.

La comunicación es indispensable para esta empresa. Se manejan reuniones programadas periódicamente con los empleados con el objetivo de reforzar las políticas y procedimientos del restaurante. Se informan de próximos acontecimientos como campañas publicitarias, promociones de producto o de cualquier situación en particular.

En estas reuniones formales entre empleados y gerentes se discuten ideas, sugerencias y problemas. Se maneja un tablero de anuncios emitidos por los gerentes donde exhiben notas de seguridad, condiciones de trabajo, calendario de entusiasmo y cualquier información que consideren importante.

De vez en cuando el gerente general de tienda realiza de manera confidencial encuestas de opinión. Con la finalidad de conocer el punto de vista de los empleados acerca de asuntos muy variados.

Hay un buzón de sugerencias en un lugar fijo, en cualquier momento el empleado puede expresar sus inconformidades de manera confidencial

McDonald's maneja la política de puertas abiertas. Ya que se considera como una compañía progresista y bien intencionada, dándose cuenta que todo el mundo puede tener un problema o preocupación relacionada con su trabajo.

Primero se discute con un gerente y en caso de seguir el problema se pide hablar gerente de tienda. El objetivo de esta política es sentir la libertad de plantear problemas o dudas a cualquier nivel de la organización.

Este análisis del autor Robbins aplica en lo que esta organización me aportó como es "la capacitación constante siempre individualizada y con mucha motivación."

Aprendí a trabajar bajo presión, saber reaccionar de manera rápida. Estos tipos de restaurantes son una locura los fines de semana. Muchas veces tuve momentos de frustración debido a la presión del momento, pero hay que me ponerse en los

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

zapatos del otro. Buscar una solución para atender a los clientes con la mejor sonrisa.

Pienso que la cultura corporativa u organizacional que tiene McDonald`s esta perfectamente estructurada, a través de la motivación y la capacitación. Es el éxito de esta organización mundial.

Con estos antecedentes se genera un excelente y divertido **ambiente organizacional** interno. Este concepto se abordará ampliamente en capítulos siguientes.

Como adolescente llevas la energía y rendimiento. Esto es una estrategia de la organización para tener una mayor productividad y ganancias a bajo costo.

1.2 Comercial Mexicana.

La historia de la empresa Comercial Mexicana comienza en 1930 en Venustiano Carranza, el negocio inició con ventas de telas y jergas, posteriormente con la venta de artículos de consumo básico. El dueño fue el Sr. Don Antonio González Abascal y sus Hijos Antonio, Carlos José, Jaime y Guillermo.

La empresa creció debido la implementación de un nuevo concepto en el área de ventas llamado "Autoservicio." Consistió en que los clientes no tenían que esperar turno para ser atendidos, ahora ellos escogían su mercancía con toda libertad. Años después implementaron el cobro por medio de caja registradoras al utilizar la marca NCR.¹⁰

Mi estancia dentro de la empresa de Comercial Mexicana fue del año 1997 hasta 2000. El área de recursos humanos proporciona un curso de inducción a la compañía.

En el apartado anterior se abordo el tema de capacitación como el eje central de la compañía para su mejor funcionamiento y el logro de sus objetivos organizacionales.

¹⁰ www.comercialmexicana.com.mx,2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

En Comercial Mexicana la capacitación inicia directamente con el subjefe de cajas, quien a su vez delega la responsabilidad a un supervisor a cargo.

El proceso es de semana y media. El supervisor, subjefe o jefe de cajas te presentan al personal que labora en ese horario. Durante esa semana se rola el turno con el fin de ser presentados con los demás empleados en los diferentes horarios.

El supervisor a cargo presenta las instalaciones igual que el personal en turno con el fin de conocerse y entablar comunicación y socializar con cada departamento ya que el área de cajas representa el filtro de salida de la mercancía.

Iniciando el proceso de socialización para el autor Robbins consiste en el proceso que hace que los empleados se adapten a la cultura de la organización. La etapa crucial es el momento de ingreso en la organización; es decir, cuando la organización busca moldear al recién incorporado como un empleado en buenas condiciones.¹¹

El siguiente paso fue aprender las políticas y procedimientos para la recepción de tarjetas de crédito, débito, cheques de diferentes instituciones, también se verifican características de vales de despensa y tarjetas electrónicas.

Por último, las medidas de seguridad que un cajero debe de realizar para detectar robos por parte del cliente tanto físicos como fraudes con tarjetas, vales. Esta capacitación fue totalmente teórica ya que la empresa no contaba con ningún Manual implementado.

La organización Comercial Mexicana como otras instituciones. Cree que por el riesgo que tiene el cajero al manejar efectivo y valores es importante, proporciona un incentivo económico extra de su sueldo. Esta situación se apega a la siguiente referencia teórica. Con el fin de proporcionar una

¹¹ Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987. Pág. 607, 609.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

estabilidad laboral y con ello motivar y acrecentar la productividad.¹²

Por ello el cajero cuenta con un bono de productividad quincenal al tener buena eficiencia por el cobro de mercancía correctamente.

Mi desarrollo dentro de Comercial Mexicana fue inicialmente como cajera de 4 horas. Después pertenezco al departamento de servicio al cliente.

Este ascenso se lo debo a lo aprendido en mi anterior empleo en McDonald's y al entrenamiento que recibí para trabajar bajo presión y las cuales me sirvieron para el puesto de servicio al cliente.

El módulo de servicio a clientes me dio la oportunidad de conocer al todo el personal de la empresa. Así como conocer sus actividades y sus funciones dentro de la compañía.

Hago referencia al siguiente concepto de políticas de la Organización: Guía de procedimientos de la organización que indica la manera de direccionar cuestiones formales del operar de ésta pero refiriéndose principalmente a la base filosófica de los valores y objetivos de la organización¹³.

Ya que lo que aprendí en este puesto atención al cliente fue la solución de problemas, con la prioridad de ofrecerle soluciones a los clientes apegadas a las políticas de la organización Comercial Mexicana.

Después de 2 años en este puesto, me ofrecieron una vacante como supervisora de cajas.

Con un grupo de cajeros a cargo y responsable de la evaluación y seguimiento actividades de cada integrante de ese equipo. Dando continuidad a los objetivos estipulados para ser acreedores de sus incentivos quincenales.

¹² Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 19.

¹³ Glosario comunicación organizacional, <http://glosasioparapeques.blogspot.com>, 2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Mi objetivo fue fomentar el desarrollo personal de mi grupo de cajeros ofreciendo una capacitación más completa. Con la experiencia que adquirí en el módulo de servicio a clientes realice un manual básico donde introduzco la historia de la empresa, la subdivisión departamental de las tienda la clasificación de productos por departamento aunado con su descripción, cobro correcto de mercancía, servicio a cliente y Requisitos para su evaluación quincenal.

Todo esto con el fin de proporcionar un sentido de pertenencia al nuevo empleado como yo lo obtuve en McDonald's.

El manual fue aceptado satisfactoriamente por el jefe y subjefe de cajas. Fue aplicado por algunos meses.

El problema de la falta de seguimiento de dicho manual se debió a que la operación dentro del área de cajas es muy demandante y por la rotación constante de personal. El incremento en las ventas generó que la capacitación de los cajeros fuera en poco tiempo deficiente. Generando faltantes que tenían que ser pagados por ellos, el sobrante de efectivo también afectaba a sus incentivos quincenales.

La capacitación inconclusa y la presión de atender rápido a los clientes; generó una gran desmotivación en los cajeros porque había errores en el cobro de mercancía.

Generando faltantes de dinero en sus cortes finales, dinero que debían pagar de su bolsa. Causando una gran deserción de personal

Los supervisores también nos vimos afectados con la falta de personal ya que no cumplíamos con las funciones del puesto y nos dedicamos a ser cajeros de emergencia. El jefe o subjefe de cajas apoyaban otras funciones y no se cubrían el perfil del puesto. No había supervisión en la línea de cajas.

Utilizaré el siguiente concepto de comunicación interna para aterrizarlo en un ejemplo que observe en la organización de Comercial Mexicana: Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.¹⁴

La Comunicación interna con los empleados de Comercial Mexicana es contraria a otras empresas donde la capacitación es dentro del horario laboral y es pagado. Las juntas de capacitación general siempre tenían que ser fuera del horario de trabajo generando un gran disgusto a los empleados ya que tenían que invertir tiempo de sus actividades personales para dichas capacitaciones.

Para los supervisores de cajas las evaluaciones que se nos solicitaban para analizar el desempeño quincenal de los cajeros se tenía que hacer fuera del horario laboral. También me Generaba des-motivación hacia la empresa.

El personal que labora en cajas debe contar con preparatoria, algunos estudian la licenciatura. En los departamentos anexos un mayor porcentaje sólo cuenta con escolaridad de secundaria.

Con la falta de personal se solicitó apoyo a otros departamentos los días miércoles de plaza, sábado, domingos y días de quincena. Con el fin de recorrer los horarios de cajeros y tener cubierta casi en su totalidad todas las cajas para las horas que se presentaban mayor afluencia de clientes.

Esto generó descontento con el personal porque descuidan sus áreas de trabajo por apoyar otras. El personal de apoyo dio a conocer su descontento pues solicitaban un incentivo económico adicional.

Honestamente la operación que requiere esta empresa es muy demandante y desafortunadamente no se cumple con el objetivo de capacitar al 100% a los cajeros, no se podía dar seguimiento a los objetivos estipulados por la organización. Porque la operación del área de cajas es constante y muy variable.

¹⁴ <http://glosasiopara peques.blogspot.com>, 2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

El personal de Comercial Mexicana tiene una buena calidad humana, el ambiente laboral es muy variable porque depende del gerente a cargo y su estilo de trabajo.

Hay un gerente a cargo en cada turno y en ocasiones hay más de dos cubriendo el mismo horario.

La siguiente definición sobre desarrollo de carrera se aplicará en una observación que aplica en la organización.

Desarrollo de carrera: Es la actividad personal mediante la cual las personas planean el futuro de su carrera en las organizaciones, ayudando así a que las organizaciones logren sus objetivos y obtengan para sí mismos el máximo autodesarrollo.¹⁵

La gerencia y el departamento de recursos humanos no le da importancia a los temas de capacitación que son imprescindibles para una buena operación en tiendas.

La mala toma de decisiones yo se lo atribuyo a que el ascenso del nivel gerencial se debe a muchos años de servicio y al desarrollo de carrera dentro de la empresa.

Esta situación aplica con el siguiente comentario. Las decisiones que toman los directivos no solo tienen impacto en el futuro de la organización sino en el futuro de toda la gente que depende de la organización o que en alguna forma es afectada por diversas acciones; tal es el caso de los clientes, los proveedores, los competidores y hasta el público en general.¹⁶

El departamento de recursos humanos cuenta de dos personas enfocadas sólo a la administración de nómina, pagos con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y otras dependencias gubernamentales. No tenía ninguna intención de involucrarse en capacitación.

Los gerentes que tuve como superiores no tenían carrera profesional.

¹⁵ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 512.

¹⁶ Ibidem, Pág. 173.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Pero también defiendo el punto que algunos empleados contaban con una calidad humana que en la actualidad muchos titulados no ejercen. Esta situación la explicare con más detalle en el siguiente apartado.

El crecimiento de la empresa se lo atribuyo a que el perfil que requiere la compañía no limita la edad, la experiencia y el sexo para cubrir las vacantes.

El personal de cada tienda cuenta con **sentido de pertenencia** hacia la empresa debido a los muchos años laborando dentro de la compañía, al desarrollo de carrera que pueden obtener.

La calidad humana de su personal es buena, el nivel de competencia es a través de resultados en sus departamentos ya que la mayor parte del los asociados no cuentan con algún conocimiento profesional.

En mi opinión el éxito de cada departamento depende de la organización con la que contaba cada jefe. Lo que observe es que la empresa en contaba con procesos escritos muy simples.

1.3 Universidad Tecnológica de México (Unitec).

La Universidad Tecnológica de México (Unitec) fue fundada en el año de 1966 por un grupo de visionarios mexicanos con una gran pasión por la educación.

Ofrece programas educativos en los niveles de preparatoria, licenciatura, ingenierías y postgrado. Pone a disposición de los estudiantes el que puedan avanzar a su propio ritmo, de acuerdo con sus posibilidades económicas. La universidad esta orientada en ofrecer una educación real enfocada al ambiente laboral con un enfoque global.

La Unitec también ofrece innumerables cursos, seminarios y diplomados dentro de su dirección de extensión universitaria. Todos los programas académicos se ofrecen en sistema cuatrimestral con algunas excepciones en el área de posgrado, que se ofrecen en forma semestral.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Tanto en bachillerato como a nivel de licenciatura, los programas académicos se pueden cursar en modalidad intensiva o en modalidad tradicional. La principal característica del profesorado de la Unitec consiste en tener profesionales en ejercicio, quienes transmiten en clase, su experiencia a los alumnos.

La Unitec otorga becas a maestros y empleados elegibles en programas de licenciaturas y postgrado

Unitec tiene seis campus en la Ciudad de México: Marina, Cuitláhuac, Sur, Atizapán, Ecatepec y el nuevo Campus Coyoacán, que junto con Campus Cumbres en la Ciudad de Monterrey aunado con el Campus Zapopan en Jalisco, dan un total de ocho. Estos últimos abrieron sus puertas en septiembre del 2004.¹⁷

Cuenta con un sistema automatizado de evaluación del aprendizaje, instalado en el centro de evaluación del aprendizaje (CEA.) que permite cursar la materia con asesorías de profesores solo en algunas clases.

Mi ingreso a la Universidad Tecnológica de México (Unitec).

En el año 2000 entre a la Universidad Tecnológica de México, que sólo contaba con los campus Sur, Marina Nacional y Atizapán con solo 2 años de apertura y el próximo por construirse era campus Ecatepec

Llamaré Unitec a partir de este momento para simplificar el nombre de la Universidad Tecnológica de México. Desde mi inicio pude observar que la organización contaba con un ambiente organizacional bien definido.

Durante esta investigación se abordará en repetidas ocasiones el concepto de ambiente organizacional. En los siguientes capítulos se especificara con profundidad este tema.

La Unitec cuenta con un área de recursos humanos quien proporciona inducción desde el primer momento. Retomaré la siguiente referencia bibliográfica que coincide con la

¹⁷ www.unitec.com.mx, 2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

importancia que la Unitec entrega al área de los recursos humanos. Tradicionalmente, los departamentos de recursos humanos desempeñaban un papel relativamente pequeño en la formulación de los planes y la misión de la organización, pues desarrollaban planes para la provisión de personal, atendían quejas, administraban los programas de compensación y de prestaciones y realizaban programas para la evaluación del desempeño, entre otras actividades.

Esas actividades eran y aún continúan siendo muy importantes para la dirección de una organización; sin embargo, en la actualidad los departamentos de los recursos humanos además están desempeñando roles estratégicos, participando en la redefinición y determinación del rumbo de las organizaciones. Los cambios en el medio ambiente han creado la necesidad de que la administración de los recursos humanos cuente con la experiencia y visión estratégica que le permita comprender los cambios que ocurren en el medio ambiente, tales como los incrementos en costos, los cambios demográficos, el desempleo, la inflación, los cambios en la legislación laboral, las relaciones cada vez más complejas con los sindicatos, los procesos de innovación y los rápidos cambios tecnológicos, nuevos conocimientos, nuevas habilidades o competencias laborales, aumento en la competencia internacional, etcétera.¹⁸

El área de recursos humanos de la Unitec cumple con estas características. El proceso de reclutamiento fue detallado y minucioso. Me aplicaron pruebas psicométricas, muchas entrevistas, análisis clínicos y hasta un estudio socioeconómico acompañado con una visita a mi domicilio para verificar que la información proporcionada en mi solicitud de empleo y referencias laborales anteriores fuera real.

Al contratarme se me explico la funciones a realizar, la disciplina que cumplir y los beneficios con los que los empleados cuentan (prestaciones, vacaciones, permisos, descuentos).

Se me proporcionaron dos cursos de inducción para explicar la misión, visión y filosofía de la universidad; con ello obtener el sentido de pertenencia dentro de la organización.

¹⁸ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 71,72.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

En el capítulo tres se abordará estos conceptos de manera más detallada.

El primer curso fue el día 9 de agosto del año 2000 llamado "Taller de calidad Total, productividad y trabajo en equipo". La misión de dicho curso fue tener una visión de trabajo en equipo basado en un esquema de calidad total que se refleje en mejores niveles de productividad individual y organizacional.

En dicho curso La Unitec adoptó características de administración con el método Japonés. Se nos proporcionaron las cuatro Sei que a continuación menciono brevemente. Esto es lo primero que ordena la técnica japonesa. Es en sí una técnica de simplificación.

Utilizando las "S" de la calidad.

- a) Seiri: Despejar. Retirar todo menos una cosa, con la que se pueda trabajar sin estorbos.
- b) Seiton: orden. Ejecutar actividades una por una; tener un lugar para cada cosa.
- c) Seiketsu: detallar. Corregir todo detalle que indique mala calidad.
- d) Seiso: Limpiar.¹⁹

El segundo curso me fue impartido el día 17 de agosto del año 2000. Llamado "Taller de identificación organizacional".

El cual consistió en tener un mayor conocimiento teórico de la misión y filosofía de la universidad, así como su relación con el quehacer diario de las actividades dentro de la institución.

La Unitec se preocupa de tener a su personal capacitándose diariamente, se instaló dentro del campus la rectoría de la universidad, dando con ello más oportunidades de capacitación.

Se proporcionaron cursos gratuitos de paquetería básica de computación.

¹⁹ Cárdenas Agustín, **Administración con el método Japonés (JAT)**. Continental, México 1995, Pág. 13.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Se impartían dichos cursos dentro del horario laboral si el director de área lo autorizaba. De lo contrario si el empleado desea ingresar a estos cursos, había la opción asistir fuera del horario laboral.

De esta manera tomé los cursos de paquetería básicos e intermedios de Excel, Word y Power Point.

Dentro de la universidad pertenezco al área de promoción, admisión y telemarketing. La función de este departamento es captar una meta anual de aspirantes y convertirlos en inscripciones de primer ingreso y con ello incrementar la matrícula de la Unitec.

Los supervisores a cargo estaban encargados de proporcionar retroalimentación cada mes sobre las tareas diarias comparándose contra los objetivos personales y de equipo.

Cada semana se nos convocaba a junta con el director del campus y se nos cuestionaban los objetivos personales y grupales. Se comparaban contra las metas estipuladas por el campus.

Mi puesto fue telemarketing y las funciones que realicé eran realizar 100 llamadas telefónicas efectivas por día; es decir donde hubiese un contacto personal con posibles aspirantes para ingresar a preparatoria y licenciatura.

Se tenía que utilizar habilidades de lenguaje por vía telefónica generando en los posibles prospectos la curiosidad de conocer las instalaciones a través de una sesión informativa.

En dichas sesiones informativas el área de promoción realizaba una presentación por separado, en una sala se ofrecía toda la información para el ingreso a preparatoria y en la sala alterna sobre licenciaturas e ingenierías.

Se llevaba una medición personal de aspirantes invitados contra los que asistieron y con ello se nos medía la productividad.

En el departamento de telemarketing la platilla era de 5 operadoras, 3 por la mañana y 2 por la tarde. La estrategia era llamar por la mañana con los padres de familia para

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

ofrecerles la preparatoria y por la tarde llamarle a los aspirantes ya con el antecedente de haber hablado con los padres con el fin de interesarlos en la universidad.

Para los aspirantes de nivel licenciatura era más sencilla la operación ya que la respuesta de interés o rechazo era en corto tiempo.

También el departamento de telemarketing apoyaba al área de promoción en las ferias de orientación vocacional promovidas por la UNAM en la Ciudad Universitaria, en el IPN, en el edificio del Word Trade Center.

En cada escuela particular donde los promotores consideraban que era una buena oportunidad para suscitar el interés de los alumnos para conocer las instalaciones.

En ese periodo sólo estaban el campus Marina Nacional, Iztapalapa y Atizapán y estaba el proyecto del campus Ecatepec. De hecho Atizapán tenía su primera generación de licenciatura y no se contaban aun con pos-gradados.

Por ello la universidad tenía segmentado la ciudad considerando las delegaciones y municipios más cercanos a cada campus, no se podía llamar a ningún aspirante fuera de la zona de cada campus.

También telemarketing cumplía la función de conmutador general, se recibían llamadas de entrada y se proporcionaba información a alumnos ya inscritos sobre fechas de inscripción, costos y formas de pago de cada materia o cuatrimestre.

Cada campus contaba con su equipo de telemarketing y cumplía con las mismas funciones.

El área de promoción proporcionaba al departamento de telemarketing hojas impresas con datos de posibles aspirantes para ingresar a la universidad. Se les llamaba "registros" y eran los que recopilaban en ferias de orientación vocacional y visitas a escuelas.

Pero dichos registros no eran suficientes para realizar el objetivo diario de 100 llamadas telefónicas por operador donde al día eran 500 llamadas.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

El ambiente laboral era muy difícil y hostil. Ya que todos los compañeros tenían una actitud muy elitista con toda las personas que trataban. Me tocó ver en muchas ocasiones como se excluía a la gente por su apariencia.

En el área de promoción, admisión y telemarketing se formaron grupos muy conflictivos con muchas diferencias personales donde la competencia estaba mal enfocada; ya que todos competían entre si.

Con ello generó un grave problema de comunicación interna, afectando las metas organizacionales.

Esta situación se le reportó a la dirección de recursos humanos del campus, la cual inicio con un análisis de la situación a través de entrevistas personales y escritas, con el fin de analizar el conflicto del departamento y ofrecer una solución de inmediato.

Este es un claro ejemplo de la nueva misión del departamento de recursos humanos debe tener dentro de la organización. Anexaré la siguiente referencia bibliográfica que se apega en este plan de acción que tomo la universidad para la resolución de conflictos.

Cada vez más, está recibiendo reconocimiento la importancia estratégica de la administración de los recursos humanos, pues el mejoramiento de la posición competitiva de las organizaciones puede ocurrir únicamente si la administración de los recursos humanos es debidamente reconocida y continua siendo un área o componente importante en la administración y ejecución de los planes estratégicos.

En vista del gran desafío que esto representa, los administradores necesitan contar con amplios conocimientos para entender los procesos de planeación, reclutamiento, selección y desarrollo de los recursos humanos y el comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones. Deben saber, además, cómo anticipar y evitar problemas de comportamiento con sus colaboradores y saber qué hacer cuando estos surjan.²⁰

²⁰ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 72 ,73.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Las medidas de acción que aplicó el departamento de recursos humanos para corregir estos problemas de comportamiento. Fue aplicar en un lapso de un mes el curso de "Programación neurolingüística y trabajo en equipo."

Impartido por la empresa llamada Azamar; con el fin de analizar a cada integrante del departamento y del grupo en general.

La empresa contratada realizó su diagnóstico organizacional, presentándose a la universidad. La finalidad de estos cursos es conocer las áreas de oportunidad en los equipos de trabajo y aportar en cada integrante una nueva visión de resolver conflictos laborales y personales.

Con dicho análisis el departamento de recursos humanos ofreció un plan estratégico, enfocado a resolver los conflictos; el cual se enfocó a que interactuarán más activamente los grupos formales dentro de la institución.

Esto se dio a través de la rotación puestos por un periodo corto, el enfoque que la Unitec visualizó con esta estrategia fue con el fin de que cada asociado tuviese una perspectiva diferente de las actividades y la importancia que cada puesto representa dentro del departamento de promoción, admisión y telemarketing.

Todos estos esfuerzos fueron con el fin de llegar a una meta organizacional. Reflejado en el aumento de matrícula estudiantil de primer ingreso.

Pero no se pudo ver el resultado de dichos cursos ya que en el lapso de un mes, el ambiente externo cambio y con ello derivó en nuevas estrategias de negocio. Se dieron cambios muy importantes que afectaron al área de telemarketing a la que yo pertencí.

La competencia directa se convirtió un nuevo proyecto llamado Tec Milenio con el slogan de ser auspiciado o respaldado por el Tecnológico de Monterrey.

Tec Milenio campus Cuautitlán abrió sus puertas, ofrecía las mismas características que ofrece la Unitec en cuestión de costos. Ofreció que los alumnos cursaran la carrera por

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

internet y por medio de asesorías, para poder trabajar y estudiar al mismo tiempo.

La Unitec cuenta con un sistema automatizado de evaluación del aprendizaje, instalado en el Centro de Evaluación del Aprendizaje (CEA.) que permite cursar la materia con asesorías de profesores solo en algunas clases o materias.

Tec Milenio con este proyecto, inició con el objetivo de tomar el mercado de un nivel socioeconómico de la clase media ya que los costos que tiene el Tecnológico de Monterrey corresponden a una clase alta.

Se instaló un proyecto llamado "call center" a través de un número único 01800. Todos los departamentos de telemarketing de cada campus dejaron de ser parte del área de promoción, pasando a formar parte la estructura organizacional de rectoría.

Se implementó un nuevo sistema donde las llamadas se enrutaban dependiendo de lugar de origen y con ello eran enviadas al campus más cercano.

La intención de este proyecto fue de capturar los datos del aspirante durante el transcurso de la llamada y ofrecerle la oferta educativa.

Desafortunadamente el sistema no era muy amigable con la operación y el sistema era muy lento y no estaba actualizado.

El objetivo era crear una base de datos y no depender sólo de los registros que ofrecía el área de promoción. Pero aun así dicho proyecto en su momento fracasó, ya que el área de rectoría descartó esta emigración a este nuevo sistema.

El área de telemarketing volvió a formar parte de la Dirección de promoción y admisión. Desafortunadamente el regreso no fue del agrado de cada campus.

El departamento de recursos humanos no estuvo de acuerdo de volver a tomar la administración de este departamento y la organización decidió por desaparecer el departamento de telemarketing.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La rectoría decidió contratar el servicio de un outsourcing externo con equipo y experiencia en call center necesario para dar seguimiento al proyecto.

Con esta decisión la universidad justifico el ahorro de costos por la Administración de Recursos humanos, Capacitación, instalaciones y equipo de trabajo. Todo ello con el pago de un servicio a terceros en espera de mejores resultados.

1.4 Sony Electrónicos de México.

Dos ingeniosos hombres, el ingeniero Masaru Ibuka y el físico Akio Morita pudieron levantar luego de la devastadora guerra de los años 40 una innovadora empresa dedicada a la producción de transistores y reparación de productos. Iniciaron sus actividades con una inversión no mayor de 500 dólares. Y con un personal de 20 empleados, los cuales con un gran esfuerzo y creatividad lograron formar el gran emporio que hoy es una de las más importantes potencias en la producción y venta de productos de entretenimiento mundial.

Sony Corporation fue fundada el 7 de mayo de 1946, bajo el nombre de Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation). Sus fundadores, los ingenieros Masaru Ibuka y Akio Morita, tenían como misión crear productos innovadores que ayudarían realizar los sueños de sus clientes .Y así fue.

En 1958 Tokyo Tsushin Kogyo se había establecido en Japón como líder en la fabricación de grabadoras, unos de sus primeros productos.

El nombre Sony se origina de la derivación de la palabra "sonny" que significa hijito en español, refiriéndose a los jóvenes brillantes y la palabra zuñi soleado en español. Tanto como sonny implica algo brillante en español. Dado que en japonés la palabra significaba perder dinero, se opto por eliminar una n y dejarla como Sony. Fácil de recordar en cualquier idioma que le ayudaría a la compañía en su expansión global.

Más de 64 años después de su inicio, Sony es una de las principales empresas fabricantes de equipo de audio, video,

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

comunicaciones, tecnología de la información para los mercados profesional y de consumo. Sus operaciones en música, películas y entretenimiento computarizado hacen de Sony una de las compañías de entretenimiento más completas del mundo.

Sus negocios se extienden a las divisiones de juegos, música (Sony Music Entertainment, Inc.), cine (Sony Pictures Entertainment), y otros diversos negocios.

Sony Electrónicos de México fue fundada oficialmente en octubre de 1994, después de 15 años de representación de la marca en México a través de distribuidores autorizados.

Actualmente Sony Electrónicos de México en su división de electrónica de Consumo cuenta con más de 360 empleados en sus oficinas corporativas y sucursales. Sony en México incluyendo las plantas de manufactura y oficinas de cine, video y música cuenta con más de 10,000 empleados a nivel nacional.

Sony Electrónicos de México vende y distribuye toda la línea de productos en electrónica de Consumo a distribuidores mayoristas. También ofrece Servicio a través de sus 9 Centros de Servicio y distribuye partes a través del Centro Nacional de Partes.²¹

Mi ingreso a esta empresa fue en el año 2003 por medio de un outsourcing (subcontratación de servicios a terceros) llamada Adecco. Me proporcionaba contratos renovados cada 3 meses, con simples prestaciones de ley. La organización a la que pertencí fue Sony Electrónicos.

La operación de Sony, estaba dividida por los outsourcing Adecco y Manpower.

Quien después de unos meses Manpower se quedo con toda la operación de la compañía. Los empleados contratados por Adecco nos transfirieron a esta empresa. Los recursos como son instalaciones, hardware y software, los proporcionó el cliente Sony Electrónicos.

²¹ www.sony.com.mx, 2010

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Sony en su fundación aplica políticas administrativas, pero sólo tomaré de ejemplo sólo dos de ellas que en mi punto de vista son aplicadas en México.

1. Seleccionaremos cuidadosamente a los empleados. Nuestra firma constará del número mínimo de empleados posible. Evitaremos tener puestos formales motivados por la simple razón de tenerlos, y pondremos énfasis en la habilidad de la persona, su desempeño y su carácter, de manera que cada individuo pueda ejercer plenamente sus habilidades y destrezas.

2. Distribuiremos los beneficios ex-sedentarios de la compañía entre todos los empleados de una manera apropiada, y les ayudaremos de una manera práctica a lograr una vida estable. A cambio de ello, todos los empleados ejercerán su máximo esfuerzo en su trabajo.²²

Para abarcar el primer punto sobre estas políticas los relacionó con el siguiente ejemplo.

En Sony hay pocos asociados de confianza contratados directamente por la empresa, además que el número de empleados contratados a nivel nacional es grande. La organización no desea expandir su departamento de recursos humanos, por ello la aceptación del outsourcing como reclutador y administrador de personal.

Otra justificación de los usos del outsourcing es que genera menores costos de operación e incrementa la productividad de la empresa. Sin generar alguna responsabilidad; proporcionando a la administración independencia para enfocarse a las nuevas estrategias de crecimiento.

Retomando el segundo punto mencionado aplica a los empleados contratados directamente por Sony. Cada semestre contaban con un bono económico adicional a su sueldo por llegar a las metas estipuladas a nivel nacional a través por todos los puntos de distribución.

Mi ingreso fue el año 2003 como operador de Call center en el área de servicio al cliente. Junto con el departamento de

²² Ibidem.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

soporte técnico proporcionábamos ayuda al consumidor en problemas de soporte general, así como características de productos.

Se realizaban ventas vía telefónica, ubicación de centros de servicio, manuales de usuarios, refacciones y quejas.

Al ingresar el supervisor da una explicación breve sobre el departamento. Se proporcionaba una semana de capacitación, la cual fue a través de otro compañero.

Retomando el comentario antes citado del autor Stephen Robbins sobre capacitación en el puesto, mi aprendizaje consistió en la observación a través de un trabajador experimentado, que actúo como mi modelo a seguir.

Observe sus actividades diarias. Mis jefes inmediatos fueron 2 supervisoras y una gerente. Me proporcionaron folletos de publicidad donde aparecen las características de los productos, páginas de Internet con información de manuales.

A diferencia de Unitec donde mi función era realizar llamadas de salida, en este call center sólo recibía llamadas de entrada. La presión era menor ya que dependíamos sólo de la afluencia de llamadas del número 01800 nacional.

La plantilla en este departamento era de 12 personas en servicio a clientes y 8 personas en el área de soporte.

Había muchos tiempos muertos y se contaba con el servicio de internet, no había restricción del mismo. Ya que se utilizaba como herramienta externa para proporcionar información al cliente.

Otra de las funciones de dicho departamento era generar ventas vía telefónica para ello de nos proporcionó el curso "solution sellings" vendiendo soluciones y no problemas.

Sony aplica también en mayor grado la administración con el método japonés. Hago la siguiente referencia bibliográfica e indicaré en que situación vivida aplica esta teoría.

Según la técnica japonesa, el personal debe trabajar por sueldo, no a comisión, y esto incluye al personal de ventas. El plan de pago a comisión queda descartado porque conduce a

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

la rotación de personal, al desconocimiento y desinterés en el producto; además es origen de discordia porque crea competencia interna.²³

Esta referencia bibliográfica aplica al siguiente ejemplo que observe dentro de la organización. Con diferencia de otras compañías donde la función es vender la mayor cantidad posible de dinero o artículos, la misión de Sony Electrónicos es vender al cliente lo que necesite y no ofrecerle artículos cuya tecnología no pueda aprovecharse al 100%, solo por hecho de generar una venta económica alta.

Las metas organizacionales de ventas por medio del call center no eran muy excesivas. Cada venta registrada por integrante se direccionaba a las metas organizacionales del departamento. Al final del semestre se otorgaban bonos económicos extra a todo el departamento.

No había una competencia entre compañeros, al contrario se tenía mas disposición de grupo por obtener la meta organizacional. Las actividades del puesto eran diarias. Así que no se dejan pendientes para el siguiente día.

Otro punto que el método de administración japonés es el siguiente. Extender el control de calidad más allá de la industria, hacia el mercado, ósea, obtener retroalimentación de los clientes acerca si se requieren mejoras.²⁴

Esta teoría aplica en el siguiente ejemplo. Cuando se lanzaba al mercado un nuevo producto se nos proporcionaba un curso para explicarnos las características precios, funcionalidad y el beneficio para el consumidor con dicha tecnología.

Al lanzar el producto y ser utilizado por el cliente final se pedía una retroalimentación para mejorar del producto. Esta política en Sony se llama calidad en el diseño se presta a superación continua.²⁵

Una de esas mejoras consistió en la implementación de la opción llamada escaneo progresivo en los productos de dvd, la

²³ Cárdenas Agustín, **Administración con el método Japonés (JAT)**. Continental, México 1995, Pág. 41,42.

²⁴ Ibidem Pág.40.

²⁵ Ibidem Pág.33.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

cual consiste en adelantar las películas por cuadros de tiempo prolongados. Ya que anteriormente si se apagaba el equipo, para llegar a la escena de la película que se dejó de ver no era posible hacerlo y solo si se debía adelantar de modo manual.

La técnica japonesa utiliza la calidad como motivadora universal. "Made in Japan" capturó al mercado mundial al principio por su bajo precio, pero eso fue solo el principio. Después ha significado alta tecnología. El orgullo de su producto, es lo que mueve a la gente en las mejores industrias.²⁶

Por ello Sony Electrónicos tengan un gran prestigio a nivel internacional. La motivación del personal del call center estaba por orgullo a la marca.

Prevalecía una motivación constante, realice una encuesta a los empleados del call center y sus comentarios reflejaban que su trabajo en Sony Electrónicos era solamente de forma eventual.

Consientes de ser subcontratado por un outsourcing y por la nula posibilidad de pertenecer a la plantilla de Sony como empleado de confianza.

Pero lo que los movía a seguir laborando en la institución era repito nuevamente el prestigio y el aprender a utilizar la tecnología de cada productos ubicado en el mercado, adquirirían experiencia y eso ayudo a muchos como recomendación para entrar a laborar a otras empresas o desarrollarse en otras áreas dentro de Sony Electrónicos "solidaridad" es un punto de la administración con el método Japonés que los empleados del call center teníamos.

Todos tenemos solidaridad. Surge cuando hay emergencias. La gente muestra lo mejor de sí y da sin esperar recompensa llegando hasta sacrificar la vida por una causa ajena. No debe confundirse con la lealtad; no se trata de ponerse de acuerdo ni de someterse a la voluntad de otros, sino de una iniciativa propia para no dejar que se pierda algo que uno puede salvar, aunque personalmente nada gane. En América Latina se inventó la palabra "acomodarse" que corresponde a esa actitud exactamente.²⁷

²⁶ Ibidem Pág. 158.

²⁷ Ibidem Pág. 169.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Hago referencia a esta cita ya que coincide con lo siguiente:

La información siempre era compartida, aunque todo el personal de call center pertenecía a un outsourcing. Había compañerismo y ayuda mutua de equipo muy especial.

Siempre que algún operador con un cliente en línea tenía dudas sobre alguna característica de producto. Algún compañero de soporte técnico siempre te apoyaba aclarándola antes de proporcionarle información incorrecta. Para ser honestos con el cliente

Sony motivaba a todo el equipo de trabajo a través de convivencias pagadas en restaurantes, concursos de ventas, sorteo de viajes y la participación en compras productos de la marca con un precio muy bajo llamada "venta de empleados". En estas ventas como en las fiestas de fin de año la invitación era general no se hacía distinciones de personal de confianza y outsourcing.

El gerente del departamento era japonés, tenía un acercamiento con cada integrante del equipo. Siempre atento a las necesidades solicitadas por el call center. Proporcionó avanzadas computadoras a cada integrante, cómodas sillas para resistir la jornada laboral. Para el ara de soporte productos nuevos de línea para ser utilizados como pruebas para atender a los clientes.

Todas estas acciones por parte Sony es con la intención de que el empleado no perdiera ese incentivo de lealtad hacia la empresa y evitar conflicto que afecten la productividad. Además la empresa por esencia japonesa respeta los tiempos de los empleados. Exigía puntualidad en la hora de entrada con una tolerancia exacta de 5 minutos y de salida de 10 minutos. No se permitía quedarse después del cumplir con tu horario de trabajo. Los empleados disfrutábamos estar laborando para la empresa de Sony Electrónicos.

Lo antes mencionado coincide con la siguiente referencia sobre Administración con el método Japonés, que a continuación mencionare.

En la industria, si el trabajo se le sustrae todo lo que resulta enojoso y el hombre, en vez de hacerlo como un esfuerzo a cambio de la paga, lo disfruta tanto como las

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

actividades de recreo, por el orgullo de crear y de triunfar que acarrea, entonces se obtiene la motivación que propone JAT (Administración con el método Japonés) y se cosechan sus ventajas. La industria se convierte en el hogar de sus miembros.

En el campo de lo receptivo, en una industria con JAT los directivos se esfuerzan porque todos los empleados obtengan los satisfactores de la vida que requieren en todos los aspectos. Además, se procura que todos los empleados se conozcan entre sí y exista armonía en sus relaciones. Las contrataciones y despidos no se llevan a cabo de manera fría en lo absoluto; quien entra a la empresa es tratado como un hijo nuevo que ingresa a la familia.²⁸

Las instalaciones donde labore eran rentadas y el corporativo decidió unificar a todos sus empleados. A través de la compra un terreno y en el construir su propio corporativo ubicado actualmente en Santa Fe.

Con este cambio de instalaciones la corporación Sony tomó la decisión de eliminar el call center. Como estrategia de negocio se optó por subcontratar los servicios de un BOP cuyo significado es el siguiente:

Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea interno o externo a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios". La tecnología de la información y las comunicaciones han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda realizar en diferentes lugares, y más aún, que sea hecho por otras empresas especializadas a un costo menor.

Hoy muchas de las funciones comunes de las empresas se externalizan, de modo que ésta se pueda concentrar en su negocio y la estrategia. Es común que la atención al cliente sea contratando a una empresa especializada en recibir y realizar llamadas telefónicas (centro de contacto o de llamado).

²⁸ Ibidem Pág. 165.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La empresa contratada para esta finalidad se llama Atento. Afortunadamente pudo contratar a la mayoría de mis compañeros que aun se encontraban en el departamento.

Aunque el ambiente laboral y la pertenencia a la empresa eran buenos, muchos de los que estábamos ahí lo veíamos como un empleo transitorio, ya que las constantes renovaciones de contrato no generaban ninguna seguridad económica.

Se que el concepto del outsourcing es un gran apoyo para las empresas en reducciones de costos e incremento en la productividad. Pero posicionándome como empleado es muy desmotivante, ya que no generas antigüedad en las empresas y no existe una seguridad económica. Ya que cualquier momento pueden prescindir de tus servicios.

Por mi parte renuncié al cumplir los 11 meses para entrar a laborar en la empresa llamada New Balance. Debido a que me ofrecían la planta como empleado de confianza y con prestaciones muy superiores de ley.

Si fue muy triste dejar aquel equipo unido y dispuesto siempre a ayudarte. Pero desafortunadamente en nuestro país la edad productiva es muy corta. Los mejores empleos requieren de una edad promedio y no quise dedicarle más años a Sony Electrónicos, debido que en cualquier momento me despedirían y habría desperdiciado mi edad laboral.

La siguiente tabla se indicara algunos parámetros observados en mi experiencia laboral respecto a su estructura organizacional.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

	McDonald's	Comercial Mexicana	UNITEC	Sony Electrónicos
Recursos Humanos	Solo hay una persona a cargo, visita la tienda dos veces por semana para dar seguimiento.	Existe pero solo como administrador de empleados para nomina y pagos a instituciones de gobierno. IMSS, Infonavit fondo de Ahorro etc.	7 personas a cargo del Área. Administran nominas, da seguimiento a cada empleado y departamentos	A cargo de un outsourcing, quien se encarga de llevar la dirección de pagos de nómina y prestaciones.
Capacitación	Rotación de puestos de trabajo hasta llegar a la especialización a través de entrenamiento constante. Y seguimiento por el área gerencial de cada tienda.	No se impartía, solo al ingresar para enseñar al empleado sus funciones del puesto	Es programada Actualizando a los empleados con paquetería en computación y si se requiere cursos especiales para resolución de problemas.	Es constante. Pero es basada en los nuevos productos lanzados al mercado. No hay capacitación enfocada para los empleados
Motivación	Actividades recreativas, reconocimientos verbales, revisión de desempeño. Y es generada por el departamento de gerencia.	No hay, el empleado solo ve a su trabajo como un esfuerzo a cambio de la paga.	Es a través del reconocimiento del jefe directo y de los cursos impartidos por la universidad	Es constante, el entusiasmo de cada integrante se contagia a cada miembro del grupo. No depende de recursos humanos.
Ambiente organizacional	colaboración	Variable dependiendo del gerente a cargo.	individualismo	Solidaridad.
Comunicación.	Reuniones con empleados, platicas informales con gerentes, tablero de anuncios, encuesta de opinión, sugerencias y recomendaciones, lanzamiento de productos. Política de puertas abiertas.	Es a través de boletines informativos de ofertas implementados en folletos, cambios de precio o ventas de saldo	Por medio de correos electrónicos, juntas con dirección general y departamento de promoción y admisión.	Por conducto de folletos y cursos de capacitación de lanzamiento al mercado de nuevos productos, Internet Apoyo del área de soporte técnico. Supervisoras y gerente del call center

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Capítulo 2

Describiendo a New Balance

El propósito de este capítulo es presentar los orígenes de la empresa New Balance a través de su historia y con ello dar a conocer identidad cultural que, hasta hoy la marca desea conservar hacia sus clientes. Al hacerlo conoceremos algunos métodos implementados en el corporativo ubicado en Boston, con el fin de tener una imagen corporativa de prestigio.

Como indica el autor Fernández Collado abordare un poco sobre el entorno social que rodea a la organización como sus clientes, proveedores y competidores. Y las implementaciones que aportó la organización como mejoras con el objetivo de convertirse en una marca global.

También se conocerá la introducción de la marca en México indicando también un poco de su entorno social. Sus principales clientes y competidores.

Se determinarán las estratégicas que la organización en México implementó como consecuencia de la crisis económica del año 2009. Con ello dar a conocer el inicio de cambios organizacionales internos que se analizaran en el capítulo cuatro.

Como indique en la introducción me apoyaré con referencias teorías organizacionales para sustentar situaciones observadas y que son aplicadas.

2.1 Introduciéndonos en la esencia de New Balance.

Cada organización grande o pequeña, lucrativa o no tiene una historia de objetivos, logros, errores y políticas. Al formular la misión, se deben de considerar las características críticas y los hechos del pasado.²⁹

²⁹ Meter J. Paul, **Marketing para no conocedores**, Mc Graw-Hill, México, 1998. Pág 10.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Por ello mi intención de dar a conocer un poco de historia de la organización New Balance para conocer su esencia y las políticas que la rigen.

Desde su fundación hasta la fecha New Balance sigue buscando el equilibrio con sus clientes. Proporcionando mayor comodidad y un ajuste perfecto para cada tipo de pie. La compañía ofrece una excelente calidad en los materiales de fabricación, adaptando un costo subvaluado comparado con la competencia.

New Balance no patrocina deportistas como lo hacen otras marcas. La filosofía de la empresa es invertir el dinero en investigaciones tecnológicas con el fin de ser aplicados en los productos. Y con ello seguir ofreciendo a los consumidores un calzado adecuado para sus actividades deportivas.

En Estados Unidos la promoción de la marca en se basa a través del prestigio entre el ambiente artístico. Muchas celebridades aparecen en revistas utilizando los productos de New Balance.

Se implementan algunos comerciales publicitarios, pero la publicidad utilizada consiste en las recomendaciones que hacen los clientes satisfechos.

New Balance es una empresa socialmente responsable por ello su participación dentro de los procesos internos donde compañía busca optimizar recursos para la conservación del medio ambiente.

También su aportación en labores altruistas a través de su participación en campañas ambientales y sociales con el fin de ayudar a la comunidad.

Voy a referir las siguientes definiciones de Misión, visión y valores con las que se trabajaran en este capítulo.

Misión. Razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que se hace y para quien lo hace.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Valores. Virtudes, cualidades y principios con los cuales la organización se rige, están basados en inquietudes y necesidades humanas básicas. Son los ejes constantes, ideales de desarrollo y preceptos que la dirección no debe olvidar.³⁰

Con esta referencia teórica anexare la misión y valores clave de la empresa que originalmente utilizó al consolidarse en la matriz ubicada en Boston Massachusetts. Coincidiendo con la referencia teórica mencionada.

La misión inicial de New Balance

Ser reconocido como el productor líder a nivel mundial de calzado atlético y ropa deportiva de alto rendimiento.

Valores Clave

Trabajo en equipo-satisfacción total del cliente e integridad.

Debido a la expansión que New Balance ha tenido en diferentes países, la empresa busco globalizarse. Por ello entro en una etapa de cambios internos en la organización pero buscando conservar la esencia de su fundación.

Me gustaría retomar la definición del autor Darío Rodríguez que se apega a este ejemplo de estado llamado autopoietico donde la organización se encuentra en este proceso de modificación permanente. La compañía misma decide realizar este cambio interno ya que una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia.

"Su autogeneración, la reflexión acerca de sí mismo a partir de los elementos propios de la organización podrá la organización, cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma. Los cambios podrán generarse si la organización lo considera necesario y no será por ninguna intervención externa. El diagnóstico deberá ser hecho propio por la organización, este deberá asumirlo y

³⁰ Glosario de comunicación organizacional, <http://glosario para peques.blogspot.com>, 2011.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

aceptarlo como parte de su autorreflexión. " Los miembros de la organización se pueden encasillar con este diagnóstico. Por ellos el surgimiento de las consultoras externas ofrece esquemas de distinción en los procesos." ³¹

Este concepto se aplica cuando la empresa New Balance inicia una re-estructuración interna al iniciar su globalización con el fin de ser tomada como ejemplo para que otras organizaciones implementen sus cambios.

Por tal motivo decide modificar su misión dejando intactos los valores clave que la caracteriza quedando de la siguiente manera:

Nueva misión de New Balance

Ser fabricante líder en el Mundo de productos deportivos y de estilo de vida activa de alto rendimiento y, a su vez, actuar de manera socialmente responsable

Valores Clave

Trabajo en equipo-satisfacción total del cliente e integridad.

La decisión de cambio surgió en la sede New Balance ubicada en los Estados Unidos. En este país la marca se encuentra posicionada en las primeras lugares de preferencia en el consumidor.

Sus fuertes competidores son: Nike, Adidas, Reebok, Puma y Oasics es por ello que el corporativo busca que cada filial de New Balance en el mundo tenga el mismo prestigio. Ubicado en las primeras preferencias del consumidor. En un apartado dentro de este capítulo se abordara ampliamente este tema.

Estos cambios deberán ser adaptados en los mercados propios de cada país, proponiendo ideas e implementando procesos internos pero adaptados a trabajar simultáneamente con la filial en Boston.

³¹ Rodríguez, M Darío ,**Diagnostico organizacional**, México, Alfa-Omega, Universidad católica de Chile,1999,Pág. 44.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Iniciaremos conociendo la historia de la marca New Balance para conocer el origen de su misión y valores organizacionales.

2.2 Historia New Balance y su ingreso en México.

La historia de New Balance empieza en 1905 en Cambridge, Massachusetts E.U. cuando William J. Riley, de 33 años (inmigrante inglés), adquirió el compromiso de ayudar a la gente con problemas en los pies.

Haciendo calzado de prescripción médica y con mejor soporte al arco del pie, con el objetivo de mejorar el ajuste del zapato.

Su primer producto fue un soporte de arco flexible que fue diseñado con tres puntos de soporte en forma de triángulo. Este soporte fue inspirado en las gallinas, después de observar que éstas tenían un perfecto balance al sostenerse de sus 3 agarres de cada una de sus patas.

De tal forma que aplica esta idea a su diseño, pensando en ofrecer un soporte para las personas y aliviar el dolor de aquellas que trabajaban todo el día de pie. Esos puntos crearon gran balance y confort en el calzado. De ahí el concepto de nombrar "Nuevo Balance" a la empresa.

En 1934, el Sr. Riley entró en sociedad con su vendedor estrella, Arthur Hall que tenía bastante éxito vendiendo zapatos con soporte en el arco a policías y personas que anduvieran a pie todo el día. Se le debe al Sr Arthur Hall el prestigio actual de la empresa ya que la estrategia de ventas utilizada en sus viajes fue el lema llamado "The man who comes back" (el hombre que regresa) esto ayudó a construir la reputación de la empresa y la integridad con el compromiso de satisfacción del cliente.

En 1954, Arthur Hall vende el negocio a su hija y su yerno, Eleanor y Paul Kidd. El soporte para el arco y zapatos de prescripción médica, siguieron siendo el pilar del negocio.

Hasta 1961 cuando fabricaron el primer zapato para correr de alto rendimiento hecho con una suela ondulada y con grabado. Lo tenía disponible con diferentes tallas y ancho.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La reputación de New Balance de ser un fabricante de zapato deportivo de alto rendimiento disponible en varios anchos y tallas, creció por todas partes de los Estados Unidos.

Eleanor y Paul Kidd formaron un gran equipo, hicieron una donación para la cruz roja Americana. Siendo esta la primera de muchas causas caritativas que New Balance suele hacer cada año.

En 1968 deciden que el nombre es demasiado largo y que no se tiene tanto impacto en el mercado primario, por lo que deciden cambiarlo por New Balance Athletic Shoes, Inc.

En 1972 día de la maratón de Boston, el Sr. Jim Davis compró la compañía a los Kidds comprometiéndose en mantener los valores iniciales que fundaron la empresa que son ajuste, rendimiento y producción.

En una entrevista realizada por la revista NB Word 2006 al presidente y director general, Jim Davis, indicó que su interés de adquirir la empresa se debió a que los corredores tenían un muy buen concepto de la marca. Además que en esa época no había muchos corredores en la calle.³²

Guiado en su experiencia en ventas tomo la decisión de comprar la empresa con un reto de hacerla crecer y expandirse.

Al preguntarle que cualidades cree que debe tener un buen líder y que características personales hacen falta para ser exitoso contesto. "Los buenos líderes tienen la capacidad de motivar e inspirar a las personas a alcanzar una meta. Dos características personales importante para ser exitoso son tener una visión y tener integridad."³³

En esta etapa la compañía empezó a vender sus productos por correo. La gente hacia un dibujo de sus pies en una hoja de papel y la enviaba por correo a New Balance. Entonces se buscaba en inventario los zapatos más adecuados para esos pies el cual era enviado.

³² Noviembre 2006, **Revista interna NB World**, num. 5, 4-5. Pág. 5.

³³ Ibidem.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

En 1978 la compañía introduce su primera línea de ropa y actualmente sigue buscando su expansión.

Cuando Anne Davis (esposa Jim Davis) comenzó su travesía con New Balance en 1978. Su objetivo fue en concentrarse por desarrollar y construir una cultura superior entre los asociados de New Balance. A través de donaciones y participación en actividades altruistas como son el maratón por el cáncer, la ecología por mencionar algunos.

New Balance ha sido distinguida por Brand Keys como la compañía de calzado deportivo número uno por la lealtad de sus clientes. Actualmente, New Balance cuenta con asociados en todo el mundo y vende productos en más de 120 países. Tiene como subsidiarias en los siguientes países.³⁴

América	Europa/Sur África	Asia
USA	Republica Checa	China
Canadá	Francia	Australia
América Central	Alemania	Hong Kong
Colombia	Italia	Corea
Venezuela	Polonia	Japón
México	Rusia	Singapur
Brasil	Sudáfrica	Taiwán
	España	Nueva Zelanda
	Reino Unido	

En marzo del año 2006 New Balance cumplió 100 años permaneciendo comprometida con una serie de filosofías y fortalezas que llevan al objetivo de equipar al atleta con los zapatos y la ropa que provee el mejor desempeño, ajuste, calidad y confort.³⁵

En marzo y abril respectivamente todos los asociados de NB y representantes de ventas de todo el mundo recibieron como obsequio los zapatos 992 del centenario de edición limitada con una bolsa conmemorativa y una chaqueta.

La fiesta del centenario celebrada en Boston el 22 de mayo del 2006, fue la primera de una serie de celebraciones que tuvieron lugar en las filiales de todo el mundo.

Se distribuyeron obsequios conmemorativos del centenario a los clientes y socios a nivel mundial en agradecimiento por su apoyo y lealtad.

³⁴ www.newbalance.com.mx ,2006.

³⁵ Noviembre 2006, **Revista interna NB World**, num. 5, 4-5.Pág. 5.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

En México dicha celebración fue en el Acapulco en el mes de Junio. Durante todo ese año todas las filiales publicaron anuncios especiales con motivo del centenario.

Haciendo referencia al concepto de Identidad Visual. Como la unidad gráfica (nombre, logotipo, tipografía y colores) que diferencia, representa, comunica y hace reconocible a la organización.³⁶ Presento el logo promocionando este festejo, utilizado para identificar a la marca en esta celebración mundial.



Los clientes reconocen el logo de la organización debido al prestigio de la marca en los Estados Unidos.

La característica de esta empresa transnacional es que es administrada por un solo dueño, no hay socios y no compete en la bolsa de valores.

Es una empresa familiar, viéndose reflejada en los valores clave, donde se desea permanecer la esencia desde su fundación.

El ingreso de New Balance en México.

Jim Davis decidió extender el mercado en México. New Balance México se fundó en el año 1999 como una subsidiaria de Boston.

La plantilla de personal con la que empresa inicio fue de 6 personas. El director general, un contador y su auxiliar, una secretaria, una persona en el área de importaciones. En la bodega solo había una persona como almacenista.

³⁶ Glosariodecom.Organizacional,<http://glosasioparapeques.blogspot.com>,2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Con el tiempo se incrementó a 25 personas donde 9 pertenecían al almacén, contando al encargado. En el área de ventas solamente contaban con el vendedor Guillermo Tovar, quien cubría mayor parte de la República. Después ingresó Víctor Alonso como apoyo en ventas.

Se destituyó al director general y se designó a Gustavo Robles, quien contrató dos vendedores más quedando una plantilla de 4 personas en ventas.

El licenciado Robles generó varias estrategias enfocadas en marketing.

Citaré dos referencias sobre "estrategia" del autor Robbins que a mi punto de vista coinciden con situaciones que la organización aplico para la resolución de problemas en el posicionamiento y distribución del producto en México.

La primera referencia es la siguiente. La estructura de la organización es un medio para ayudar a la gerencia a lograr sus objetivos. Ya que los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir la estrategia de su organización, la estructura necesitara modificarse para dar lugar y apoyo a este cambio.³⁷

La segunda referencia. La estrategia completa en la organización, entra en juego mediante la alta gerencia, la descripción general de las metas de la organización y los medios para lograr esas metas.³⁸

Durante los años 2002 al 2004 la empresa creció considerablemente, teniendo clientes cuyas ventas aumentaron en un 200% y que demandaban especial atención

Se inició una estructura organizada geográficamente, comprende el tener áreas geográficas separadas que sirven a

³⁷ Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987. Pág.498.

³⁸ Ibidem Pág. 248.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

las características y necesidades particulares de los consumidores del área.³⁹

Basada en dividir la república mexicana por área geográfica quedando de la siguiente manera.

Zona norte	Zona pacifico y fronteras
Zona centro del país	Zona sureste

Otra nueva estrategia fue la contratación de un gerente de ventas dedicado a prestar especial atención a cuentas corporativas de grandes tiendas departamentales llamadas Martí, Liverpool, Sears que hasta hoy día se consideran "cuentas claves".

Las ventas siguieron en aumento y el gerente contratado no cumplía con los requerimientos de los clientes. La empresa optó por contratar sub. Gerentes de cuentas claves con el fin de atender de manera más detallada a cada cliente y ofrecerle un excelente servicio.

La función del gerente general de ventas fue el monitoreo de servicio y la generación de estrategias para incrementar las ventas anuales de la compañía.

A partir de ese momento el área de ventas presenta cada año un plan de trabajo enfocado con cada cliente. El fin es incrementar las ventas y ampliar la imagen de la marca y el prestigio de la misma.

Debido a estos cambios la dirección asignó un presupuesto anual para cada cliente. Así como negociaciones por medio de intercambios en especie. Con el fin de promocionar y desarrollar la marca en cada punto de venta.

³⁹ Meter J. Paul, **Marketing para no conocedores**, McGraw-Hill, México, 1998. Pág. 244.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

2.3 Clientes.

Después de la división por área geográfica, el director general decidió crear una estructura funcional de la empresa la cual comprende diversas áreas funcionales que reportan a y que son coordinadas por un directivo o gerente general. Este enfoque puede facilitar la eficiencia al centrarse en la especialización y promover la experiencia profunda operativa.⁴⁰

Debido a este crecimiento dirección opto por anexar esta estructura formal donde cada zona está a cargo de un sub.-gerente de cuentas claves.

Quedando de la siguiente manera.

Gerente general de ventas y apoyo zona pacifico	Agente de ventas Zona Pacifico
Sub. gerente zona centro y sur	Agentes de ventas Zona Sur Zona Centro
Sub. gerente cuentas corporativos	Agente de ventas exclusivo Cuentas corporativas
Sub. gerente zona norte	Agente de ventas zona norte.

Cada año se estipula una proyección de ventas de cuentas clave y se analiza contra los objetivos alcanzados, se visualizan las áreas de oportunidad para aplicar en el siguiente año.

Se analiza el comportamiento de ventas comparándose con los pagos que cada cliente realiza.

Se crea una tabla de prioridades la cual es respetada para la asignación de producto recién llegado al país. Esto es con el fin de prepararse y entregarse en un mayor porcentaje.

En el año 2010 la cartera de clientes cambió considerablemente debido a la crisis económica mundial que afecto al país. Varios clientes dejaron de comprar ya que cerraron negocios, o decidieron comprar a través de terceros.

⁴⁰ Meter J. Paul, **Marketing para no conocedores**, Mc Graw-Hill, México, 1998 Pág. 242.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Otros se atrasaron con sus pagos, generando la congelación de su crédito. Generando demandas legales y la nula adquisición de productos New Balance.

Esto habla de los cambios constante del mercado y de la globalización a la que hacíamos mención al inicio de este trabajo. Ya que la empresa deberá de ajustarse a estos cambios y proponer nuevas alternativas de adaptación.

Como respuesta a estos ajustes, la organización New Balance busco nuevas estrategias de mercado a través de un plan de decisión.

Definiendo el concepto de decisión como un mecanismo organizacional a través del cual se intenta alcanzar un cierto estado deseado. Es la respuesta de la organización a un problema u oportunidad.⁴¹

Una de las decisiones observadas fueron las siguientes. El cliente Martí, líder en nuestro país como principal punto de venta de artículos deportivos, calzado y ropa. Aplicaba penalizaciones por cualquier motivo en los pagos para New Balance.

Con el afán de que el producto le saliera más barato y con la certeza de que New Balance aceptaría por temor a perder ese punto de venta tan importante, por la gran la exhibición que Martí produce en todas sus tiendas distribuidas en todo el país.

New Balance en el año 2009 en plena crisis económica tomo la determinación de no seguir en negociaciones con ellos.

Con esta gran decisión de no comercializar más a través de Martí, New Balance optó por nuevas estrategias buscando el mejor posicionamiento de producto.

Se optó por una segmentación de los clientes para la distribución y la exhibición de los productos New Balance en todo el país.

⁴¹ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 512.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Como primera estrategia busco otros puntos de venta como la incorporación de los clientes. Coppel, Sams Club, Costco, empresas con un gran crecimiento en el país y con una amplia distribución en tiendas en toda la república mexicana.

Actualmente estos clientes ocupan una alta prioridad en la tabla de ventas y asignación de producto recién llegado comentado anteriormente.

Como segunda estrategia se apoyo a los agentes de ventas y sus zonas geográficas, con ofertas de productos a menor costo para el cliente. Generando mayor margen de utilidad en ganancias. Aunado con apoyos en material de publicidad y constante capacitación a empleados.

El objetivo fue a través de los pequeños negocios ampliar la imagen de la marca. Sin necesidad de utilizar un cliente corporativo.

La tercera fue dar seguimiento especial a las tiendas New Balance outlet con el fin de sacar los inventarios de colecciones pasadas a un precio accesible. Los descuentos van desde un 30% hasta 60% de acuerdo a la temporada del producto.

La cuarta estrategia observada para llegar al objetivo de "pares contra Pesos" fue la venta anual en temporada navideña donde se remata todo el producto de años pasados. Se lleva acabo en las instalaciones del operador logístico (almacén) y es abierto para todo público.

Estas estrategias deben ser aplicadas para llegar a las metas estipuladas por la organización. En New Balance se le llama presupuesto de ventas contra pares de inventario(budget).

Todas estas tomas de decisiones deben generarse apegados a los estatutos institucionales de la marca y uno de ellos es no pagar publicidad costosa.

Por tal motivo la empresa New Balance utilizó como otra estrategia de ventas, el incrementar la presencia de la marca en maratones y carreras conmemorativas.

En los espacios deportivos se crearon clubes de corredores donde un entrenador especializado proporciona la capacitación

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

para iniciar correctamente esta actividad física, pero obviamente comprando el calzado de la marca.

La marca New Balance también maneja la venta de textil nacional e importada la cual tiene problemas en la posición de mercado aún. Ya que los costos son altos debido a la tecnología implementada en las prendas y las ventas en México no son óptimas para la comercialización en grandes cantidades.

2.4 Proveedores (Fábricas).

El corporativo de New Balance, ubicado en la ciudad de Boston, aplicó técnicas en administración. Con el fin de reducir costos de inventarios. A continuación se explicará algunas de las aportaciones que la filial desea que México aplique en su operación.

En Estados Unidos hay 5 fábricas que abastecen al mercado de todo el país, ellas son: Lawrence, Boston, Norridgeworck, Norway, Skowhegan y Flimby.

Dichas fábricas compiten entre si en crear nuevos procesos para optimizar los tiempos de fabricación. Utilizan una técnica de la administración Japonesa llamado como el método **Kanban intuitivo**.

Este método consiste en comprar algunos de los materiales requeridos para la fabricación de estos modelos. Se basa en el uso por lo que sólo se necesita tener una determinada cantidad de tarimas con material en cada fábrica por vez. Solo cuando se vacía una tarima se realiza un pedido para reponer el material agotado. Los Proveedores de New Balance de México son 7 fábricas distribuidas en el Mundo. Están encargadas de producir calzado dependiendo de la compra que cada país realice.

Boston 1	Taiwan 3	Vietnam 1	Indonesia 1	En la ciudad de Tijuana (México) se creó una subsidiara de Taiwán.
-------------	-------------	--------------	----------------	--

Como mencione en México se instaló la fábrica de ensamble en Tijuana. Su operación consiste en maquilar y armar calzado que abastecerá Estados Unidos y México. Con la fábrica de

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Tijuana se reducen los gastos de importación considerablemente ya que el producto terminado se considera "Hecho en México".

El proceso de Kanban es utilizado en México. Es aplicado en las solicitudes de pedidos a las fábricas, a través de una compra analizada. Donde sólo se solicitará la cantidad necesaria de cada modelo a la fábrica, considerando su proyección de ventas. Si las ventas de dichos modelos son exitosas, la siguiente entrega será por productos ensamblados en Tijuana. Con ello no incrementar el inventario en almacén y a su vez reducir costos de operación.

Donde el presidente de New Balance Jim Davis, declara "queremos llegar a ser la Toyota de los artículos deportivos" esta denominación consiste en reducir tiempos en fabricación, contratación, desarrollo de productos etc."⁴²

El sistema Toyota consiste en operar con poco inventario, equivale a que la gente trabaje con más eficacia. Para eliminar los seis problemas que derivan de tener un gran inventario.

1. Pronóstico inexacto de ventas.
2. Procesos asincronizados y demoras de montaje de herramental.
3. Producción rechazada por mala calidad.
4. Mantenimiento inadecuado.
5. Programación imprecisa.
6. Proveedores informales.⁴³

2.5 Competidores

New Balance tiene competidores en todo el Mundo, las principales marcas son Nike, Adidas, Reebok, Oasics y Puma.

Nike. La pipa de Nike no siempre fue un icono comúnmente reconocido. Las raíces de la compañía residen en Eugene, Oregon. No lejos de las actuales oficinas centrales en Beaverton, Oregon. Comenzaron con un apretón de manos entre dos fanáticos de las carreras".

⁴² Noviembre 2006, **Revista interna NB World**, num. 5, 5-21. Pág. 5.

⁴³ Cárdenas Agustín, **administración con el método Japonés. (JAT)**. Continental, México 1995, Pág. 10 y 11.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

El entrenador de la University of Oregon, Hill Bowerman, se asoció con Phil Khingt en 1963 para derrocar el dominio alemán del calzado de bajo costo y alta tecnología. Comenzó a importar y vender calzado de una compañía japonesa. Poco después ambos decidieron que ellos mismos podían mejorar los modelos japoneses y comenzaron a desarrollar sus propios calzados y así, lanzaron Nike.

Hoy en día, la compañía que cotiza en bolsa registra aproximadamente \$15,000 millones en ganancias anuales netas. Emplea a 25,000 empleados en todo el mundo y fabrica una gama de productos que incluyen artículos para correr, fútbol, hockey, natación, golf, básquetbol y fútbol americano. La familia Nike también incluye las marcas Cole Hann, Nike Bauer Jockey, Hurley international y Converse.⁴⁴

Reebok. Nombrada en honor a la Gacela, los ancestros de reebok se remontan a antes del siglo XX, ya que se trata de la semilla de una compañía con sede en el reino Unido que comenzó a operar en 1980. En un esfuerzo por ayudar a las personas a correr más rápido. En 1958, dos nietos de los fundadores de la compañía del reino Unido establecieron una compañía asociada. Reebok llamada así por una gacela africana. Poco antes de la década de los ochentas, los productos se introdujeron en los Estados Unidos. Un distribuidor de artículos deportivos descubrió los productos en una sola exhibición comercial internacional. Negocio los derechos de licencia e introdujo tres modelos para correr por \$60. Que, en ese momento eran los calzados para correr más costosos del mercado. Hacia el final de 1981, las ventas de Reebok habían subido de manera vertiginosa y alcanzando la marca de \$1.5 millones.

Durante la década de los noventa, la compañía se concentró en una transición de una marca que "se identifica principalmente con la gimnasia y el ejercicio hacia una marca que participa de igual manera en el deporte". Reebok creó nuevos productos y equipos, así como acuerdos de patrocinio. El movimiento más reciente de la compañía fue una fusión con adidas-Salomon, anunciada en agosto del 2007.

⁴⁴ www.Nikebiz.com, 2010

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Adidas: La mano derecha de Reebok, Adidas todavía goza del nombre que proviene de su fundador. Adolf ("Adi") Dassler quien creó la marca de la compañía en 1949.

Adidas marcó la década de los sesenta al sondear los "deportes no populares" incorporando nuevos equipos a su línea de productos. La compañía continuó creciendo y en 1995 comenzó a cotizar en bolsa. En la actualidad, bajo el nombre de Adidas únicamente, se produce calzado, indumentaria y equipos, como bolsos y balones.⁴⁵

Asics: No solo Reebok inició sus actividades en 1949, sino que ese año también marcó el nacimiento de Asics cuando Kihachito Onitsuka convirtió su sala de estar en un establecimiento de fabricación de calzado para básquetbol.

Eligió el nombre de Asics ya que es el acrónimo de la frase proveniente del latín "Anima sana in corpore sano", que se traduce como "mente sana en cuerpo sano". Creía que la mejor forma de crear un estilo de vida alegre y saludable era promover la salud integral y el ejercicio físico.

Asics ingresó en el mercado de los EE.UU. en 1977. Utiliza la observación y el análisis de los movimientos físicos como la base de sus productos en categorías como productos para correr, caminar y entrenar, así como para lucha y animación de eventos deportivos.⁴⁶

Puma: Puma una compañía de estilo de vida deportivo, comenzó con la fundación de Gebrüder Dossier Schuhfabrik en 1924. En 1948 el nombre Puma nació cuando se fundó Puma Schuhfabrik Rudolf Dossier. En 1958 se creó en logo de la marca.

Con los años, muchos atletas famosos vistieron el calzado Puma en las pistas y en las canchas de fútbol y fútbol americano, entre otros escenarios. En 1962 fue Pelé y 1986 Diego Armando Maradona. Estas acciones sumaron más de \$2,000 millones en ventas anuales para la compañía.⁴⁷

Para finalizar, todas las instituciones están inmersas en un entorno, la intención de este capítulo es conocerlo a través

⁴⁵ www.adidas.com, 2010

⁴⁶ www.asics.com, 2010

⁴⁷ www.puma.com, 2010

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

de su historia, con los valores que la institución desea conservar.

Mostrando los componentes que la conforman y especificando las acciones que la organización realiza para mantenerla vigente.

Fernández Collado indica. "Las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto enmarca las actividades de cualquier organización, constituye su ambiente".⁴⁸

El siguiente recuadro explica el entorno de la institución New Balance en México.

Gobierno	Pago impuestos ante la Secretaria de Hacienda, Infonavit, IMSS, Pedimentos importación.
Clientes	Por niveles de cuentas corporativas, mayoristas hasta clientes pequeños divididos por zona geográficas.
Instituciones de Crédito	Créditos bancarios, cuenta de ahorros para empleados, seguro de gastos médicos.
Competencia	Adidas, Niké y reebok, Asics, Puma.
Proveedores	Fabricas en Taiwán, Vietnam, Indonesia, Tijuana.

En el capitulo siguiente se abordara ampliamente sobre el ambiente organizacional del departamento de customer service para su análisis.

⁴⁸ Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**, México (1991). Trillas, Pág. 275.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Capítulo 3

Describir mi labor dentro de New Balance

En este tercer capítulo se relatará sobre mis actividades iniciales y finales dentro del puesto Customer Service.

Nuevamente se analizarán situaciones observadas y se aplicarán con referencias teóricas de comunicación organizacional. Se indican los cambios que a mi parecer sufrió el departamento con la toma de decisiones que los directivos aplicaron para optimizar la operación.

El inicio de conflictos internos en el departamento customer service sufrió a través de la constante rotación de personal. Se describirá las soluciones que la administración implementó para la resolución de dichos conflictos.

La transición de actividades que se mencionara en este apartado, dará pauta en el capítulo cuatro para su análisis nuevamente, pero analizándose no solo el departamento sino la organización en general.

3.1 Mi ingreso en New Balance.

Ingrese el día 14 de enero del año 2004 cubriendo el puesto de "Customer Service" (servicio al cliente). Las actividades no fueron definidas por lo cual éramos asistentes de todas las áreas dedicadas a realizar la captura, facturación y al archivo. El nombre del puesto fue designado desde la matriz en Boston, pero en la filial de México el servicio a cliente no estaba contemplado debido a que el tiempo era insuficiente para cubrir todas las actividades que la operación demandaba.

En el primer capítulo relaté mi ingreso a cada organización, haciendo un análisis de cada una de ellas. Retomaré un poco sobre el tema para mencionar como fue mi integración a la organización New Balance.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

De acuerdo a Francisco Nicolás Álvarez Gómez los ritmos personales de cada individuo y específicos de cada organización para producir un "empleado completamente integrado" varían de manera significativa; mientras que en algunas organizaciones los procesos de integración-incorporación se atienden y se coordinan de manera detallada, en otras de una manera no planeada, proyectada, ni basada en un modelo, lo cual repercute negativamente en el individuo con indefinición, inseguridad y stress, y en la organización por falta ó lentitud en la obtención de los niveles requeridos de calidad, productividad y aporte creativo, que la organización requiere.⁴⁹

Este comentario del autor se aplica a la siguiente situación en New Balance México. La empresa no cuenta con área especial de recursos humanos, por lo que mi acercamiento hacia la organización fue por medio de Outsourcing llamado Kelly services. Afortunadamente desde el primer día firmé un contrato provisional con la empresa New Balance.

La capacitación fue de sólo 3 días ya que la carga de trabajo del departamento era muy demandante, dedicándome solo a observar los procesos de cada actividad a través de mis compañeras cuando utilizaban el sistema.

Retomando nuevamente a Francisco Nicolás Álvarez Gómez que indica : "De particular importancia es el fenómeno de integración individuo-organización, es decir la incorporación y posterior asimilación de personal ala organización que demandará aún mayor atención y esfuerzos especiales de la gestión de la comunicación organizacional, pues implica la necesidad de hacer que culturas, valores, objetivos y necesidades de personas y organizaciones confluyan hacia el logro de la productividad que exige una sociedad en constante evolución y cambio".⁵⁰

Este ajuste del individuo en la organización que menciona el autor no fue aplicado en New Balance México, pienso que de ahí se deriva sus problemas internos. Ya que los empleados no se sienten integrados ni comprometidos en las actividades y

⁴⁹ www.comunicacion.uanl.mx/logoscc/volumen3/articulo004.htm, ajuste individuo organización: una perspectiva integradora por Francisco Nicolás Álvarez Gómez.

⁵⁰ Ibidem.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

labores que les corresponden desarrollar, solo las realizan para asegurar su supervivencia, la efectividad y productividad dentro de la organizacional no es prioritario. Cuando inicié labores observe que no había una planeación formal de actividades, cada área y cada empleado realizaba sus labores como quería. Esas actitudes generaban atrasos en los procesos de operación de la empresa. Generando stress, tensión, frustración y hostilidad

Fernández Collado indica que el ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas opciones.⁵¹

Esta definición coincide con lo observado al ingresar a la organización ya que el ambiente fue muy hostil debido a la gran carga de trabajo. El supervisor llamado Omar Sánchez ejercía un control coercitivo utilizando amenazas y restricciones a cada integrante del departamento, provocando miedo con el fin de evitar errores de operación.

No había compañerismo debido a que cada empleada sacaba su trabajo como podía y al solicitar ayuda no había respuesta alguna. Esas actitudes me crearon conflicto debido a que en mi empleo anterior (Sony Electrónicos) el ambiente es totalmente diferente, la ayuda de los compañeros siempre estaba presente.

La constante carga de trabajo me hicieron pensar en renunciar en varias ocasiones pero la esencia de la marca me agrado por ese motivo decidí quedarme y aguantar la carga de trabajo.

El supervisor Omar Sánchez solicitaba paciencia y apoyo debido a los cambios internos porque la platilla de personal no estaba cubierta al 100%. La empresa se encontraba en crecimiento y con ello el surgimiento de nuevos clientes. La presión crecía día con día, honestamente no estaba acostumbrada a trabajar en un ambiente así pero lo tome como un reto personal.

⁵¹ Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**, México (1991). Trillas, Pág.282.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Afortunadamente pase el reto y cumplí 6 años de antigüedad, aprendí a trabajar bajo presión, aprender a negociar con mis compañeros. Aceptar los cambios con optimismo y adaptarme a ellos de la mejor manera, con el tiempo me gustó mucho mi trabajo. Nació en mí el sentido de pertenencia hacia la empresa, la rama del calzado deportivo me atrajo.

Ayudaron también las prestaciones adicionales de ley que proporciona la empresa que me generaba seguridad económica.

Con el tiempo conocí personalmente a los agentes de ventas foráneos y surgió una relación de amistad y mucho apoyo. Se formó un equipo de trabajo llamado de interés donde la ayuda era mutua, con el fin de llegar a los objetivos de la empresa.

3.2 Actividades iniciales

El día 4 de Agosto del año 2004, el supervisor a cargo realizó un informal Manual de Políticas y procedimientos. Indicado los siguientes deberes y obligaciones en el puesto de customer service.

Resumiré las actividades que corresponden al puesto

1. Captura de pedidos en tiempo y forma
2. Asignación de producto
3. Envío de instrucciones de entrega al almacén logístico
4. Facturación
5. Seguimiento entrega mercancía con transporte o fletera
6. Confirmación de mercancía con el cliente.

Las siguientes tareas son actividades extraordinarias que cada integrante del departamento realizaba para dar servicio a departamentos internos de New Balance.

1. Archivar facturas y guías de embarque.
2. Actualizar y revisar el back order (órdenes de compra capturadas en sistema) a fin de que este actualizado y siempre disponible. Mínimo una vez por semana e informar a su agente de ventas asignado para su seguimiento.
3. Analizar el cuadro de arribos proporcionado por el área de importaciones sobre las compras y próximas llegada de producto al país; a fin de dar un estatus de entregas a tiempo y destiempo e informar oportunamente al área de ventas.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

4. Revisar y elaborar con sentido amplio de responsabilidad los archivos para la generación de órdenes de compra de New Balance, mismos que se envían a tiendas departamentales.
5. Dar un seguimiento oportuno a las entregas en Tijuana y recuperar los acuses de recibo oportunamente.
6. Entregar documentación al área de crédito como soporte a fin de efectuar la cobranza sin problemas.
7. Mantener informado al agente de ventas de cada pedido u orden de compra que llegue fin de facturarse.
8. Brindar un servicio honesto, amable, con una actitud de urgencia y servicio que merece el agente de ventas a fin de que se cumplan con sus expectativas de ventas.
9. Facilitar las herramientas de trabajo, como reportes, facturación a todas las áreas involucradas. etc.

El back order es el reporte que refleja la demanda efectiva y esperada de todos los clientes, vigente y programada a futuro. Por tal motivo la verosimilitud del mismo es básica para hacer proyecciones y tener expectativas de ventas a corto, mediano y largo plazo. De ahí la importancia de tenerlo actualizado.

Cada representante de customer service tiene una cartera de clientes a cargo, a los cuales se da servicio de captura, facturación.

Se tiene la obligación de informar el status de cada pedido a fin de que el agente de ventas este informado. Por ello es importante tener actualizado dicho reporte.

Desde 1959 se nos cataloga como "hombres organización" debido al tiempo que pasamos en distintas organizaciones.⁵²

Cumplíamos exactamente con esta referencia teórica. Al intentar cumplir con todas estas actividades las cuales generaban una carga de trabajo impresionante, los horarios laborales se extendían a 10 horas de trabajo o hasta 12 horas diarias.

El área de ventas deslindaba toda la responsabilidad al departamento de customer service. Sólo le enviaba los

⁵² Gerald M Golhaber, Comunicación Organizacional, logos, México, 1977
Pág. 18.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

pedidos, sin verificar inventarios, demandas de otras cuentas y se justificaban diciendo que no se les enviaba la informaron en tiempo o que el manual de procedimientos así lo contemplaba.

Muchas de las cosas se realizan al "vapor", aunque existía una idea de planeación no había la intención de seguir los lineamientos. Estos errores generaban perdidas económicas por costos elevados en la operación y con ello nuevamente daños psicológicos y humanos.

Estas desviaciones se acrecentaron por el supervisor Omar Sánchez que estaba más enfocado en apoyar el área de ventas, en vez de agilizar la operación del departamento.

Se volvió una persona muy prepotente, al no haber en ese momento gerente de operaciones. Controlaba todo la administración del departamento sin liderazgo alguno.

La siguiente referencia teórica sobre Liderazgo será la utilizada en esta investigación.

El liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de los objetivos del grupo.

Son los responsables de generar y mantener el nivel de esfuerzo requerido que se necesita de cada individuo-miembro del grupo. Los líderes también son responsables de la dirección del esfuerzo de los miembros del grupo, de tal manera que promuevan la supervivencia del grupo y del logro de las metas. Un aspecto importante al dirigir los grupos es asegurarse de la coordinación del esfuerzo entre los miembros del grupo. Por último los líderes deben facilitar el acceso a nuevos miembros del grupo, atrayéndolos por la misión y por satisfacer las necesidades de los miembros del grupo.⁵³

Al no cumplir con los lineamientos de liderazgo, se generó una gran rotación de personal que sólo duraba una semana y no concluían su proceso de capacitación. El ambiente estaba saturado de trabajo y las presiones por parte del supervisor seguían al no respetar las jornadas laborales.

⁵³ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág.397, 398.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Omar Sánchez exigía quedarse más tiempo para resolver las urgencias del área de ventas. Con ello muchos errores en facturación y entregas incorrectas.

Cada que renunciaba un empleado, las cuentas se volvían a repartir entre las customer restantes. Al estar saturadas de responsabilidades adquiridas, la efectividad en actividades del puesto se veía reflejada en errores generando con ello frustraciones en el personal.

Este ejemplo coincide con lo que menciona Francisco Nicolás Álvarez Gómez: "Como resultado de una inadecuada presión de la organización para socializar al individuo, en cualesquiera de la etapas en el modelo Ajuste individuo-organización, los sentimientos de desesperación y frustración pueden llevar al individuo a abandonar la organización y, en este caso, la organización sufrirá un impacto negativo por la pérdida de tiempo y de recursos económicos utilizados en los procesos de atracción, reclutamiento, selección e inducción, y orientación en su caso. Cuando esta falla es repetitiva en la organización se observará la elevación de la rotación del personal, una baja productividad y decaimiento en la moral de los miembros que permanecen en la organización."⁵⁴

La dirección de New Balance México agilizó la contratación del gerente de operaciones con el fin de eliminar errores operativos, ya que no había batuta en esa área. Ese mismo año se integró la nueva gerente de operaciones llamada Karla que a mi punto de vista no aportó nada a la compañía y con el pretexto de que no sabía la operación del ramo del calzado deportivo delegó muchas de sus actividades al supervisor sin darle reconocimiento alguno.

El supervisor Omar Sánchez se saturó de responsabilidades y sin ver apoyo de la dirección decidió renunciar a la empresa. Con ello un cambio muy importante ya que a partir de ese momento el ambiente organizacional cambio, así como el desempeño laboral de cada customer y se permitió cambiar algunas responsabilidades que fueron delegadas al área de ventas.

⁵⁴ www.comunicacion.uanl.mx/logoscc/volumen3/articulo004.htm, ajuste individuo organización: una perspectiva integradora por Francisco Nicolás Álvarez Gómez.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Se realizó la contratación del supervisor llamado Luis Barrera, quien ayudó en minorizar la carga de trabajo. Basándose en organizar la información capturada en sistema y tratar de dar un seguimiento al cliente. Y eliminar las responsabilidades adquiridas por la anterior administración.

En ese momento se generó una reacción positiva hacia la organización por eliminar actividades y el ambiente organizacional se torno estable y funcional.

En el año 2005 la gerente de operaciones Karla renunció y con ello nuevamente el desequilibrio del departamento porque ventas aprovechaba la situación para convencer al director general en dar más responsabilidades al departamento de customer service.

En ese mismo año para mi opinión llegó un parteaguas. El ingreso de la contralora llamada Ángeles Islas quien tomo el liderazgo al preocuparse y ocuparse en conocer el ambiente organizacional interno y externo de la empresa involucrándose en todos los procesos de cada departamento que conforman New Balance México.

El resultado fue la implementación de tecnología en mobiliario, sistematización de procesos para eliminar actividades realizadas manualmente por cada empleado.

Con ello surgió el deseo de continuar en la empresa. Robbins indica las compañías están introduciendo incentivos basados en programas de motivación para impulsar el entusiasmo y la productividad del empleado⁵⁵.

La contralora gestionó cursos de inglés impartidos en las instalaciones de la empresa y en las fiestas de fin de año se rifaban obsequios.

La contralora comía en la cocina con todos los empleados y convivía con cada uno de ellos. Observó las carencias del comedor y gracias a ella se remodeló, comprándose utensilios. Su liderazgo generó un importante acercamiento e interacción entre todos los departamentos.

⁵⁵ Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987. Pág. 167.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Ingresó el nuevo gerente de operaciones en el año 2006 llamado Antonio Magdon y suceden nuevas aportaciones hacia el departamento.

Se analizaron y sistematizaron actividades con la ayuda de la contralora para la creación de reportes y análisis en sistema. Que eran hechos de forma manual y que generaban mínimo dos horas entre la generación, análisis y presentación.

Con la intervención de la contralora en todos los departamentos y su intención de agilizar dichos procesos. Encontró muchos vicios y malos manejos por parte del personal. Fue ahí cuando empezaron los problemas para ella.

Inicio controles para optimizar los recursos de la empresa, los equipos, compras, negociaciones con los pagos para el almacén logístico, costos de producto.

Se desató el fenómeno que yo lo asocie como Big Brother donde los gerentes de Operaciones, Ventas, vendedores, gerentes de cuenta "La nominaron" e hicieron todo lo posible (complotearon) en convencer al director de la empresa para que la despidieran y efectivamente así sucedió.

Con la llegada de Antonio Magdon como gerente de operaciones se presentó un problema dentro del equipo de customer service a nivel grupal. Una guerra de poder que consistió en agradarlo, no importando pisar al compañero de a un lado con tal de ser tomado en cuenta y contar con preferencias

En ese mismo año se inició un análisis de tiempos de las labores de cada customer para determinar tiempos de actividades diarias que cada empleado utilizaba en realizar sus funciones.

Con ello tecnificar la talacha y automatizar más procesos. Analizar las cargas de trabajo y medir variables de servicio con los clientes.

Este análisis fue bueno ya que dentro de la cartera de clientes hay cuentas donde se requiere de mucho tiempo para generar y subir la información al sistema. El cliente requiere que se le envíe información en formato especiales y la carga de trabajo entre cada customer también era variable

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

3.3 Transición

Después de la fiesta de celebración del centenario en junio 2006 se implementó en customer service una forma de trabajo utilizada en Canadá y en algunos puestos de Boston llamado concepto "Senior" y "Junior".

Esta decisión aplica con la siguiente referencia de Fernández Collado. "Lo más relevante para los empresarios es la información acerca de nuevos productos y tecnología. Tal información la obtienen principalmente a través de frecuentes visitas al extranjero(a ferias, exposiciones, plantas industriales, etc.) Y mediante revistas especializadas. En segundo lugar de importancia ésta la información acerca del mercado, la cual obtienen por lo general de los clientes mismos, es decir, de la retroalimentación que le brindan éstos al consumir sus productos o servicios. En tercer lugar, resultó útil para los empresarios la búsqueda de información sobre nuevas técnicas administrativas".⁵⁶

Se crearon 2 grupos de trabajo, cada uno de ellos estará integrado por un representante Junior y uno Senior.

La cartera de clientes del país divida en 4 partes quedó ahora en 2. La idea fue especializar a cada representante en las actividades desempeñadas y así lograr una mejor productividad y reducción en tiempos de respuesta.

Antonio Magdon decidió implementar esta nueva técnica administrativa con la intención de mejorar la efectividad en el departamento a través de modificar las actividades diarias.

Para Fernández Collado la efectividad es la relación óptima entre cinco componentes, producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.⁵⁷

La intención de estos cambios fue en enfocar a cada integrante del departamento de customer service, en realizar pocas funciones, con el fin de desempeñarlas bien.

⁵⁶ Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**, México (1991). Trillas, Pág. 290,292.

⁵⁷ Ibidem Pág. 43.

Describir mi labor dentro de New Balance

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Los customer Senior se enfocarían solo a realizar análisis y presentarlos en reportes, que serían utilizados por el área de ventas y dirección general.

Mientras que los customer Junior se enfocarían en realizar únicamente tareas de operación, reflejados en facturación.

Las actividades quedaron divididas de la siguiente manera:

Customer Junior	Customer Senior.
Captura de pedidos	Revisión de pedidos no asignados al 98% envió surtido dichos pedidos.
Pedidos incorrectos se registran y se notifican al agente de ventas	Análisis y reportes de back order por cliente.
Asignación de pedidos	Análisis de mercancía en otros pedidos, para asignar de acuerdo a prioridades.
Solicitud de surtido de pedidos, generación de listas de entregas solicitadas por los clientes para su entrega.	Eliminación de modelos sin inventario.
Facturación de pedidos confirmados	Análisis nacionalizaciones y desconsolidaciones
Corte de facturación.	Devoluciones.
Monitoreo de entregas	
Llamadas de confirmación con clientes, informaciones, devoluciones, quejas ,etc.	
Encuesta de satisfacción.	

Pero estas implementaciones no fueron viables ya que surgieron conflictos de grupo. Debido a que todo el personal se dirigía al customer Senior, los compañeros Junior eran ignorados.

No se pedían opinión alguna y la toma de decisiones era solamente del customer Senior quien no tomaba en cuenta la opinión ni respetaba los tiempos del customer Junior.

En las juntas corporativas sólo asistían los customer Senior, haciendo a un lado al supervisor del departamento. Generando una desmotivación, iniciándose nuevamente un ambiente muy hostil.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Las personas a cargo de este puesto contaban con estudios de preparatoria y fueron designados por las preferencias del gerente de operaciones.

Los customer Junior contábamos con la licenciatura concluida. Lo cual al hacerse la mención de puestos, creo una confrontación fuerte contra el gerente de operaciones. Ya que mostró abiertamente la preferencia por los compañeros.

Hago mención de este punto sin menospreciar la escolaridad de los compañeros seleccionados, pero si es importante mencionar que el esfuerzo que se realiza para concluir una carrera, el adquirir conocimiento en las aulas para ser aplicados y ser tomados en cuenta para la elección de nuevos puestos o proyectos. Esta decisión generó una frustración muy fuerte.

Con el poder a cargo los Customer Senior deslindaron muchas de sus responsabilidades con la justificación de las frecuentes juntas con dirección. Incrementándose la carga de para los customer Junior en un 80%.

La lucha de poder creció debido a la mala actitud de los compañeros. Cambiando considerablemente, se volvieron altaneros y cualquier situación que les afectará corría directamente con el gerente de operaciones para hacerse notar.

Brincaban la autoridad y el liderazgo del supervisor. Esto creo un ambiente muy estresante, la comunicación entre los mismos integrantes del equipo era nula.

Los customer protegidos por el gerente de operaciones. Se encargaban de hacer pasar al supervisor como una persona incapaz del puesto, con la finalidad de que se le despidiera.

El plan era eliminar ese puesto y que los customer realizaran esas funciones y con un aumento de sueldo. Mientras que los customer Junior intentábamos soportaran la carga de trabajo para sacar a flote la operación de la cartera de clientes a cargo.

Con este ambiente hostil, se inicio nuevamente la rotación de personal que al ingresar observe. Un customer Junior renunció, saliendo en malos términos con la empresa debido a estas situaciones. El supervisor Luis Barrera fue despedido debido al "complot" de los customer.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Se inició una nueva etapa en la empresa, los customer pidieron el puesto de supervisión pero se les fue negado por la escolaridad con la que cuentan.

Se contrato al supervisor llamado Luis del Prado, quien no apporto nada a la empresa. Los customer Senior eran quienes manejaban el poder y el liderazgo del departamento en esa etapa, continuando con el ambiente hostil. Repitiéndose la historia, se despidió al supervisor.

Con ello la nueva contratación esta vez de una supervisora llamada Ángeles Sierra con un carácter fuerte y con mucho liderazgo. Como todo nuevo empleado al ingresar a una empresa cuenta con una experiencia, pero se desconoce la operación. Los customer Senior aprovecharon esta situación para que no aprendiera correctamente y cometiera errores. Con ello justificar que no era necesario el puesto de supervisor.

Observe de cerca esta alianza de los customer Senior y decidí acercarme a la nueva supervisora y apoyarla para que no desertara. Ya que desde mi punto de vista y experiencia laboral sabía que era buena líder, que podría poner un poco de control a la situación.

También con la idea de crear mi propio grupo para protegerme, retomando el "big brother"; tenía que hacer mis alianzas.

El apoyo presentado a la supervisora fue certero le ayude a que destacara su trabajo y con ello boicotear las intenciones de los Senior. Ganó prestigio con el gerente de operaciones y dirección general. Gracias a su fuerte carácter pudo poner en su sitio a todos los que deseaban se fuera.

Con ello llegó un nuevo ambiente organizacional estable donde se trabajo y se lograron metas grupales. Pero fue muy obvio mi apoyo hacia la supervisora, ganándome de enemigos a los Senior, quienes se encargaron de boicotear mi trabajo para que renunciara o en su defecto me despidieran.

Iniciaron atacándome con correos agresivos, evidenciándome a las demás áreas sobre errores en facturación, entregas, etc. La supervisora trató de frenar esta situación de manera congruente, pero los Senior ya se habían dirigido al gerente de operaciones dando su versión e indicando que la supervisora mantenía preferencias conmigo y que éramos muy amigas.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Inició un conflicto de interés y la supervisora habló con el gerente de operaciones indicando que el organigrama se tenía que respetar y no brincar su autoridad de supervisión abriendo las puertas a los customer Junior sin primero ella estar informada.

Esta actitud le molestó al gerente de operaciones quien no quería delegar ninguna autoridad a la supervisora y con ello inició una guerra de poder coercitivo. Definido por los autores Alicia Sosa y Noe Urzúa como "Explotar el miedo, recurriendo a castigos o regaños en público, asignación de tareas no deseadas, suspensión del trabajo, descenso del nivel de puesto o despido".⁵⁸

Dicho conflicto terminó en la renuncia de la supervisora Ángeles Sierra que calificó al gerente de operaciones Antonio Magdon de no tener liderazgo, ser prepotente y con poca actitud para el puesto a cargo. Nuevamente en el departamento se quedó sin supervisor a cargo.

Nuevamente otra lucha de poder se suscitó por el puesto de supervisión. Uno de Senior se cambió de lugar mudándose al que tenía la supervisora. Generando en su compañera la ruptura de esa alianza, ya que ambos peleaban por ese puesto. Se enemistaron a tal grado que el gerente de operaciones intervino en varias ocasiones para poner orden.

Se negoció por segunda vez con dirección general la opción de dar la oportunidad de promover a uno de ellos como supervisor, pero la gerencia nuevamente les negó por la escolaridad con la que contaban.

El gerente de operaciones con la presión de cubrir la vacante y sabiendo que no contaría con apoyo alguno de ningún integrante del equipo para apoyar la capacitación del nuevo supervisor, decide seleccionar a una customer Junior con licenciatura como aspirante al puesto.

Se creó otro gran conflicto con esta decisión, ya que uno de los Senior se sintió traicionado por la gerencia de operaciones y decidió renunciar.

⁵⁸ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000 pag.438.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La promoción de la customer asignada no se concretó, por no recibir remuneración económica y por la enorme carga de trabajo que adquirió y no contó con apoyo del equipo restante, quien renunció muy desmotivada.

Todas estas situaciones generaron en el departamento de customer service un conflicto intergrupo el cual se definirá como "Un proceso de confrontación que ocurre cuando un grupo obstruye el progreso de uno o más grupos".

3.4 Actividades finales

El gerente de operaciones decide cambiar de estrategia y propone como nuevo supervisor al responsable de inventarios quien conoce la operación del departamento y que mantiene buenas relaciones con cada integrante del equipo de customer, además amigo suyo.

Esto le garantizaría una buena armonía en el equipo, evitando cualquier confrontación. Amparado por la amistad que existe entre ellos, a mi punto de vista fue la mejor etapa del departamento.

Utilizaré la siguiente referencia teórica sobre el conflicto de roles que aplica a lo observado en la organización. Debido a la membresía de los diferentes grupos, esto es, pertenecer a más de un grupo, los individuos desempeñan varios roles. Algunas veces cuando se tienen varios roles, éstos pueden ser compatibles; pero cuando no sucede así, la persona puede experimentar un conflicto de roles.⁵⁹

El nuevo supervisor llamado René Juárez fue observador de todos los conflictos que se mencionaron anteriormente. Identificó que el problema que se generó fue una excesiva carga de trabajo para los customer Junior, que desempeñaban más actividades que los customer Senior. Asociándolo como un conflicto de rol.

Como estrategia eliminó los puestos de customer Senior y Junior por considerarlos conflictivos. Tomó la decisión de dividir la cartera de clientes en cuatro partes como en un

⁵⁹ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000 Pág.326.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

principio. En esta ocasión analizando las cargas de trabajo que cada cuenta requiere de tal manera de distribuir las cuentas de forma uniforme.

Ofreció libre albedrío a cada customer service para atender sus cuentas, con el objetivo de superar los conflictos de grupo y fomentar el trabajo en equipo a través de la comunicación abierta y supervisión exhaustiva de parte de él.

Con esto se abrió una nueva etapa en el departamento y se creo un clima laboral estable, armónico, cordial, social y puedo decir que hasta muy unido y motivante.

Un cambio importante en la empresa fue la implementación de la facturación electrónica impuesta por el gobierno a todas las empresas. Con ello la automatización de procesos, se eliminaron actividades en el departamento. Con este cambio se inició la presencia del departamento de servicio a clientes con toda la cartera de clientes.

El supervisor René Juárez decidió eliminar responsabilidades adquiridas con anterioridad, motivar al personal a través de reconocimientos verbales, días de descanso. Generó en el departamento de customer service una aceptación mayor hacia la organización, estábamos altamente motivados a seguir trabajando en New Balance, con mucho entusiasmo.

Los fines de mes se laboraban tiempo extraordinario y tareas extras. No había conflictos ya que todo el equipo estábamos comprometidos principalmente por lealtad hacia el supervisor René Juárez y después por el trabajo mismo. Ejerció bien su papel de Líder dentro del departamento de Customer Service.

Las actividades finales fueron las siguientes:

Actividades Finales.
Captura de pedidos
Asignación de pedidos
Solicitud de surtido de pedidos, generación de listas de entregas solicitadas por los clientes para su entrega.
Facturación de pedidos confirmados
Corte de facturación.
Monitoreo de entregas
Llamadas de confirmación con clientes, informaciones, devoluciones, quejas, etc.
Encuesta de satisfacción
Análisis, depuración y reportes de back order por cliente
Análisis nacionalizaciones y desconsolidaciones
Devoluciones.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

René Juárez eliminó la generación de reportes y análisis que generaban mucho tiempo en nuestras actividades, solo se le proporcionaba apoyo para aclaraciones. Adoptó actividades como un customer service más, con la intención de reducir nuestras actividades.

Implementó la estrategia de rotación de puestos como en McDonald's para la especialización. Cada 6 meses se realizan la rotación de cartera de clientes. Esto con el fin de que cada integrante de customer service manejara toda la cartera de clientes. Por si algún integrante del equipo faltará a trabajar o decidiera renunciar, que no afecte la operación y productividad del departamento.

Los horarios laborales se redujeron de 8:00 am a 5:00 pm. Convirtiéndose la jornada en 9 horas en vez de 12 horas como en un principio. Con ello la motivación y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Aunado con el nuevo clima organizacional y la integración de equipo que se vio reflejado con la reducción de errores en operación y pérdidas económicas. Estas acciones coinciden con la siguiente referencia teórica

Robbins menciona que las estructuras organizacionales no están establecidas de manera concreta. Cambiar las condiciones demanda cambios estructurales. Como resultado el agente de cambio pudiera necesitar modificar la estructura de la organización.

La estructura de la organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Los agentes de cambio pueden alterar uno o más elementos clave en el diseño de la organización.

Los agentes de cambio también pueden introducir mayores modificaciones en el diseño estructural actual. Rediseñando los puestos o los horarios de trabajo. Las descripciones del puesto pueden redefinirse, los puestos pueden enriquecerse o pueden introducir horas flexibles de trabajo. Una opción más sería modificar el sistema de compensaciones de la organización. La motivación podría ser incrementada.⁶⁰

⁶⁰ Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987. Pág. 630, 631.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La siguiente tabla es un análisis sobre el cambio que la estructura de customer service tuvo durante mi estancia con la rotación de supervisores, dando como resultado modificaciones constantes en la estructura del departamento. Tomando los siguientes puntos: motivación, relaciones laborales, aportaciones, liderazgo y poder, por último el ambiente organizacional.

<p>Motivación</p> <p>Omar Sánchez: No había</p> <p>Luis Barrera: Escasa.</p> <p>Luis del Prado: Escasa</p> <p>Ángeles Sierra: Suficiente.</p> <p>Rene Juárez: Buena.</p>
<p>Relaciones Laborales</p> <p>Omar Sánchez: Conflictos en rol de puestos por saturación de actividades.</p> <p>Luis Barrera: Conflictos de rol, por deslindar responsabilidades del puesto de supervisión a los integrantes del departamento. Después se volvieron de grupo</p> <p>Luis del Prado: Conflictos de rol por la implementación del concepto Junior y Senior.</p> <p>Ángeles Sierra: Estables con el equipo después de la confrontación interna sobre respeto en jerarquías y organigrama.</p> <p>Rene Juárez: Mejoría con la disminución de actividades y el apoyo al área incondicionalmente</p>
<p>Aportaciones</p> <p>Omar Sánchez: Implementación de Políticas y actividades del puesto.</p> <p>Luis Barrera: Técnicas de Excel para realizar presentación de reportes y análisis.</p> <p>Luis del Prado: Ninguna.</p> <p>Ángeles Sierra: Ninguna.</p> <p>Rene Juárez: Elimino los puestos Senior y Junior, adopto actividades de un customer mas para recortar las jornadas laborales. Se encargo de la generación de reportes y análisis presentados ante el área de gerencia. Rotación de cartera de clientes para la especialización de cada integrante del equipo.</p>
<p>Liderazgo y Poder</p> <p>Omar Sánchez: Ejercía poder coercitivo con amenazas y castigos.</p> <p>Luis Barrera: No colaboraba con el equipo, solo se limitaba a realizar sus análisis de reportes, no se involucraba con ningún integrante del departamento.</p>

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

<p>Luis del Prado: No ejercía Liderazgo y el poder lo adoptaron los customer Señor.</p> <p>Ángeles Sierra: Ejerció un liderazgo apoyando y motivando a cada integrante del equipo e imponiendo su puesto dentro del organigrama.</p> <p>Rene Juárez: Apoyo incondicionalmente al departamento, generando la pertenencia al departamento, motivación y entusiasmo reflejado en satisfacción del puesto y productividad eliminando conflictos de grupo.</p>
<p>Ambiente Organizacional.</p> <p>Omar Sánchez: hostil</p> <p>Luis Barrera: hostil</p> <p>Luis del Prado: hostil</p> <p>Ángeles Sierra: estable</p> <p>Rene Juárez: Estable, motivante y productivo.</p>

La tabla sintetiza los cambios internos dentro del departamento de customer service, que generaron conflictos internos de grupos.

También se suman los cambios que la organización en México sufrió en todos los departamentos. Al cumplir con el objetivo de globalización que el corporativo de Boston desea con la unificación de todas las filiales del mundo, con el fin en convertirse en una marca global. Como lo es Sony en el mundo por ejemplo.

Este surgimiento de conflictos de grupo entre departamentos dentro de la organización en New Balance de México se abordara ampliamente en el siguiente capítulo.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Capítulo 4

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En los anteriores capítulos he descrito un breve análisis del ambiente organizacional y la estructura de las empresas en donde he laborado. Donde en cada una de ellas se han manifestados diferentes conflictos organizacionales y de operación.

He descrito las soluciones que las empresas realizaron para aumentar la productividad con la intención de verse reflejado en ganancias.

En este capítulo se abordara los cambios derivados de la globalización de la marca a través de las estrategias de expansión y ventas del corporativo de New Balance Boston. Intentando conservar la misión y valores de origen.

Con ello la re-estructuración interna de la organización en México. Surgiendo nuevamente conflicto de grupos que en esta ocasión se involucraron todos los departamentos de la organización. Afectando la productividad, reflejándose pérdidas económicas.

Se analizarán conceptos de grupos y conflictos que serán aplicados en ejemplos vividos dentro de la organización.

Con ello también se abordara el tema de la comunicación para la resolución de conflictos. Y la aplicación de una estrategia comunicativa para su aplicación en la empresa New Balance de México.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

4.1 La globalización de New Balance desencadena diferentes estrategias para unificar los mercados y con ello cambios internos dentro de la organización

En la actualidad, las turbulencias generadas por la globalización, la rapidez con que avanza la tecnología, la expansión de las instituciones como consecuencia del aumento en la complejidad social, y las presiones de la creciente competencia de otras instituciones en el entorno, son factores que demandan que las personas que laboran en las organizaciones estén y se sientan integradas y comprometidas con las actividades y labores que les corresponden desarrollar. Más aún cuando de lo que se trata es de asegurar la supervivencia, efectividad y productividad organizacional. Así, toda clase de instituciones están a la búsqueda de alternativas y estrategias para lograr un mejor empleo de sus recursos internos que les permita resistir y sobrevivir en esta dinámica situación de cambio.⁶¹

Este comentario del autor Francisco Nicolás Álvarez es muy cierto y como ejemplo de ello en el año 2006 con la celebración del centenario New Balance se fijó una meta ilustre de ventas a nivel global de tres billones de dólares para el 2012. Para poder lograr estas metas se crearon nuevos puestos estratégicos con la contratación de expertos para incrementar las ventas y expandir el mercado a una rama internacional.

Marisa del Pozo Indica que conocer las implicaciones que las diferentes culturales tienen a nivel empresarial y entre los distintos mercados, permite potenciar las estrategias de comunicación y las herramientas necesarias para consolidar los productos y el posicionamiento en ambos mercados o para poner en marcha- identificar oportunidades empresariales- en los distintos países. Es necesaria la formación de "directivos internacionales" con el fin de evitar "conflictos con respecto a las culturas locales."⁶²

⁶¹ [Http/comunicación.uanl.mx/logoscc/volumen3/articulo004.htm](http://comunicación.uanl.mx/logoscc/volumen3/articulo004.htm), Álvarez Gómez Francisco Nicolás, **ajuste individuo organización, una perspectiva integradora.**

⁶² Marisa del Pozo Lite, **Comunicación interna y cultura empresarial, Periodismo Especializado**, Pág. 87-89.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Esta referencia teórica coincide con esta situación. Los expertos de mercadeo trazaron un plan estratégico de 6 puntos para unificar globalmente el mercado, sin contemplar la cultura de cada país.

Estas estrategias se llevaron a cabo a partir del año 2007 a la fecha.

Estrategias a seguir son las siguientes

1. Establecer un vínculo afectivo con los consumidores atletas.
2. Acelerar la implementación de plataformas de tecnología superior comprobada.
3. Alcanzar la excelencia en las ventas al por mayor y aumentar las ventas al por menor.
4. Convertir a NB en una marca de alcance mundial de primer nivel.
5. Trabajar para una mejora continua.
6. Fomentar el compromiso y la dedicación en el personal.

El plan describe claramente cómo enfrentar los desafíos a los competidores y como responderán a las necesidades de los clientes. Comprometidos con la esencia de la empresa, la intención evidente de crear un lazo emocional con los consumidores deportistas.

En manifestó muy acertado Alan Hed, Vicepresidente ejecutivo de la rama internacional indica. "Hoy día, nuestra compañía esta fragmentada y varios países tiene su imagen e interpretación de la marca; esto confunde a los clientes y no es una manera efectiva de administrar una marca global. Nuestro éxito mundial depende de fortalecer nuestras operaciones internacionales, pero también es preciso que toda organización, sin importar su ubicación, este dispuesta aceptar una nueva mentalidad. Todas las funciones necesitan pensar de manera global y pensar sobre el impacto de su trabajo en el crecimiento de nuestra compañía a nivel internacional. Debemos continuar la comunicación mutua hasta obtener un paralelismo en nuestras funciones, en la medida en que deshacemos el aislamiento entre nuestras operaciones regionales y nos convertimos en una compañía y una marca más unificada."⁶³

⁶³ Athletic innovation, Magazine, volumen 1, Verano 2009, 1-10, Pág. 3.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Este comunicado aborda esta percepción, pensar en global y unificar la imagen en cada filial. Por ello se implementó como estrategia comercial que la publicidad fuera manejada por la agencia mundial BBDO. Dicha agencia tiene presencia en los continentes de América, Europa y Oriente Medio, Asia y Oceanía.

Como agencia mundial las ideas se emiten de la misma manera, en mi opinión las campañas son interesantes pero con mensajes muy abstractos y como bien menciona Alan Hed la cultura de cada país es diferente los países tiene su imagen e interpretación de la marca; esto confunde a los clientes no es una manera efectiva de administrar una marca global.

Un ejemplo es la campaña llamada "love and hate" (amor y odio) en la cual los mensajes e imágenes a mi punto de vista no eran claros; los empleados entendimos hasta que se nos explicó la campaña.

"Amor y odio", a simple vista dos palabras simples, pero en su definición eran complicadas y expresarlas en una campaña fue más complejo. Había que explicarles a los consumidores que es una lucha diaria entre el odio de levantarte temprano por ir a correr o el esfuerzo físico en un gimnasio y a su vez el amor por la recompensa, el bajar de peso, el tener un cuerpo sano y estético y para los corredores de romper sus propio récord.

Me gustaría retomar la siguiente cita para relacionarla con esta decisión de cambio. "Las decisiones son medios y no fines, son mecanismos organizacionales a través de los cuales se intenta alcanzar un cierto estado deseado. Son, de hecho la respuesta de la organización a un problema o una oportunidad. Las decisiones que toman los directivos no solo tienen impacto en el futuro de la organización o que en alguna forma es afectada por diversas acciones; tal es el caso de los clientes, los proveedores, los competidores y hasta el público en general".⁶⁴

⁶⁴ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 163.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Esta meta mundial en ventas fue el inicio de un proceso interno en cada filial, en New Balance México se inicio a través de la re-estructuración, enfocado en generar a cada empleado una nueva mentalidad global y su aceptación. Con ello el surgimiento de nuevos grupos.

La matriz de New Balance en Boston inicio estos cambios como parte de sus estrategias globales

En primer lugar creo una unificación en tecnología como la implementación de un nuevo administrador de información el cual Boston controla y vigila que los bienes tangibles sean utilizados para uso exclusivo de la empresa. Con ello respaldar la información corporativa por cualquier acontecimiento natural. El segundo lugar fue la unificación de todas las filiales del mundo a través de un sólo servidor de líneas telefónicas, la comunicación con asociados de diferentes países y la filial a través de extensiones telefónicas representó para la compañía un ahorro significativo. En tercer lugar fue la creación de la página intranet con información para todos los asociados con el fin de mantenerlos informados sobre los nuevos productos de lanzamiento, entrevistas con el consumidor, información de cada filial del mundo, avances y comparaciones contra las metas estipuladas. En cuarto lugar sería la implementación de un sistema global que controlaría la operación de cada país. Ya que cada filial maneja un sistema diferente que la matriz en Boston, los proveedores son externos pero cumplen con las demandas de la operación de cada país.

Marisa Del Pozo Lite indica: La idea de transmitir la cultura empresarial, por ejemplo desde multinacionales americanas a sus filiales europeas tiene enormes implicaciones en la economía global emergente.

Cada vez mas las multinacionales se instalaran en países donde la cultura empresarial local será muy distinta de la cultura empresarial de origen, en estos casos surgirán problemas de integración y diferenciación.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

La autora hace mención de varias preguntas clave que la filial debe contemplar para la implementación de la cultura empresarial.

- Qué grado de diferenciación y de integración es deseable en esta situación?
- ¿Hasta qué punto la filial debería de ser autónoma en sus valores culturales, y hasta que punto debería de adoptar las normas y valores culturales de la casa matriz?
- ¿Los valores de la casa matriz deben de estar por encima de los valores de la casa filial, o deben permitir que las tradiciones propias de cada país dominen las actividades de las filiales?

Si deben producirse tales transferencias en la cultura empresarial de la casa matriz a la filial

- ¿De qué modo hay que comunicarse con los empleados, como hay que llevar a cabo la comunicación?
- ¿Qué formas de comunicación son las que prevalecen y cuales son las más efectivas?

Finalmente

- ¿Cual es el papel que los directivos tienen en estos procesos, y cual es el papel que deberían tener?
- ¿Que papel juegan las estrategias de comunicación en los distintos mercados?
- ¿Cuáles son las ventajas, desventajas e implicaciones de las nuevas tecnologías?
- ¿Cómo son transmitidos a los distintos públicos los cambios que tienen lugar como consecuencias de fusiones y adquisiciones empresariales?⁶⁵

Estas preguntas hubieran servido de mucha ayuda a la organización de New Balance México para hacer un análisis de cambio y con ello realizar una estrategia de comunicación interna, con el fin de seguir la cultura empresarial global.

⁶⁵ Marisa del Pozo Lite, **Comunicación interna y cultura empresarial**, **Periodismo Especializado**, Pág. 87-89.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

A la administración optó como método de comunicación interna por re-enviar correos electrónicos de comunicados emitidos por los directivos internacionales, con el fin de adoptar la pertenencia hacia la empresa y dando por hecho que los empleados los aceptarían con una actitud positiva.

Acatando las nuevas decisiones de cambio y con el fin de lograr las metas organizacionales globales, New Balance de México inicio su re-estructuración de la siguiente manera.

En primer lugar se modificaron metas departamentales. Cambiando las evaluaciones anuales en el desempeño de cada empleado enfocándolas al efectivo mejoramiento futuro. Con el rediseño se modificó el organigrama y la creación de nuevos grupos formales e informales.

4.2 El inicio de los conflictos de grupos en New Balance y la importancia de la comunicación estratégica en situaciones de crisis para la resolución de conflictos

Iniciaré con la siguiente referencia teórica. Una característica importante de los grupos consiste en que con frecuencia surgen conflictos con otros grupos de las organizaciones, estos conflictos pueden deberse a muchos motivos y las consecuencias para la organización pueden ser buenas o extremadamente negativas. Esta situación de conflicto se da entre grupos formales e informales.

El conflicto es inevitable en la vida organizacional. El conflicto puede ser de roles entre la gente que tiene diferencias personales en sus valores y en las expectativas del rol.

El conflicto es un proceso de oposición o confrontación que puede ocurrir entre individuos o grupos. El conflicto entre grupos o conflicto intergrupo es un proceso de confrontación que ocurre cuando un grupo obstruye el progreso de otro u otros grupos.⁶⁶

⁶⁶ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé Ob. Cit. Pág. 335.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

El conflicto de grupos incluye la confrontación esto es; disputas entre grupos por encima de choques de intereses. La teoría indica que en los conflictos hay un proceso porque toma tiempo para darse, no es un evento que ocurre en un instante y desaparece. Estas situaciones implican una amenaza en la efectividad para el logro de metas organizacionales y es cuando los administradores ó en su caso la recursos humanos deben tomar medidas para resolver esta situación.

Tomando la teoría de las etapas de proceso de conflicto que son: conflicto latente, percibido, sentido, manifiesto y conflicto de consecuencias.

Estos conceptos dentro del **proceso de conflicto** son claramente aplicados en situaciones vividas dentro de mi estancia en New Balance y el equipo de customer service.

Desde mi ingreso en 1994 el grupo en customer service estaba fraccionado como lo mencione en el capitulo tres debido a la presión directa del supervisor a cargo. Se manifestó un **conflicto latente** en cual cada integrante del departamento trabajaba de manera interdependiente sin ayuda para los demás integrantes del grupo.

Con el ingreso del actual gerente de operaciones Antonio Magdon y la rotación de supervisores en el área de customer service se creó dentro del departamento un **conflicto percibido**. En la cual todos los integrantes del grupo sabíamos la situación pero nadie nos atrevíamos a enfrentarlo o se ignoraba, hubo algunos acercamientos por parte de los supervisores para solucionar los conflictos y lograr una unidad de grupo.

Pero como lo mencione anteriormente con la re-estructuración de los puestos de customer Junior y Senior se agravaron los problemas creándose un **conflicto sentido**. Donde todo el equipo estaba tenso, ansioso, enojado y mal.

Con el tiempo los problemas internos del equipo se convirtieron en **conflicto manifiesto** ya que los mismos integrantes del equipo claramente intentaban frustrar o bloquear a sus oponentes. Estos comportamientos iban desde rehusarse a cooperar hasta el sabotaje, el abuso verbal.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Esta situación se dio como lo mencione en el capitulo 2 con los customer y su alianza para despedir a los supervisores o integrantes del grupo que no compartiera sus ideas.

Con esta problemática se creo un **conflicto de consecuencias** debido a los inmensos errores en la operación. Con la perdida de productividad reflejada en dinero por penalizaciones en entregas.

Para la resolución de los conflictos fue necesario realizar un **Convenio y negociación** intentando resolver los conflictos destructivos trabajando con las diferencias que generaban conflictos de intereses.

Los conflictos no sólo estaban dentro del departamento de customer service, sino en diferentes áreas de la empresa. Generando con ello baja productividad reflejada en pérdidas

La comunicación es un factor muy complejo, y muestra de ello es dar una definición exacta como concepto y como tema de estudio. Alicia Sosa indica que muchos problemas resultan de una pobre comunicación.

Tomaré la siguiente definición: la comunicación es un proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

1. Es compleja porque incluye personas y, por ello, para entenderla es necesario comprender como se relacionan entre si las personas.
2. La comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, con objeto de que la gente se comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que está usando.
3. La comunicación es simbólica, por ejemplo: los sonidos, gestos, letras, números, palabras, etc. Son símbolos que representado son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.⁶⁷

⁶⁷ Martínez de Velasco Alberto, Noskik Abraham. Comunicación organizacional, Practica Manual Gerencial. Editorial Trillas México, 1988 Pág. 15.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Para la resolución de conflictos suscitados en la empresa, el director de la empresa decidió utilizar los modelos de comunicación.

Inició con un acercamiento con todo el personal de New Balance México a través de una **comunicación descendente**. A través del canal llamado puertas abiertas. Con el fin de que cada empleado manifestara sus opiniones, conductas, quejas, sugerencias. Permitiendo con ello el flujo de **comunicación ascendente**.

Esta práctica fue a través de un **buzón de sugerencias anónimas** en donde cada empleado expresara abiertamente sin temor a represalias posteriores. La intención fue utilizar la comunicación como un elemento importante en la organización con el fin de mantenerla unida y con ello la obtención de las metas y objetivos organizacionales solicitados por Boston.

Retomaré una pequeña parte de teoría que a mi punto de vista aplica a esta situación vivida en la organización, con respecto a este ejemplo del buzón de sugerencias.

Definiendo el concepto de comunicación como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el ciclo.

Generalmente, la intención de quien comunica es; entonces, cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a los tres niveles (opiniones, actitudes y conductas)

El esquema simple de comunicación que todo autor hace referencia es **emisor-mensaje-receptor**. Contiene elementos esenciales, pero si falta alguno de ellos no se lleva realizara la comunicación. La comunicación en general depende de las personas y dentro de ellas siguiendo un proceso de ida y vuelta.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Pero también es muy utilizando el modelo de proceso de comunicación. **Emisor _ codificación mensaje_ canal mensaje_ decodificación-receptor**. Al terminar este ciclo la intención es ahora transmitir por medio de una retroalimentación y que el emisor original reciba la información.⁶⁸

Esta decisión del director general de New Balance aplica con estos conceptos organizacionales. El esquema simple se ve reflejado en cada actividad realizada.

Aplicaré lo mencionado con el siguiente ejemplo: El director general (**emisor**) envió un mensaje redactado (**codificación**) por medio de un correo electrónico (**canal de mensaje**) a todos los empleados debido a la problemática generada por el conflicto entre grupos ya sentido. Esperando tener el efecto esperado (**descodificación**) con la participación del personal (**receptor**) al exponer sus quejas en dicho buzón de sugerencias. Y de esa manera al leer los comentarios del personal (**recibir la retroalimentación**) cerrando este ciclo convirtiéndose en un receptor.

La intención de director general de New Balance al implementar el buzón de quejas fue conocer las opiniones de cada empleado. Con la información obtenida llevar a cabo una retroalimentación y ubicar los conflictos de grupos para una posible solución.

El proceso de este esquema se llevo a cabo, desafortunadamente se presentaron **barreras en la comunicación** dando pie al "teléfono descompuesto o radio pasillo" distorsionándose con gran facilidad la información. Pienso que esta situación se genero porque el emisor y receptor tenían percepciones diferentes. Aunado a la desconfianza y las inconsistencias en las actitudes del director general de New Balance que no actuó como un líder viendo el problema de manera objetiva y adjudicándose los comentarios de forma personal.

Prueba de ello fue que la información no tuvo el impacto deseado. La mayoría de los comentarios fueron hacia la forma

⁶⁸ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé Ob Cit Pág 12.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

de actuar del director de New Balance, preferencias personales y actitudes elitistas que desmotivaban a los empleados. Se le cuestionaba que no había un acercamiento directo con cada área. Los empleados dejaron en claro que los conflictos surgidos entre grupos se iniciaron a través de su ejemplo al no ser objetivo debido a los constantes cambios de conducta, actitud y de opiniones.

Solamente el director general de New Balance y la asistente de mercadotecnia tuvieron acceso a dicha información. El solicitó clasificarla con la instrucción de eliminar todos los comentarios relacionados con el. Y desafortunadamente la asistente dedicada a esta tarea no tenía la suficiente confianza para hacerle ver sus errores.

La falta de objetividad del director de New Balance fue visible en juntas posteriores reflejando una actitud negativa. Realizaba comentarios con ligeras amenazas sobre opiniones emitidas por empleados derivadas del buzón de sugerencias.

Con esta actitud aumentaron los conflictos fragmentándose la organización y creando nuevos grupos de conflicto. Con ello la creación de nuevos rumores en la organización que se dispersan rápidamente pudiendo traer consigo consecuencias negativas.

Desafortunadamente en New Balance de México no se cuenta con un área de recursos humanos especializado en estos temas. A mi punto de vista ningún directivo de la empresa está calificado para poder llevar a cabo estas tareas de comunicación.

El corporativo en Boston envía cada año a su representante de recursos humanos para interactuar con los empleados, pero debido al poco tiempo de estancia en el país no concluye las entrevistas con los empleados.

Esto genera más desmotivación, porque el personal no se siente apoyado por nadie en cualquier situación de conflicto. Las gerencias se apoyan entre ellas para que los empleados desistan al reclamo y acaten las reglas aun sin estar de acuerdo o deciden renunciar voluntariamente.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Constantemente se hace la petición al gerente general apoyo externo de empresas consultoras en estos temas para resolver los problemas de manera objetiva. A través un análisis detallado y con ello analizar cursos de trabajo en equipo y liderazgo, que a mi punto de vista y con mi experiencia necesita la empresa.

Esta situación aplica a la siguiente referencia de los autores Alberto Martínez y Abraham Noskik.

"No hay manera de modificar las deficiencias en este aspecto de la comunicación de alguien que teniéndonos suficiente confianza nos haga ver nuestros errores para tomar conciencia y actuar en consecuencia. Si lo anterior no ocurre, si alguien no nos hace ver claramente nuestros errores, difícilmente llegaremos a saber que tan hábiles somos (aunque de alguna forma poseamos una idea al respecto) y, consecuentemente, no tomaremos acciones que conduzcan a corregir adecuadamente nuestras habilidades para comunicar."⁶⁹

Retomo otra vez este ejemplo de la situación que se suscitó en mi anterior empleo en Unitec. Explique en el capítulo uno, recursos humanos tomo la batuta de esta situación y designo a la empresa consultora con nombre Azamar para la resolución de conflictos entre grupos y con ello aumentar la productividad de la organización.

En New Balance de México seguirán el conflicto de grupos trayendo una baja productividad en los empleados y pérdidas económicas. En mi opinión es necesario delegar esta responsabilidad a una empresa consultora que sea quien de un diagnostico formal de las fallas en la comunicación y proponga alterativas para la resolución de estos conflictos.

El éxito de la empresa para seguir funcionando se lo atribuyó a que el personal tiene pertenencia hacia la marca y por las prestaciones económicas adicionales que ofrece. Haciendo que el personal doble sus esfuerzos en sacar la operación a pesar de estos conflictos que afectan la organización.

⁶⁹ Ibidem Pág. 15.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Espero que las intenciones del corporativo en Boston y en especial el comentario del Sr. Hed se apliquen en México. Que la marca New Balance deje de ser una compañía fragmentada y que interpretación que los clientes en México cambie. Que sea considerada como en los Estados Unidos.

La nueva mentalidad sea aceptaba pero a partir del director de le empresa para así descender la comunicación y la actitud positiva. Generando un nuevo sentido de pertenencia con la organización y con ello generar una marca más unificada.

4.3 Conceptos organizacionales de grupos aplicados en situaciones vividas desde mi ingreso a New Balance hasta mi salida

Todos los conceptos utilizados en este apartado son del siguiente libro Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. Administración III, Colección Didáctica, Universidad Tecnológica de México, México, 2000.

Estos autores indican que la gente se afilia a los grupos debido a su potencial para satisfacer sus necesidades, por la proximidad física y atracción, por las metas del grupo y por sus actividades.⁷⁰

Y que un grupo consiste de personas que interactúan de tal manera que el comportamiento o el desempeño de un miembro del grupo es influenciado por el comportamiento o el desempeño de los otros miembros del grupo.⁷¹

Durante el primer mes de labores no conocía el funcionamiento de la empresa. Mi interacción con compañeros era nula y en las juntas departamentales me mantenía cautelosa y no expresaba mis opiniones ya que no contaba con **una aceptación mutua.**

⁷⁰ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 353.

⁷¹ Ibidem Pág. 315.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Después de eso busque un grupo de estima por **proximidad y atracción** los cuales fueron 2 compañeros del área de crédito y finanzas cuyos lugares de trabajo estaban cerca del mió y con ello el intercambio de ideas, pensamientos, gustos y en muchas ocasiones criticábamos algunas situaciones que se presentaban en diferentes áreas de la oficina y también fuera de ella. Surgiendo un **grupo informal** de amistad.

Con el paso de tiempo al conocer el sistema interno, tuve confianza y empecé a interactuar con todos los grupos proponiendo ideas para la resolución de algunos conflictos que se presentaban en la operación dando paso a **la comunicación y toma de decisiones**.

Pertenecí a un **grupo formal** designado por la organización en el puesto de customer service a través de una **dirección de mando** por medio del gerente de operaciones y supervisor a cargo.

Mis funciones se basaban en la captura de pedidos, facturación, envío de instrucciones con el operador logístico para la preparación de mercancía y seguimiento de entrega con el cliente. Por lo cual pertenecí a un **grupo de tarea** y a su vez a **grupo de interés** donde los departamentos de ventas, almacén, crédito y cobranza participaban en diferentes fases de la operación.

Pertenecíamos a diferentes **grupos de dirección o de tarea** pero **la afiliación** se daba para lograr el presupuesto mensual de venta comprometido con el corporativo de Boston.

La interacción que el departamento de customer service tiene con los grupos de ventas, crédito y cobranza, marketing, sistemas y almacén me permitió conocer la **estructura formal** de cada empleado dentro de su grupo de tarea en la organización, sus puestos y las funciones que desempeñan.

Pero con ello también identificar a cada miembro del grupo a través de su **estructura informal** como experiencia, carácter, poder, prestigio, comunicación con los demás.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Conforme las características del empleado se asignaban a un **grupo de status** como los empleados con más antigüedad dentro de la empresa, los más jóvenes de edad, lo más adultos, serios, sociables.

También conocí **los roles** que los empleados desempeñaban en la compañía y la importancia de cada puesto dentro de la organización. Debido a la membresía del gerente de operaciones tenía a su cargo a cuatro departamentos que son customer service, importaciones, tiendas outlets y almacén logístico. A simple vista roles compatibles pero en practica no fue así; generando un **conflicto de roles**.

Al ingresar no se me explico las normas de la empresa. Las que aprendí en mi estancia dentro de ella fue la que los jefes y compañeras me indicaban y que eran heredadas, con el tiempo se presentaron conflictos por algunos empleados y fue cuando New Balance emitió una carta indicando las **normas** de conducta y vestimenta.

El liderazgo formal en la empresa New Balance era comandado por el director general Gustavo Robles que ejercía presión a la estructura de la empresa quien, sancionaba a los miembros de la organización que no cumpliera con las órdenes o reglas. Pero también recompensaba por los éxitos obtenidos y algunos empleados los integraba a su grupo de amistad quienes gozaban con preferencias personales.

En cada grupo de la organización se ejercía el **liderazgo formal**. Tomando nuevamente como ejemplo al gerente de operaciones con el departamento de customer service quien a mi punto de vista no cumplía con las características de líder ya que la toma de decisiones eran enfocadas para apoyar a otros departamentos y ser bien visto con los demás gerentes; con ello obtener un **nivel de estima**.

Después de muchas transformaciones en el departamento de Customer Service. El actual supervisor Rene logró crear una **cohesividad** completa, donde cada integrante estaba comprometido a lograr las metas grupales motivadas por el **liderazgo formal e informal** que realizaba por medio de su carisma.

La creación de grupos de conflicto en la organización New Balance y su afectación en el equilibrio comunicativo de la organización

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

René se involucraba con las funciones de cada customer, motivaba el crecimiento y desarrollo personal, apoyaba las ideas del departamento de una manera congruente representando y defendiendo al grupo antes los demás niveles de la organización.

Los conceptos de grupo mencionados anteriormente se aplican con las situaciones vividas desde mi ingreso a la compañía. Al entrar busque un grupo que me proporcionara **seguridad** con el fin de que se me apoyara para realizar correctamente mi funciones sin errores y con ello desarrollar las demandas de la organización; desafortunadamente al ingresar el grupo estaba muy fraccionado no tuve ayuda ni apoyo por parte de mis compañeras, como mencione anteriormente fue muy desmotivante porque traía la cultura de grupo de mi anterior empleo en Sony Electrónicos.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Capítulo 5

Conclusiones

He descrito en esta investigación los procesos de transformación que he observado en las empresas en la que he laborado hasta este momento. Enfocándome con el ámbito organizacional en cada una de ellas.

Esta investigación fue enfocada en especial en la comercializadora de calzado New Balance. Esta organización sufrió cambios importantes, uno de ellos fue mencionado en el capítulo dos en las actividades iniciales y finales que realice durante mi estancia en la empresa. Los conflictos suscitados a través de la toma de decisiones internas por el gerente a cargo.

En el capítulo cuatro se abordo estos cambios pero a nivel general de la organización derivado de los cambios estructurales que la matriz en Boston solicita para la unificación de la marca de manera global.

En ambos capítulos indicó las soluciones que se implementaron para eliminar dichos conflictos. Todo ello haciendo una comparación de las situaciones observadas con teorías organizacionales.

En mi paso por la carrera de Periodismo y Comunicación colectiva, la materia de comunicación organizacional no estaba posicionada. Ya que en este plan de estudios sólo se impartió un semestre. Donde se proporcionaron conceptos básicos y, desde mi punto de vista se enfocó en recursos humanos.

Pero durante mi formación académica en las demás materias, se proporcionaron infinidad de teorías sobre diferentes corrientes. Como mencioné en la introducción de este trabajo, cada una de ellas nos proporciona elementos para analizar nuestra realidad actual.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

El plan de estudios fue modificado y con ello el nuevo nombre de la carrera de comunicación. A la estructura de las nuevas materias se les proporcionó una aceptación e importancia en la comunicación organizacional. Este nuevo enfoque me permitió aplicar las teorías de comunicación organizacional en situaciones vividas hasta este momento en mi vida laboral, (realidad actual). Con ello deseo tener el título profesional.

Analizando mi experiencia laboral con la teoría organizacional descubro que esta carrera es muy joven en nuestro país.

Serafina Llanos indica que la comunicación organizacional en México surge a partir de los años cincuentas y esta siendo aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones.

Lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva. Desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Pero la tarea no finaliza con estos logros, sino que marca apenas el comienzo de un destino que se perfila ante nosotros como lleno de posibilidades y retos. La situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas y volverse competitivas o, en su caso, desaparecer.

Esta profesión está ingresando poco a poco en las empresas. Ya que también las crisis económicas han afectado en la credibilidad de esta carrera ya que los directivos tienen expectativas muy pobres. Sumado a lo anterior, las empresas grandes son una minoría en comparación con la cantidad de micros, pequeñas y medianas compañías que hay en México y que no cuentan con personal dedicado especialmente a mejorar su comunicación interna como externa.⁷²

⁷² La comunicación organizacional en México, características y perspectivas. Serafina, Llano. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Tom Peters coincide que es necesario como comunicador tener la capacidad de gerenciar la imaginación, la creatividad y capacidad didáctica para convencer y entusiasmar a todos los niveles. Ya que la organización efectiva del futuro deberá estar no solo en sus bienes tangibles, sino en los activos intangibles como su reputación, sus nombres de marcas o las ideas que tienen sus empleados.⁷³

También debemos lograr que la comunicación se reposicione en el lugar que le corresponde como herramienta de las estrategias del negocio, así, con el manejo estratégico de la comunicación los empresarios y directivos ante la pregunta ¿lujo o necesidad? No tendrán duda en responder a la segunda opción. Sin embargo, esto sólo será posible si el "responsable" de la comunicación logra tener influencia en el nivel directivo y si sabe escuchar al cliente interno y no solo quedarse en buenas intenciones.⁷⁴

Sabemos que el comportamiento organizacional es estudiado para ayudar a los administradores a entender mejor a la gente, todo enfocado a mejorar la productividad, efectividad, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y sobre todo al desarrollo de una organización.

Coincido que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es complicado y diverso. Ya que como seres humanos, los trabajadores somos extremadamente complejos. De ahí se deriva que la comunicación organizacional se queda más teoría que en la realidad.

Antes se creía que los trabajadores se volverían productivos si se les compensaban con incentivos económicos, seguridad en el trabajo y con proveer de buenas condiciones los puestos de trabajo. Esto elevaría la moral de los trabajadores y se obtendría la más alta productividad.

Dando con esto el surgimiento de los llamados sindicatos dentro de empresas gubernamentales que hasta el momento conocemos. Pero en la práctica sabemos que no funciona así.

⁷³ www.resumido.com, 2000-2003 El seminario de Tom Peters. Los tiempos de locura requieren de empresas locas. 2009.

⁷⁴ Serafina Llano, Ob.Cit.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Por ello se busca la extinción de dichas organizaciones en nuestro país. Dando auge a la expansión de lo que mencione dentro de esta investigación como el "Outsourcing". Ahora estas empresas no ofrecen esa estabilidad y seguridad laboral. Con la diferencia que manejan la teoría organizacional con la práctica, ofreciendo a los clientes un costo subvaluado generándoles ahorros significativos.

La siguiente referencia coincide con lo antes mencionado. Por ello se debe reconocer que hay limitaciones en el estudio del comportamiento organizacional, ya que no puede eliminar totalmente los conflictos y las frustraciones, solo puede reducirlos. Es un modo de mejoramiento y no una respuesta absoluta a los problemas. El comportamiento organizacional es solo una parte de la totalidad de la organización. No puede sustituir la mala planeación a la organización ineficiente o a los controles inadecuados. Es solo uno de los subsistemas que funciona dentro de un sistema mayor.⁷⁵

New Balance México no cuenta con líderes excelentes ya que ninguno de ellos no cuenta con habilidades comunicativas. En mi opinión como administradores no han sabido enfrentarse, ya que manejan un modelo fijo. Y saben que no les ha proporcionado los resultados esperados, ya que no esta funcionando en la práctica.

Cada nivel de la organización maneja "información" al leer y redactar correos, asistir a reuniones de trabajo, hacer y recibir llamadas, etc. Pero no es suficiente ya que deben dar más importancia a las "relaciones" entre sus subordinados.

Los líderes de New Balance deben de retomar teoría sobre comunicación organizacional ya que con este manejo adecuado ayudará a tomar decisiones, solucionar problemas, delegar trabajo, motivar a la gente, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar a su personal a cargo. Todas estas actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la "comunicación".⁷⁶

⁷⁵ Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000. Pág. 50.

⁷⁶ Martínez de Velasco Alberto, Noskik Abraham. **Comunicación, organizacional, practica manual gerencial**. Editorial trillas México, 1988. Pág. 8.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Sabemos que la comunicación no solucionara todos los males de la organización, ya que depende de su estructura interna. Como mencione en la cita donde la mala planeación interna y los malos controles afectan significativamente los resultados.

Pero ofrecerá a la empresa área de oportunidad para implementar nuevas alternativas de comunicación interna y que se vea reflejada en productividad. Y que los empleados tengan un plan de carrera dentro de la empresa que los motive a seguir laborando de manera satisfactoria.

Iniciando esta comunicación por los directivos de la empresa y siguiendo a los gerentes y por últimos por los ejecutivos. Tomando en cuenta que los individuos somos diferentes y que los resultados entre la teoría no siempre proporcionan el mismo resultado en la realidad.

Puede servir este análisis para que la empresa decida contratar un elemento que lleve la comunicación organizacional o recursos humanos dentro de la empresa. O Una empresa consultora realice un estudio interno. Que Genere un análisis detallado del organigrama de la empresa, de las actividades de cada puesto. Detalle las relaciones entre los departamentos, para que proporcione alternativas de comunicación aplicada en cursos de integración.

Todas las estrategias deben enfocarse en generar un entorno social interno y externo listo para **ADAPTARSE** a los cambios constantes del ambiente externo generado por la globalización.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Fuentes de información

Páginas de Internet.

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
Inventando la empresa del siglo XX.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>
La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>
Comunicación organizacional en México.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>
EL Trabajo del comunicador organizacional

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>, La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción dentro de las Organizaciones.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>
La comunicación organizacional el México, características y perspectivas. Serafina Llano.

<http://glosasioparapeques.blogspot.com>
Glosario comunicación organizacional, 2010.

<Http://comunicación.uanl.mx/logoscc/volumen3/articulo004.htm>,
Álvarez Gómez Francisco Nicolás, ajuste individuo organización, una perspectiva integradora

www.adidas.com, 2010.

www.nikebiz.com, 2010.

www.asics.com, 2010.

www.puma.com, 2010.

www.mcdonalds.com.mx, 2010.

www.sony.com.mx, 2010.

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

Bibliografía.

Fernández Collado, Carlos. **La comunicación en las organizaciones**, México (1991). Trillas.

Vega Sosa Alicia, Urzúa Bustamante Noé. **Administración III, Colección Didáctica**, Universidad Tecnológica de México, México, 2000.

Martínez de Velasco Alberto, Noskik Abraham. **Comunicación organizacional, practica manual gerencial**. Editorial trillas México ,1988.

Robbins, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México 1987.

Cárdenas Agustín, **Administración con el método Japonés (JAT)**. Continental, México 1995.

Rodríguez, M Darío, **Diagnostico organizacional**, México, Alfa-Omega, Universidad católica de Chile, 1999.

Meter J. Paul, **Marketing para no concedores**, Mc Graw-Hill, México, 1998.

Flores Fernando, **Inventando la empresa del siglo XX**, Argentina, Dolmen Granica. 2003.

Fernández del Moran, Javier. **Periodismo especializado**, España, Ariel comunicación 2004.

Libro **Enduring Performance the New Balance Store**.
Proporcionado por la organización ,2006.

Revista Interna New Balance.

■ NB World num. 5 Noviembre 2006

■ NB World 2005 mid-year review, September 2005

■ NB World New Balance September 2005 "2005 mid-year review".

En la búsqueda del equilibrio en New Balance de México

- NB World (acercándonos a la comunidad mundial de New Balance) edición 1 enero del 2007
- Número 5 noviembre del 2006. Acercándonos a la comunidad New Balance
- Número 4 agosto 2006
- Octubre 2007. Número 4
- NB marzo 2006 "2005 el año de la síntesis"
- NB World número 2 abril 2006 "acercándonos a la comunidad mundial New Balance".
- Abril 2006. Número 2
- 2006 el semestre de la síntesis (julio 2006)
- Octubre 2007. Número 4
- Repaso del año 2006 (publicado enero 2007)
- Libro obsequiado por celebración Centenario. **Enduring Performance the New Balance store**. Proporcionado por la organización.

Investigación de campo.

- Procesos implementados por miembros de la corporación New Balance vía e-mail.
- Organigramas y proyectos proporcionados por la organización New Balance.
- Videos de capacitación proporcionados por New Balance.
- Observación en los procesos de transformación en las empresas McDonald's, Comercial Mexicana, universidad Tecnológica de México (UNITEC), Sony Electrónicos y New Balance de México.