

22
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACION

ANALISIS DEL PROCESO DE COMUNICACION EN
LA COMPRA DE PRODUCTOS PARA LAS
TIENDAS ISSSTE.

T E S I S

QUE PRESENTA:

BERTHA ^{Alicia} BERRONES CARRILES

PARA OPTAR AL TITULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

DIRECTOR: MTRO. JORGE CALVIMONTES Y CALVIMONTES



CIUDAD UNIVERSITARIA. DICIEMBRE DE 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

268405



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MI PADRE: Por ser mi mejor ejemplo en la vida y por inculcarme el respeto, la responsabilidad y el amor por cada una de las cosas que hago.

A MI MADRE: Por ser mi compañera incondicional, ejemplo de lucha y perseverancia.

A JESÚS: Por su paciencia, compañía y amor que me ha dedicado en estos años.

A AIMEÉ: Por su invaluable apoyo y motivación, por estar siempre presente.

A JÜRGEN: Por que sin su entusiasmo y apoyo no habría tomado la decisión de hacer este trabajo. Agradezco el cariño que siempre me ha brindado.

AL MTRO. JORGE CALVIMONTES: Por su dedicación, entusiasmo y apoyo que contribuyeron a la realización del presente trabajo.

INDICE	1
INTRODUCCION	3
CAPITULO I Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	7
Antecedentes	8
1.1 Mínimos de bienestar proporcionados por el ISSSTE	18
1.2 Antecedentes del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias	21
1.3 Reformas y descentralización	25
CAPITULO II Estructura Orgánica del Sistema de Tiendas y Farmacias	29
2.1 Estructura orgánica del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias	30
2.2 Marco jurídico	48
■ Leyes	
■ Reglamentos	
■ Acuerdos	
CAPITULO III Análisis del proceso de comunicación en la compra-venta de productos	56
3.1 Comunicación	57
3.2 Modelos de comunicación	59
3.3 Proceso de comunicación en el Sistema de Tiendas y Farmacias	62

- Comunicación interpersonal
- Comunicación organizacional

CONCLUSIONES 82

EPILOGO
85

ANEXOS 88

- Artículo 123 Constitucional

BIBLIOGRAFIA 95

INTRODUCCIÓN

La comunicación es la base fundamental de cualquier interacción humana, de ella dependen el desarrollo y crecimiento de los seres humanos, de las instituciones y las naciones; sin ella no habría podido darse una evolución. Es por esto que el presente trabajo analiza el proceso de comunicación que interviene en la compra a precios bajos del Sistema de Tiendas ISSSTE.

Al ser la comunicación el proceso básico de cualquier interacción humana, también lo es el del sistema de tiendas, razón por la cual conocer su proceso comunicativo me dio la pauta para saber si éste es el adecuado o requiere de algunos cambios, con la finalidad de hacer óptima su operación.

Además de mencionar que merece doble atención de acuerdo con lo que representa, dado que es la cadena comercial que ofrece una alternativa de consumo a la clase trabajadora. Ello amerita verificar si efectivamente se cumplía con la prestación en especie que se encuentra estipulada constitucionalmente, o únicamente se cuenta con un sistema de tiendas con la finalidad de cubrir un rubro más, sin preocuparse en realidad de lo que su actividad representa y cómo podría beneficiar a los trabajadores si se preocupara por hacer eficientes los procesos comunicativos y así lograr una mejor productividad de la cadena.

En el capítulo uno, se exponen las circunstancias en las que se encontraba la clase trabajadora, viviendo prácticamente en una semiesclavitud, y cómo a través de los años fueron luchando a fin de que se normaran y establecieran sus derechos.

Surgen tanto el IMSS como el ISSSTE para poder proveer a éstos de una seguridad social; es decir, otorgarles los mínimos de bienestar tales como salud, vestido, vivienda y educación.

Al ser el Sistema de Tiendas y Farmacias el que nos ocupa, se habla de los antecedentes, cómo surge en 1953 con una tienda y llega a convertirse en una cadena a nivel nacional, que por su dimensión y dispersión ocupa un lugar relevante y llega a consolidarse en 1997 con un total de 501 puntos de venta entre tiendas y farmacias.

A lo largo de su historia sufre numerosos cambios administrativos y de estructura, en su última modificación se da un proceso de desconcentración en el periodo 1994-1995, creando nueve gerencias regionales para hacer óptima la operación.

En el segundo capítulo se realiza una descripción de cada una de las áreas que integran al sistema, realizando una crítica propositiva, con la finalidad de detectar si efectivamente el proceso de comunicación es eficiente; derivado de esto se observaron algunas fallas de carácter estructural, organizacional y de comunicación, tales como falta de una red de información actualizada, mala asignación y distribución de personal, mala comunicación organizacional, entre otras. Se realizan propuestas concretas con la finalidad de mejorar dicha problemática y lograr una mayor productividad.

En este mismo capítulo se habla también de lo elemental de crear una buena comunicación a nivel interno, considerando la labor tan importante que esto representa para el beneficio de un sinfín de trabajadores que buscan una alternativa de compra.

En el capítulo tres se realiza en forma concreta el análisis del proceso de comunicación, tomando en cuenta que en cada actividad que desarrollamos transferimos información mediante mensajes, los cuales son emitidos por un emisor y recibidos por un receptor a través de un canal, el cual es el proceso

básico de cualquier interacción humana. También es el proceso fundamental de la compra-venta, ya que en esta actividad interactúan como mínimo dos individuos, que se envían mensajes con la finalidad de persuadir al otro; por un lado el comprador intenta negociar las mejores condiciones del producto que le ofrecen, y el vendedor intenta convencer a su vez al comprador de que el artículo que propone es el mejor, de acuerdo a que posee determinadas características para satisfacer las necesidades primarias como comer, beber, o las creadas que no son indispensables para vivir, y que sin embargo, afectan a nivel inconsciente. Estos productos pueden ser de belleza, es decir de consumo, los cuales necesariamente deben estar en cualquier tienda de autoservicio.

En el capítulo tres también se realiza un análisis en cuanto a la importancia del proceso de compra-venta de acuerdo con la magnitud que puede tener el resultado final de dicha negociación, considerando que el sistema de tiendas está ubicado en regiones donde la única alternativa de compra es ésta, razón por la cual debe proveer de los mejores artículos en cuanto a calidad y precio. Esto se va a lograr en la medida en que cada uno de los procesos que intervienen sea el más adecuado y eficiente.

El comprador tiene la facultad y responsabilidad de negociar precios y condiciones de artículos, así como descuentos especiales y plazos de pago que van a ser reflejados directamente en el flujo financiero del sistema de tiendas, lo cual generará mayores ingresos, y con esto la posibilidad de ofrecer un mejor servicio.

Finalmente, se elaboran propuestas concretas por áreas a nivel estructural así como en el proceso de comunicación, tanto a nivel de compra-venta, como en su caso los procesos de comunicación internos que al no ser los óptimos no logran los niveles de productividad adecuados; con esto se demuestra que no se cumple al 100 por ciento con el objetivo de contar con un sistema comercial que ofrezca una alternativa o un beneficio social para la clase trabajadora.

Evidentemente, si se ponen en marcha las alternativas de cambio planteadas, el sistema de tiendas logrará que la información fluya correctamente, para llegar a su destino oportunamente y generar con esto una mejor operación, una mejor negociación, una mejor organización interna, por consiguiente, una mejor operación y el bienestar de una gran cantidad de consumidores que requieren de más opciones para mejorar el gasto familiar.

CAPITULO I.

**INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS
TRABAJADORES DEL ESTADO.**

MÍNIMOS DE BIENESTAR INSTITUCIONES.

CAPITULO I

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

ANTECEDENTES

La institucionalización de los organismos de seguridad social, surge a fin de normar las obligaciones de los patrones a favor de los trabajadores, en virtud de la atención de los mínimos de bienestar social e individual que es uno de los pilares fundamentales del crecimiento de un país. En la medida que el hombre no disponga de elementos para superar sus limitaciones culturales y materiales, no podrá alcanzar su plena productividad y por ende no se fortalecerá el desarrollo económico de los trabajadores ni el de la sociedad en su conjunto.

La seguridad social es uno de los logros más importantes de la clase trabajadora, por ello es necesario revisar los antecedentes históricos que le dieron origen y formación.

Durante la conquista de México se da una marcada estratificación de clases sociales y con esto la explotación de la clase popular. Los indígenas no contaban con ningún derecho, situación muy cómoda para los propietarios de los fundos mineros y haciendas, ya que tenían dotación gratuita de mano de obra. Durante esta época los indígenas sufren la encomienda, repartimiento o tanda, situación que los colocaba prácticamente como esclavos; más adelante se optó por la libre contratación, fue entonces, cuando se les retuvo indebidamente por deudas; tal situación provocó el surgimiento del movimiento de Independencia encabezado por Hidalgo y Morelos; inicialmente fue una milicia pequeña que posteriormente se convirtió, en un ejército numeroso. Las clases altas perdieron, paulatinamente, el control

económico del país, se vieron disminuidos de los trabajadores semiesclavizados y la población ya no se dejaba someter. Entonces, las clases afectadas conspiraron contra Iturbide, que en ese momento representaba el nuevo poder; después de un pacto reconciliatorio se consumó la Independencia.

En el periodo de Iturbide, se redactó la Constitución de 1824, más adelante se promulgó la Constitución de 1857, así como las reformas realizadas en 1859; sin embargo, no se había legislado ni siquiera en los aspectos elementales en cuanto a seguridad social.

Durante el porfiriato, el apoyo económico, político y social se concentró nuevamente en beneficio de los grandes propietarios, empresas extranjeras, el clero y la casta militar; es así como la clase popular vuelve a sufrir los abusos de los grupos en el poder.

Bajo este panorama en el que a los indígenas, campesinos y trabajadores se les marginaba cada vez más, surgió la Revolución, y su primer planteamiento fue hacer respetar el voto popular. Cabe mencionar que ya existían brotes graves de descontentos sociales, tal es el caso de Cananea en 1906; en ese mismo año, las huelgas de Puebla y Río Blanco fueron, sin lugar a dudas, muestras indudables del descontento general.

Una de las etapas más interesantes de la Revolución es la llamada Constitucionalista, en este periodo afloraron claramente los intereses de las grandes capas de la población: campesinos y obreros. Se formaron los batallones rojos de la Casa del Obrero Mundial y el congreso constituyente abrió la cuarta etapa de la Revolución 1916-1917. Fueron Carranza y un grupo seleccionado de hombres de confianza quienes apoyaron la reforma a la Constitución de 1857 en la que se imponen los artículos 27 y 123, instituyendo jurídicamente los objetivos y derechos de las clases populares. (ANEXO 1).

Después de 26 años (1943) se creó el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y se promulgó su ley, cuya expedición ya había sido declarada de interés público en la Constitución. En 1959 se creó el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), de esta forma se encauzaron en un marco de mayor justicia las relaciones obrero-patronales, además de mencionar que con los servicios y prestaciones que los trabajadores empezaron a recibir, se incrementó de alguna forma tanto su salario real como su consumo.

Con la creación del IMSS se regularon los derechos de los trabajadores que pertenecían a empresas privadas; sin embargo, no se había considerado a los servidores públicos, razón por la cual se creó el ISSSTE.

En la Ley de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado se menciona que :¹

Actualmente el ISSSTE está conformado por ocho Subdirecciones Generales y dos órganos desconcentrados :

1. Subdirección General Jurídica
2. Subdirección General de Administración y Servicios
3. Subdirección General de Obras y Mantenimiento
4. Subdirección General Médica
5. Subdirección General de Prestaciones Económicas
6. Subdirección General de Finanzas

7. Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales
8. Subdirección General de Abastecimiento
9. FOVISSSTE (órgano desconcentrado)
10. Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (órgano desconcentrado)

A su vez, el Instituto se compone de órganos de gobierno:

- a) La Junta Directiva ;
- b) El Director General ;
- c) La Comisión Ejecutiva del Fondo de Vivienda ; y
- d) La Comisión de Vigilancia.

a) “La Junta Directiva:

La componen diez miembros, cuatro son titulares de las siguientes secretarías: Hacienda y Crédito Público, de Salud, Desarrollo Social, Trabajo y Previsión Social; el Director General que al efecto designe el Presidente de la República; los cinco restantes serán designados por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

Los miembros de la Junta Directiva no podrán ser al mismo tiempo servidores públicos de confianza del Instituto, salvo el Director General.”

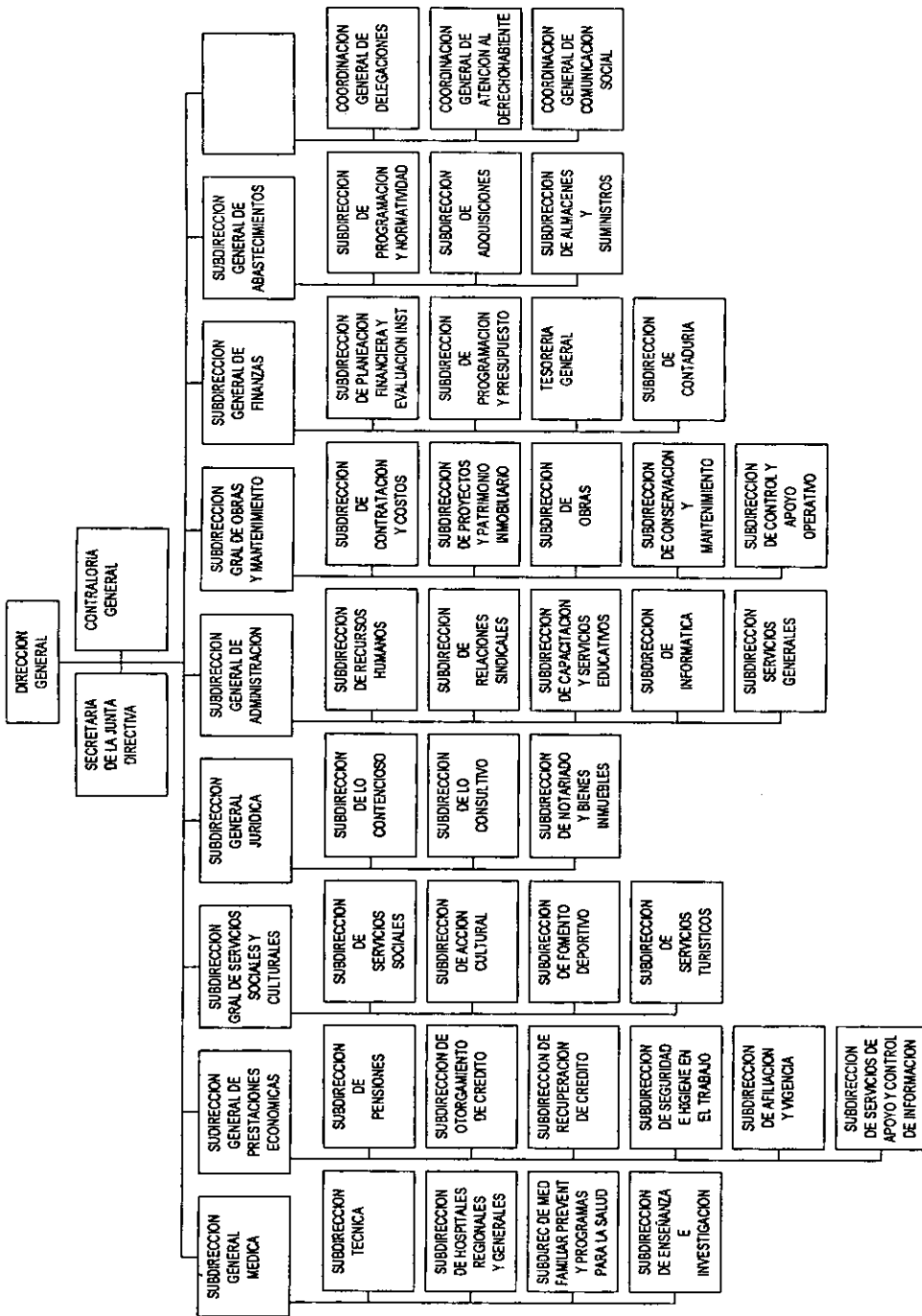
A esta Junta Directiva le corresponde planear, examinar, vigilar y decidir las operaciones y servicios que el Instituto ofrece a sus derechohabientes.

b) El Director General:

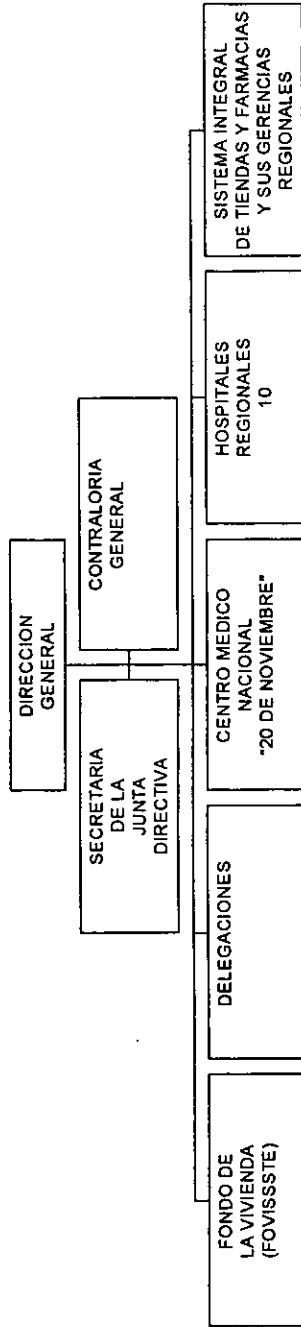
Tiene la obligación de ejecutar acuerdos, convocar sesiones, someter a aprobación los programas y proyectos, presentar un informe anual, expedir manuales de organización, proponer nombramientos y remociones - siempre

ante la Junta Directiva - así como representar al Instituto en cualquier gestión judicial, extrajudicial y administrativa.

Como se puede apreciar, una de las obligaciones del Estado es proporcionar, tanto a la clase trabajadora como a los servidores públicos, recursos mínimos de bienestar social; y es a través de todas las Subdirecciones Generales pertenecientes al Instituto, y de los dos órganos desconcentrados, que se cumple con las funciones a fin de otorgar los beneficios que por ley tienen todos los servidores públicos.



CUADRO 1. ORGANIGRAMA ISSSTE.



CUADRO 2. ORGANIGRAMA DIRECCION GENERAL ISSSTE.

Cabe mencionar que uno de los aspectos que aún queda pendiente por legislar, es el desempleo, situación que en México representa un grave problema.

Se hace notar que de cada Subdirección General dependen las subdirecciones de área correspondientes, así como las jefaturas de servicio y jefaturas de departamento.

Los servicios que el Instituto otorga a los servidores públicos, son tanto prestaciones económicas como en especie.

Las prestaciones económicas agrupan :

a) Jubilación

Trabajadores con 30 años o más de servicio, trabajadoras con 28 años o más de servicio.

b) Retiro por edad y tiempo de servicio

Trabajadores que habiendo cumplido 55 años o tuviesen 15 años de servicio, el monto se determina de acuerdo con los años de servicio.

c) Invalidez

Se otorgará a los trabajadores que se inhabiliten física o mentalmente por causas ajenas al desempeño, si hubiesen contribuido con sus cuotas al Instituto cuando menos durante 15 años.

d) Por causa de muerte

Siempre y cuando haya cotizado al Instituto por más de 15 años, o bien cuando haya cumplido 60 años y mínimo de 10 años de cotización.

e) Cesantía o edad avanzada

Se otorgará al trabajador que se separe voluntariamente del servicio o quede privado de trabajo remunerado, después de los 60 años de edad, cotizar mínimo 10 años.

f) Indemnizaciones globales

Trabajador que sin tener derecho a pensión se separe definitivamente del servicio, se le otorgará en sus respectivos casos, una indemnización global equivalente a :

1. El monto total de sus cuotas con que hubiese contribuido, si tuviese de uno a cuatro años.
2. El monto total de sus cuotas que hubiesen enterado, más de 45 días de su último sueldo básico, si tuviese de cinco a nueve años de servicio.
3. El monto total de las cuotas que hubiera pagado, más de 90 días de su último sueldo básico, si hubiera permanecido en servicio de 10 a 14 años.

En caso de que el trabajador muera, el Instituto entregará a sus beneficiarios el importe de la indemnización global.

g) Riesgos de trabajo

Los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivos del trabajo.

1. Licencia con goce de sueldo íntegro
2. Incapacidad parcial permanente, pensión calculada de acuerdo con la tabla de valuación de incapacidades de la Ley Federal del Trabajo.

h) Créditos personales

Créditos a corto plazo a quienes hayan cubierto las cuotas por más de un año y se establece de acuerdo con la antigüedad y sueldo básico. Préstamos a mediano plazo, para la adquisición de bienes de uso duradero, la cantidad autorizada será hasta veinte veces el sueldo básico mínimo mensual.

i) Créditos para la vivienda

Se harán por una sola vez, para el trabajador que carezca de ella, el crédito no excederá del 85 por ciento del avalúo fijado al inmueble por institución bancaria, y es con base al sueldo básico del trabajador.

j) Devolución de depósitos de fondo de vivienda

Si el trabajador hubiera pagado sus abonos con regularidad durante cinco años o más y no pudiera seguir cubriéndolos, el instituto rematará el inmueble y tendrá derecho a que del producto, una vez pagado el crédito insoluto, se le entregue el remanente, si ocurre antes de cinco años únicamente se le cobrará al trabajador el importe de las rentas causadas durante el periodo de ocupación, devolviéndole la diferencia.

Las prestaciones en especie agrupan :

a) Protección a la salud

En caso de enfermedad tanto el trabajador como el pensionista tendrán derecho a prestaciones en dinero y en especie.

1. Atención médica de diagnóstico, odontológica, quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación.
2. Si la enfermedad incapacita al trabajador tendrá derecho a licencia con goce de sueldo o con medio sueldo.
3. Tendrán derecho la esposa, mujer con la que ha vivido, con la que tenga hijos, menores de 18 años, mayores de 18 años si están incapacitados, esposo o concubinario si tiene más de 55 años y los ascendientes que dependan económicamente. Lo anterior es válido si el trabajador tiene derechos y los familiares no los tienen por sí mismos.

b) Prestaciones sociales

El instituto atenderá las necesidades básicas del trabajador y su familia a través de la presentación de servicios que contribuyan al apoyo asistencial, a la protección del poder adquisitivo de sus salarios, con orientación hacia patrones racionales y sanos de consumo. Por lo cual proporcionará a precios módicos los servicios sociales siguientes :

- *Venta de productos básicos y de consumo*
- *De alimentación, económicos en el trabajo*
- *Centros turísticos*
- *Servicios funerarios*

MÍNIMOS DE BIENESTAR PROPORCIONADOS POR EL ISSSTE.

ALIMENTACIÓN, SALUD Y VESTIDO.

Los mínimos de bienestar que requiere el hombre para su normal desarrollo, son la vivienda, educación, alimentación, salud y vestido, de esos mínimos el ISSSTE, se encarga de alguna manera de los tres últimos.

VIVIENDA

Para su completo desarrollo físico, económico, social y psicológico, los seres humanos requieren de un medio ambiente determinado, mismo que les brinde confort, seguridad y protección. A medida que las condiciones de su entorno laboral, familiar y social sean más gratas y adecuadas - en cuanto a espacio, limpieza, seguridad - el individuo podrá lograr un mejor bienestar lo que generará mayor productividad. Como cada ser vivo, el ser humano también requiere de un hábitat adecuado para sus necesidades, es por esto que existe una legislación que procura que tanto los trabajadores del sector público como privado, cuenten con una vivienda. Es importante mencionar que se debe procurar que ésta sea lo mejor planeada, considerando los miembros de familia que habitarán dicha vivienda, lo cual en México día a día se pierde más de vista; las casas o departamentos de interés social tienen dimensiones mínimas de espacio, o lo que es aún peor, pocas familias tienen acceso a los créditos de vivienda.

EDUCACIÓN

El progreso de cualquier sociedad se da en la medida del nivel de educación que tiene; es fundamental proporcionar los medios para procurar una evolución, tanto individual, familiar y social, generando con esto una vida más sana. A través de la educación se obtienen las satisfacciones tanto primarias como secundarias; es decir, por ella obtenemos alimento, vestido y más educación, ya que al contar con un empleo podemos cubrir dichas

necesidades, así como la satisfacción de sentirse útil y productivo, buscando siempre la superación y el conocimiento.

En virtud de que dichas necesidades logren satisfacerse de manera adecuada y oportuna, el individuo obtendrá un desarrollo físico e intelectual, mismo que repercutirá directamente en la productividad del trabajo que se desempeña.

A lo largo de la historia hemos visto que se da la explotación del hombre por el hombre, el ser humano en determinadas épocas ha llegado a vivir en condiciones infrahumanas, mermando considerablemente la satisfacción de estos mínimos de bienestar.

La situación ha cambiado y se ha hecho indispensable la creación de instituciones que se encargan de prevenir y regular que las necesidades sean cubiertas, el caso concreto es el ISSSTE.

ALIMENTACIÓN

La alimentación, es el efecto de suministrar al organismo de forma coordinada y planeada la materia necesaria para su funcionamiento. El alimento es la sustancia que proporciona al organismo la energía para su subsistencia. El instituto, a través del salario, satisface dicha necesidad; se hace notar que en hospitales y estancias ofrece el servicio de comedores así como la adquisición de productos comestibles, no comestibles y de vestido a precios bajos, por medio del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias ISSSTE.

SALUD

Es el estado óptimo de un ser orgánico exento de enfermedades, cuyas condiciones físicas en un determinado momento están adecuadas para la actividad creadora y productiva. El instituto provee tanto a los trabajadores como a los familiares (dependientes económicos), el servicio médico,

quirúrgico, odontológico, entre otros, así como la facultad de incapacitarse y continuar gozando del sueldo respectivo, para que una vez restablecido, el trabajador se reincorpore a sus labores habituales.

VESTIDO

Inicialmente surge como una necesidad de cubrir el cuerpo para protegerse de las condiciones climatológicas y se deforma en una necesidad social, cultural, psicológica, la cual día a día ocupa más terreno incluso desplazando a otro tipo de satisfactores esenciales. Al igual que en la alimentación, el trabajador se puede proveer de vestido por medio de su salario y a un precio bajo en este sistema de tiendas.

ANTECEDENTES DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS.

Los manuales de organización del sistema integral de tiendas y farmacias y el de gerencias regionales del ISSSTE, señalan que : ^{2 3}

Lo que actualmente es el sistema integral de tiendas y farmacias surge el 13 de julio de 1953 con la primera tienda, inaugurada por el presidente Adolfo Ruiz Cortines. Sin embargo, en aquel tiempo pertenecía a la antigua dirección de pensiones y retiro. Con la promulgación de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, dicha tienda se incorporó al nuevo organismo. En 1961 entran en operación las tiendas N°2 y N°3 ; año con año se han ido adquiriendo nuevas unidades comerciales, tanto en el D.F, como en el interior de la República, hasta llegar a integrar las 261 tiendas, 108 farmacias, 11 módulos de farmacia y 21 farmacias hospitalarias, con un total de 501 puntos de venta que conforman actualmente el sistema.

En un principio, y debido a que únicamente existían pocas unidades comerciales, éstas pertenecían a la subdirección general de servicios sociales y culturales. De acuerdo con el crecimiento del sistema comercial así como del servicio médico, se crean en el instituto 11 zonas que agrupan a más de un estado. Estas zonas se encargan de vigilar el cumplimiento de las prestaciones, así como de los problemas que pudieran surgir en cuanto a servicios médicos, sociales y asistenciales del instituto en general. Más adelante estas zonas se transforman en delegaciones regionales y en 1978 se decide crear una delegación para cada estado de la República.

Hacia fines de 1982, el sistema de tiendas ya contaba con 149 unidades de diferentes tamaños y volúmenes de venta, en el Distrito Federal y el interior de la República.

De acuerdo con el crecimiento del sistema comercial, se hace necesaria la creación de una subdirección general de tiendas, así como de tres áreas sustantivas y dos de apoyo, dependientes de la misma: la subdirección de operaciones, abasto, de finanzas, de administración y productividad y sistemas. Éstas surgen con la finalidad de hacer eficiente la operación; especializar cada una de las áreas de compra, de acuerdo con los artículos específicos que se manejan en el sistema; actualizar los catálogos de proveedores; reorganizar las finanzas y establecer esquemas presupuestales y contables actualizados; implantar manuales de organización de las actividades propias de la comercialización, y establecer programas de evaluación, control y de seguimiento de proyectos.

En 1983, el ISSSTE - de acuerdo con las políticas de integrar y expandir las prestaciones sociales - unifica y toma bajo su administración los sistemas de tiendas, centros comerciales en operación por las diversas dependencias, entidades, organismos e instituciones de la administración pública federal en toda la República. (Tiendas que servían a los sindicatos del gobierno.)

Entre 1983 y 1985 se realiza una desconcentración del instituto, que contempla dos etapas.

La primera que se da por acuerdo expedido el 1° de septiembre de 1984, donde se faculta a los delegados estatales para tener injerencia en materia de administración y recursos humanos; adquisición, control contable y presupuestal; reglamentación de abasto y selección de proveedores, operaciones en las tiendas en cuanto a mercadeo, permisos de uso, transferencias y bajas de mercancía.

Hacia 1986, el número de unidades comerciales y el volumen de ventas se había incrementado, razón por la cual se autorizó la formación de las subdelegaciones de protección al salario, proceso que se fortaleció con la expedición del acuerdo en el cual se delegaron facultades y funciones a los titulares de los órganos desconcentrados del instituto. Dicho acuerdo entra en vigor a partir del 1° de octubre de 1987, establece que las subdelegaciones dependerán jerárquicamente del delegado estatal, se registrará operativamente de acuerdo con la normatividad técnica, así como los lineamientos que emita la subdirección general de protección al salario.

De esta forma, la subdirección general de protección al salario definió su estructura orgánica y las funciones de las subdelegaciones, y estableció que el objetivo principal era el apoyo a las delegaciones estatales en la vigilancia y supervisión del cumplimiento de las normas y lineamientos en materia de operación, comercialización, análisis y evaluación administrativa de tiendas y farmacias.

Para 1993, la Subdirección general de protección al salario se vuelve autosuficiente, no percibe más recursos financieros del instituto y se inicia un nuevo periodo de autonomía financiera.

Hacia 1994, de acuerdo con el programa de simplificación y desregulación normativa - que coordinó la subdirección general jurídica y en el contexto de la modernización administrativa - varias subdelegaciones se unifican orgánica y estructuralmente para racionalizar los recursos asignados.

Se hace notar que a partir de 1991 se incorpora a la subdirección general de protección al salario, la jefatura de servicios de sistematización, a fin de apoyar al proyecto de desarrollo informático de la cadena comercial, mismo que se fue planeando de esta fecha hasta 1996, año en que se puso en marcha el proceso de sistematización y que aún no concluye.

REFORMAS Y DESCENTRALIZACION

En una nueva etapa de desconcentración iniciada en el periodo de 1994-1995, surge el sistema integral de tiendas y farmacias. Se decide crear nueve gerencias regionales, las cuales agrupan a más de un estado; se pretende delegar en ellas actividades en materia de regulación, supervisión, control y operación. Dichas gerencias se encargarán de la toma de decisiones en estos aspectos de acuerdo con la región correspondiente, esto es con la finalidad de hacer eficiente el proceso de compra-venta; para diciembre de 1997 ya se habían estructurado las gerencias regionales.

De esta forma, las subdelegaciones desaparecen y se crean las gerencias regionales así como tres jefaturas de servicios asignadas a cada una de ellas.

Ante dicho crecimiento se adecua el marco normativo institucional a fin de sustentar dicha transformación; se modifica el estatuto orgánico del instituto para crear el nuevo organismo desconcentrado, mediante modificaciones autorizadas por acuerdo N°8.1205.95 de la junta directiva del 22 de junio, y publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de agosto de 1996.

Se refuerza el carácter comercial de su organización, administración y de operación por lo cual la reestructuración contempla :

- a) Constitución del órgano desconcentrado.
- b) Reforzamiento del área operativa del sistema:

a través de la integración de las gerencias regionales se podrá tener un mayor control, eficiencia y toma de decisiones, en menor tiempo que siendo a nivel central.

c) Redefinición de funciones por unidad administrativa:

al reestructurarse toda la organización se adecuan las nuevas actividades a fin de ser reasignadas las actividades de acuerdo con la nueva organización.

d) Proceso de automatización:

se pretende sistematizar todo el instituto, mediante la incorporación de tecnología de punta para poder enlazar todas las subdirecciones del sistema así como las unidades comerciales y poder contar con información actualizada : control de inventario, rotación, desplazamiento de productos, conocimiento oportuno de ofertas, precios y nuevas mercancías.

Por una parte se crean las nueve gerencias regionales, pero también el corporativo sufre modificaciones ; la subdirección de coordinación operativa (que tenía como tarea la operación del área foránea) desaparece ; la subdirección de operaciones del Valle de México se transforma en gerencia regional metropolitana y la subdirección de programación y organización (encargada de elaborar proyectos de organización y manuales de operación, entre otros), también desaparece y se crea una nueva subdirección de mercadotecnia.

Para la coordinación, evaluación, control y el despacho de sus asuntos, el sistema quedará estructurado : con un consejo directivo, presidido por el director general del instituto; un director del sistema, quien se apoyará en un corporativo, constituido por cuatro subdirecciones, nueve gerencias regionales y las unidades comerciales.

Es así como se definen las regiones centro, occidente, golfo, norte, noreste, noroeste, sur, sureste y metropolitana del sistema integral considerando una agrupación de estados de la República completa, a fin de que el manejo de la información sea integral y homogénea por entidad y región, determinadas por factores del ámbito de desarrollo regional como son el acceso, eficiencia y cobertura tecnológica de la infraestructura en transporte y comunicaciones ; patrones de consumo, proximidad geográfica ; actividades económicas ; características climáticas similares ; identidad cultural y étnica, así como

factores administrativos y financieros de índole interna, como la concentración del número de unidades comerciales ya existentes que por tipo y distribución sean manejables ; el volumen promedio de ventas por región - con excepción de la metropolitana, la cual rebasa este margen - y el número de derechohabientes, a pesar de la dispersión que de ellos existe en las diversas comunidades del país.

Cuadro 1. Estructura orgánica del ISSSTE, Estatuto orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, p.50

Cuadro 2. Estructura orgánica dirección general ISSSTE, Estatuto orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, p.50

¹ Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, **Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado**, p. 126

² Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, **Manual de Organización del Sistema de Tiendas y Farmacias**, p. 9, 10, 11

³ Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, **Manual de Organización de Gerencias Regionales**, p. 7, 8, 9

CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SISTEMA DE TIENDAS Y FARMACIAS.

ORGANIZACIÓN INTERNA, RESULTADOS

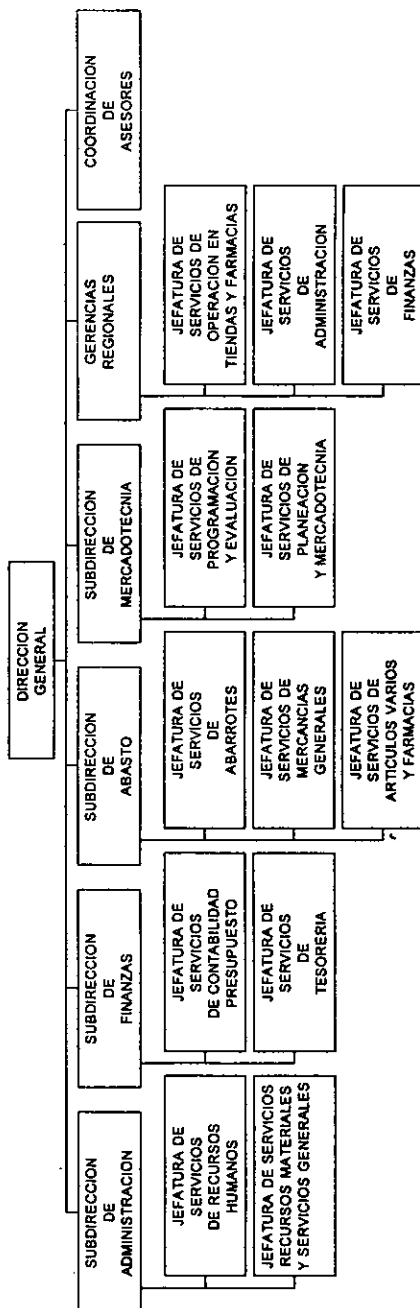
CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS.

El sistema integral de tiendas y farmacias, está conformado por la dirección general; la subdirección de administración; la subdirección de finanzas; la subdirección de abasto, en la cual se basa el análisis del proceso de comunicación; la subdirección de mercadotecnia, y de acuerdo con el proceso de desconcentración las nueve gerencias regionales, así como las 501 unidades comerciales.

La estructura orgánica, después del proceso de desconcentración quedó conformada de esta manera, desaparecen las subdirecciones de operaciones del Valle de México y coordinación operativa, a fin de fortalecer el esquema regional y poder contar con un control mayor en cuanto a operación y supervisión, toma de decisiones, obteniendo un abasto oportuno, suficiente y con las condiciones necesarias de acuerdo con la región y el tipo de unidad comercial.

SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS



CUADRO 1. ORGANIGRAMA SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS.

I. DIRECCIÓN GENERAL

Para comprender el alcance y la finalidad de las funciones del sistema integral de tiendas y farmacias, es necesario hacer una descripción comentada, crítica y propositiva de cada una de sus diferentes áreas.

La dirección general se integra por el director general del sistema, de éste dependen todas las subdirecciones integrantes y una coordinación de asesores, conformada por nueve miembros los que se encargan de apoyar y asesorar al director sobre el funcionamiento del mismo. Cabe mencionar que el director del sistema se encarga de planear, organizar, normar y evaluar el correcto desarrollo de las tiendas, fortaleciendo su funcionamiento para lograr ser una alternativa de consumo, de protección al salario, para esto realiza el anteproyecto del programa de operación anual, así como el presupuesto, mismo que presenta ante el consejo directivo; una vez que es aprobado se difunde a las áreas correspondientes.

Semanalmente se reúne el comité de compras, cuyo objetivo fundamental es analizar cada una de las propuestas de los proveedores en relación con cambios de precios, altas de artículos, altas de proveedor, es decir todas las negociaciones presentadas por los compradores, también la problemática semanal, para determinar las acciones a seguir, el director del sistema es el presidente de dicho comité. La labor fundamental del comité debería estar encaminada a asuntos que por su magnitud no puedan ser resueltos a otros niveles y delegar la responsabilidad de las compras a la subdirección de abasto; la elaboración y presentación de la carpeta de dicha reunión requiere de por lo menos tres días de preparación, considerando que se realiza semanalmente, y que los acuerdos que se obtienen no son los óptimos comercialmente hablando, ya que los trece o catorce miembros, (que se componen del director, los subdirectores, jefes de servicio de abasto,

representantes de la contraloría y el jurídico) difícilmente se ponen de acuerdo y finalmente las resoluciones no son las más adecuadas.

A su vez, la dirección general es la que se encarga de trabajar conjuntamente con otras áreas del mismo ISSSTE o de otra dependencia que requiera apoyo. De acuerdo con las normas y reglamentos en los que se fundamenta el sistema de tiendas, debe existir un vínculo, por ejemplo con la subdirección general médica, en virtud de que se trabaja con medicamentos, o la subdirección general jurídica, ya que se apega a reglamentos internos y leyes.

II. SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

1. JEFATURA DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS

- a) DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN , DESARROLLO Y CAPACITACIÓN
- b) DEPARTAMENTO DE CONTROL Y PROCESOS DE PERSONAL
- c) DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

2. JEFATURA DE SERVICIOS DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

- a) DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y PROTECCIÓN COMERCIAL
- b) DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES
- c) DEPARTAMENTO DE CONSERVACIÓN DE INMUEBLES Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO
- d) DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL

La subdirección de administración tiene como objetivo fundamental lograr que el sistema comercial cuente con el personal adecuado y calificado para cada área específica, por lo cual difunde los lineamientos, normatividad y manuales de organización que tienen que ver con la contratación y reclutamiento de personal, el número de trabajadores con el que debe contar cada área y cada unidad comercial apegándose al presupuesto asignado.

Otra de las áreas de esta subdirección es la que se encarga de satisfacer las necesidades de insumos que se requieran para la operación, en caso de construcción, conservación y mantenimiento de la infraestructura inmobiliaria y los elementos para el control de inventarios de cada una de las unidades; en ella se difunden los reglamentos de operación, y las bases de contratación para los almacenes de los servicios que se requieran, realizando análisis comparativos de precios, para valuar los costos de contratación de acuerdo con cada región; también hay un departamento de protección civil cuya función es garantizar que el personal cuente con la seguridad necesaria dentro de las instalaciones del instituto.

III. SUBDIRECCION DE FINANZAS

1) JEFATURA DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

- a) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
- b) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO
- c) DEPARTAMENTO DE SEGUROS Y FIANZAS

2) JEFATURA DE SERVICIOS DE TESORERIA

- a) DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y COBRANZAS**
- b) DEPARTAMENTO DE BANCOS Y VALORES**
- c) DEPARTAMENTO DE EGRESOS Y RECEPCION DE DOCUMENTOS**

La subdirección de finanzas tiene como objetivo fundamental desarrollar y vigilar los sistemas financieros, contables y presupuestales, para lograr la óptima utilización de los recursos económicos del sistema. También elabora el anteproyecto del programa anual del presupuesto, el cual es aprobado por la dirección, a su vez que informa del ejercicio anual subsecuente.

Realiza la contratación de las compañías aseguradoras y afianzadoras negociando las condiciones y precios de los servicios, para que cada área, así como el personal, se encuentre protegido de cualquier accidente; y le da seguimiento a las denuncias que se derivaran de la contratación del seguro o fianza.

Se vigila el fortalecimiento y crecimiento de los recursos del instituto, se norman y controlan los ingresos, egresos, recuperación de adeudos, inversiones generadas por la cadena; vigila la disponibilidad de capital en los bancos para contar con liquidez para los pagos, tanto a proveedores, como a servicios complementarios. Da seguimiento a la recuperación de cartas de crédito en coordinación con la subdirección general de prestaciones económicas, por concepto de préstamos a mediano plazo; se supervisa la aplicación de las devoluciones para ser descontadas de los pagos, a su vez emite listados de los pagos realizados a los proveedores para mantener informado al sistema.

III. SUBDIRECCIÓN DE ABASTO

1. JEFATURA DE SERVICIOS DE ABARROTES

- a) DEPARTAMENTO DE ABARROTES COMESTIBLES BÁSICOS
- b) DEPARTAMENTO DE ABARROTES COMESTIBLES NO BÁSICOS
- c) DEPARTAMENTO DE ABARROTES NO COMESTIBLES

2. JEFATURA DE SERVICIOS DE MERCANCIAS GENERALES

- a) DEPARTAMENTO DE ENSERES MAYORES
- b) DEPARTAMENTO DE ENSERES MENORES
- c) DEPARTAMENTO DE MERCANCIAS GENERALES

3. JEFATURA DE SERVICIOS DE ARTÍCULOS VARIOS Y FARMACIAS

- a) DEPARTAMENTO DE ROPA Y CALZADO
- b) DEPARTAMENTO DE PERFUMERÍA Y REGALOS
- c) DEPARTAMENTO DE FARMACIAS

La subdirección de abasto, se encarga de la selección de productos que serán vendidos en las tiendas, procurando garantizar un abasto oportuno de las mercancías, con las mejores condiciones de calidad y precio.

Todas las cadenas comerciales ofrecen algo en particular a su consumidor; por ejemplo, artículos exclusivos, buen servicio, ofertas especiales; por lo que el instituto de acuerdo con la alternativa que representa para la clase trabajadora, ofrece un buen precio en sus productos, esta subdirección se encarga de la selección, negociación tanto de condiciones financieras, costos, ofertas y promociones - para ventas especiales o de temporada - concentrándose fundamentalmente en ofrecer precios bajos a su consumidor.

Es aquí donde se seleccionan los productos, tomando en cuenta las necesidades principales de artículos básicos, así como los complementarios, buscando que sean los mismos que se comercializan en el resto del mercado; conjuntamente con la subdirección de mercadotecnia y las gerencias regionales se analizan los problemas de abasto, dándoles solución a través de proveeduría local o en su defecto con entregas especiales.

El comité de compras se realiza semanalmente, por lo cual todos los compradores integran la carpeta de solicitudes para ser presentadas, posteriormente se procede a elaborar los pedidos.

IV. SUBDIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

1. JEFATURA DE SERVICIOS DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

- a) DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE TIENDAS
- b) DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN DE FARMACIAS
- c) DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN

2. JEFATURA DE SERVICIOS DE PLANEACIÓN Y MERCADOTECNIA

- a) DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN COMERCIAL
- b) DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD
- c) DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE NUEVOS PROYECTOS

La subdirección de mercadotecnia surge con el programa de desconcentración y se encarga de optimar el funcionamiento de las tiendas, así como la prestación de servicios al consumidor.

Se realizan estudios orientados a apertura, ampliación, remodelación, cierre de tiendas, toma de inventarios, diseño y distribución de *lay out*, a fin de garantizar una mejor operación de las unidades comerciales basándose en la productividad de cada tienda y del sistema en general.

Propone la tipología de las tiendas de acuerdo con la clasificación establecida: CC centro comercial, SC semicentro, A tienda abarrotes, B tienda básicos, super farmacia, farmacia, módulo de farmacia, farmacia hospitalaria, considerando las características de la zona y las dimensiones de la unidad comercial.

Una de las funciones principales es incrementar el posicionamiento y competitividad del sistema analizando patrones de consumo, proponiendo la variedad y mezcla de productos, volumen, estrategias de mercadotecnia y comunicación social, y evaluando los resultados de las campañas aplicadas para verificar su éxito.

Trabaja conjuntamente con la subdirección de abasto en la planeación de programas de ofertas, eventos especiales, y en los préstamos a corto plazo.

V. GERENCIAS REGIONALES

1. JEFATURA DE SERVICIOS DE OPERACIÓN EN TIENDAS Y FARMACIAS

- a) DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE TIENDAS
- b) DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE FARMACIAS
- c) DEPARTAMENTO DE MERCADERIAS

2. JEFATURA DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

a) DEPARTAMENTO DE PERSONAL

b) DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO

3. JEFATURA DE SERVICIOS DE FINANZAS

a) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

b) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

Las gerencias regionales surgen con la desconcentración en el periodo de 1994-1995, para hacer eficiente la operación; se designan las zonas o regiones que son: centro occidente, golfo, norte, noreste, noroeste, sur, sureste y metropolitana, considerando una agrupación completa de estados de la República, con el objeto de que el manejo de la información sea integral y homogéneo.

La gerencia regional se encarga de hacer eficiente tanto la administración como la operación en su ámbito territorial, por medio de la planeación, supervisión, evaluación, coordinación; vigila el acondicionamiento y funcionamiento de las unidades comerciales. Recaba la información de recepción, existencias, transferencias, ventas y devoluciones, y proporciona datos de la problemática detectada y de alternativas de solución, todo ello a fin de mantener informado al director general y áreas involucradas. Además, realiza estudios de mercado, comportamiento de precios, proveedores y productos a nivel regional.

Por otro lado, verifica la operación de las unidades comerciales y revisa que cuenten con los productos en su oportunidad, con calidad, precio, y de acuerdo a las necesidades del mercado.

Supervisa la programación y ejecución de la toma física de inventarios y activo fijo, estos últimos los trasmite a las oficinas centrales para informar de los requerimientos de mobiliario, mantenimiento o personal.

PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN

En todas las organizaciones la comunicación se vuelve más complicada en razón de su crecimiento, tal es el caso del sistema de tiendas, que a pesar de que los resultados son buenos podrían mejorarse mediante procesos más adecuados en apego con las necesidades concretas. Al existir tantas áreas, divisiones y subdivisiones, se obstaculizan los procesos, se invierte una cantidad de tiempo innecesario, se pasa por un sinnúmero de manos y trámites que no hacen más que volver a incurrir en todo ese vicio burocrático.

En cada una de las áreas existen las llamadas jefaturas de servicio que no son más que un filtro más para llegar a la subdirección, esta área es muy poco productiva ya que únicamente informa, o bien, desinforma a su conveniencia. Evidentemente el trabajo recae en las jefaturas de departamento, razón por la cual el encargado de éste debería de informar directamente al subdirector y así evitar el nivel de jefe de servicios quien no sólo está siendo improductivo, sino que además impide que la comunicación se dé en forma adecuada.

A través de la revisión de cada una de las áreas que integran la cadena se observa que la comunicación no está fluyendo correctamente o, en su defecto, no llega a los canales adecuados y en consecuencia no se transmite información.

Actualmente se lleva a cabo un proceso de sistematización para toda la cadena de tiendas, el cual comenzará en el área corporativa, en cuatro tiendas del Distrito Federal y en una de Veracruz; se pretende que se ponga en marcha en todo el sistema a lo largo de cuatro años. Los beneficios que va a proporcionar son: información actualizada de la mercancía que se compra, de la que se devuelve, la rotación de los productos y el crecimiento de cada una de las líneas. Esto ayudará a su vez a tener un mejor control financiero se pagará considerando el desplazamiento de los artículos.

Dicho proceso contará también con información por código de barras; es decir, por talla y color, sabor, medida, entre otros. Sin embargo, es conveniente revisar hasta qué punto se va a tener acceso a la misma, puesto que como ya se ha dicho, únicamente a cierto nivel se pueden conocer algunos datos, por lo tanto nuevamente nos encontraríamos con el problema en el proceso de comunicación, razón por la cual lo más importante es que quien deba trabajar con la información tenga acceso a la misma, de lo contrario ni el sistema más avanzado y completo podrá resolver los problemas que se tienen debido a la desinformación.

Cada una de las áreas requiere de ajustes, con la finalidad de hacer óptima la operación procurando la mejora del sistema y por ende la de los consumidores del instituto.

El objetivo fundamental de la dirección es coordinar el correcto funcionamiento de las tiendas y farmacias, con apoyo de la coordinación de asesores; se hace notar que generalmente se concretan a criticar y evaluar, y en pocas ocasiones son propositivos. En las reuniones únicamente participan los subdirectores; los jefes de servicio y de departamento conocen y viven más de cerca los problemas, si estos últimos participaran se podrían aportar ideas en beneficio del sistema, incluso realizar reuniones trimestrales en las que se analizaran los resultados a nivel corporativo.

En la subdirección de administración y servicios existen deficiencias serias en cuanto a la contratación de personal, ya que no es ubicado en el área específica evaluando su perfil, o no tiene la capacidad para ciertas labores ocasionando poca productividad; la capacitación que se ofrece por parte del instituto no se adecua a las necesidades específicas de cada departamento; los cursos (de administración pública, de contabilidad) son muy pobres en contenido, duración, así como poco prácticos; en el área de tiendas se necesitan de mercadotecnia, administración de empresas, publicidad. Deben

existir programas más efectivos de motivación al personal, principalmente al de base y a los que tienen más de diez años en la institución, la rotación del mismo para que conozca diferentes áreas y no se vuelva su trabajo monótono y aburrido, lo que conlleva a un bajo rendimiento.

En la práctica, los programas de mantenimiento y conservación de inmuebles no funcionan, ya que las tiendas presentan serias deficiencias, su aspecto es descuidado, en algunos casos sucio. Se debe realizar un programa de renovación de imagen, considerando los aspectos fundamentales tales como: pintura, impermeabilización, fumigación, con el objeto de contar con unidades comerciales presentables. Además, en algunas tiendas se requiere de personal, mientras que en otras se tiene en exceso.

Resultaría útil que cada área presentara informes mensuales en cuanto a las necesidades de materiales, mantenimiento de inmuebles y personal, entre otros, para ser enviados a la subdirección de administración.

La subdirección de finanzas establece muy poca comunicación con el resto de las áreas, situación que genera problemas, debido a que es necesario informar al corporativo sobre los descuentos aplicados, las devoluciones descontadas, la situación financiera del grupo en general, a fin de conocer qué líneas y qué productos son los más rentables.

Lo más factible en este caso, y que a su vez sería benéfico al sistema de tiendas en general, es establecer un mecanismo de pago a proveedores considerando el desplazamiento de los artículos; pagando únicamente la mercancía que tenga un desplazamiento de 60 o 70 por ciento, en un periodo de 60 a 90 días de plazo de pago, en caso de que los productos no tengan este porcentaje de venta se procederá a devolver, antes de que haga el pago, con esto se logrará sanear los inventarios y contar con productos de buena rotación en piso de venta, evitando que el instituto pierda recursos.

Otro de los problemas, es que los proveedores entregan su mercancía en cada unidad comercial, y adjuntan factura, remisión oficial (documento interno del ISSSTE), sin embargo, las tiendas se encargan de enviar esta documentación y generalmente se demoran demasiado, por tanto el plazo de pago a los proveedores empieza a correr una vez que los documentos se encuentran en el área central, esto genera que los pagos a los proveedores sean a destiempo. Lo ideal sería que la documentación original se enviara al área central y una copia se anexara a los productos, la tienda acusaría de recibido y enviaría al corporativo, considerando que semanalmente tendrá que mandar una relación para contar con la información de entregas, y a partir de este momento comenzaría a correr el plazo de pago.

Esta área debería realizar estudios comparativos con el resto de las cadenas a fin de conocer los diferentes sistemas financieros, descuentos y plazos de pago que existen en el mercado y con esto generar mayor flujo para el instituto.

Que la subdirección de finanzas emita reportes de pagos, estados financieros y participación de las líneas, para conocer mejor los productos, proveedores y, en su caso, poder lograr una mejor negociación.

En lo que se refiere a la subdirección de abasto, cada proveedor debe presentar papelería, registros, muestrario físico, cheques de mercado con la competencia, cartas y cédulas de concertación por cada solicitud de trámite, estos casos son presentados ante comité, en todo este proceso se invierten de dos a tres semanas para darle respuesta al proveedor, ya sea favorable o no. Este tiempo es innecesario, son trámites complicados, con exceso de documentación, lo cual genera finalmente que los productos no se encuentren en piso de venta con oportunidad.

Se requieren procesos de compra más eficientes, se debe delegar la responsabilidad de la selección y negociación de precios y ofertas a los compradores de cada línea, procurando capacitarlos en su ramo para que conozcan más sus productos y realicen buenas adquisiciones. El comité de compras debe sesionar para problemas más graves que merezcan otro tratamiento.

Se hace notar que el comprador no fija las cantidades que va a abastecer a cada unidad comercial, lo que ocasiona poca oportunidad de obtener mejores precios y genera corrupción pues en ocasiones las tiendas, fincan pedidos excesivos, generando sobreinventarios. Es vital que las cantidades - con base en los estudios de necesidad es por unidad comercial y región - centralicen las compras y los resurtidos se programen considerando sus ventas, procurando que cuenten con inventarios sanos, de nos más de 30 días en abarrotes y 45 a 60 en ropa, línea blanca y perfumería.

También se propone que el comité de compras deslinde la responsabilidad de cada uno de los compradores, y se ocupe de los problemas que por su magnitud merezcan un tratamiento a ese nivel.

Que las áreas de la subdirección de abasto emitan un informe quincenal, además de la información que se envía diariamente para el resto de las subdirecciones, para así poder mantener informados a los otros departamentos sobre los proveedores, artículos y precios actualizados en ese periodo.

Que se analice la apertura de dos o tres bodegas centrales para contar con un mejor control de los productos que entrega el proveedor.

La subdirección de mercadotecnia es de reciente creación; sin embargo, en el tiempo que lleva funcionando - dos años aproximadamente - no ha trabajado

de manera conjunta con la subdirección de abasto, como se pretendía. Su participación es fundamental para conocer cuáles son los productos comercialmente más factibles para el instituto, así como los que se deben de vender por ser complementarios (ropa, perfumería, regalos, línea blanca, entre otros); se deben realizar estudios de mercado contra la competencia verificando, la clientela, *lay out*, margen de utilidad, tendencias y pautas o estrategias de comercialización, con la finalidad de mantener constantemente un nivel de competitividad.

En lo que respecta a la apertura de nuevas unidades comerciales, debe existir un calendario anual de los proyectos, lo cual permitirá contar con un parámetro para medir el crecimiento del sistema y apoyar a esas unidades con compras especiales, ofertas y promociones.

El instituto, por normatividad, tiene problemas para publicitarse en todos los medios de comunicación, por esto se deben aprovechar los canales en los que sí está permitido dar a conocer en forma masiva las alternativas que ofrece al público.

La subdirección de mercadotecnia - que es la encargada de evaluar los márgenes de utilidad - debe realizar un estudio profundo por línea y formular una propuesta concreta con el fin de que tales márgenes de utilidad sean modificados; porque en muchos artículos que el sistema tiene, no es competitivo con el resto de las cadenas, y no ofrece precios bajos, tal es el caso de los medicamentos.

A su vez, debe realizar un estudio de la posición que alcanza la cadena a nivel nacional, de los productos líderes, sobre productividad, todo ello para contar con datos que permitan los cambios más adecuados al sistema.

Con el crecimiento del sistema comercial, y el contar únicamente con los primeros avances del proceso de sistematización, la cantidad de unidades comerciales, con la diferencia geográfica y cultural, la operación de las tiendas se vuelve problemática. Por esta razón surgen las gerencias regionales. Con éstas, se pretende delegar la responsabilidad y las funciones para contar con un mayor control de cada región; y de esta forma garantizar una variedad más amplia de productos, abatir costos y mejorar el servicio del proveedor.

La República Mexicana tiene una diversidad de aspectos y eso hace difícil poder adquirir los productos adecuados o necesarios desde una gerencia central; por eso con la creación de gerencias regionales se contará con mecanismos especiales en cada una de las áreas y consiguientemente, el servicio de abastecimiento mejorará en todos los niveles.

Las gerencias regionales, por ser de reciente creación, tienen que habituarse a la elaboración de informes quincenales en los que se detallen cada una de sus actividades - en su zona específica - y de esta forma ayudar a cerrar el círculo del conocimiento para la acción.

Si bien es cierto que el sistema de tiendas es un organismo gubernamental, también es cierto que es un sistema comercial con una misión fundamental, por lo que es necesario dejar atrás todo el burocratismo en los trámites y colocarse al nivel de las tiendas de iniciativa privada, de lo contrario tenderá a desaparecer. Todas las áreas se deben encontrar totalmente involucradas, informadas y trabajar en equipo, pues es la base para contar con un buen proceso de comunicación.

Que la información sea también mediante la utilización del fax, teléfono, E mail; todo esto es fundamental en estos tiempos, y no quiere decir que se omita el documento.

MARCO JURÍDICO

El sistema de tiendas, al ser un organismo estatal, debe tener como labor fundamental la protección, preservación del salario y ofrecer una alternativa de consumo a la clase trabajadora, se fundamenta legalmente en la Constitución Política ya que se rige bajo los artículos 27 y 123, en los que se señalan las obligaciones que tiene el Estado para sus trabajadores. También se encuentra regido por la Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado, básicamente estos son los principales fundamentos jurídicos.

A su vez, por ser un sistema comercial se ajusta a las siguientes leyes, reglamentos y manuales de organización: ¹

a) LEYES

-Ley orgánica de la administración pública federal, fecha de publicación D.O.F. 29-XII-1976

-Ley de planeación, fecha de publicación D.O.F. 05-I-1983

-Ley general de bienes nacionales, fecha de publicación D.O.F. 14-V-1986

-Ley de adquisiciones y obras públicas, fecha de publicación D.O.F. 30-XII-1993

-Ley federal de competencia económica, fecha de publicación D.O.F. 24-XII-1992

-Ley del impuesto al valor agregado, fecha de publicación D.O.F. 29-XII-1978

-Ley federal de instituciones de fianzas, fecha de publicación D.O.F. 29-XII-1950

-Ley que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de las leyes del impuesto sobre la renta y del impuesto al valor agregado, fecha de publicación D.O.F. 27-III-1995

- Ley federal sobre metrología y normalización, fecha de publicación D.O.F. 01-VII-1992
- Ley de presupuesto, contabilidad y gasto público, fecha de publicación D.O.F. 31-XII-1976
- Ley federal de protección al consumidor, fecha de publicación D.O.F. 24-XII-1992
- Ley general de salud, fecha de publicación D.O.F. 07-II-1984
- Ley federal de los trabajadores al servicio del estado reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 constitucional, fecha de publicación D.O.F. 15-XII-1995

b) REGLAMENTOS

- Estatuto orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, fecha de publicación D.O.F. 06-VI-1988
- Reglamento de la Ley de adquisiciones, arrendamientos y prestaciones de servicios relacionados con bienes muebles, fecha de publicación D.O.F. 13-II-1990
- Reglamento de la Ley aduanera, fecha de publicación D.O.F. 18-VI-1982
- Reglamento de la Ley federal de entidades paraestatales, fecha de publicación D.O.F. 26-I-1990
- Reglamento de la Ley general de salud en materia de control sanitario de actividades, establecimientos, productos y servicios, fecha de publicación D.O.F. 18-I-1988
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, fecha de publicación D.O.F. 29-II-1984
- Reglamento de la Ley del presupuesto, contabilidad y gasto público federal, fecha de publicación D.O.F. 18-XI-1981
- Reglamento del artículo 95 de la ley federal de instituciones de fianzas, fecha de publicación D.O.F. 24-VIII-1954
- Reglamento sobre promociones y ofertas, fecha de publicación D.O.F. 26-IX-1990

- Reglamento del capítulo octavo de la Ley federal de protección al consumidor, fecha de publicación D.O.F. 06-II-1991
- Reglamento para el funcionamiento de establecimientos mercantiles y celebración de espectáculos públicos en el Distrito Federal, fecha de publicación D.O.F. 31-VII-1989
- Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor, fecha de publicación D.O.F. 23-VIII-1994
- Reglamento de prestaciones económicas y vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, fecha de publicación D.O.F. 09-IX-1988
- Reglamento de la Ley general de salud en materia de control sanitario de la publicidad, fecha de publicación D.O.F. 26-IX-1986

c) ACUERDOS

- Acuerdo número 118 de la Secretaría de Salud, por el que se desconcentran funciones a los servicios coordinados de salud pública en los estados y se delegan facultades a sus titulares en materia de control y vigilancia sanitaria de boticas y farmacias, fecha de publicación D.O.F. 08-IX-1994
- Acuerdo número 8.1205.95 de la H. Junta directiva, por el que se crea el sistema integral de tiendas y farmacias del ISSSTE, fecha de publicación D.O.F. 30-VIII-1995
- Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las reglas en materia de compras del sector público para la participación de las empresas micro, medianas y pequeñas para las reservas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y para la determinación del grado de integración nacional, fecha de publicación D.O.F. 24-XI-1994
- Acuerdo número 119 de la Secretaría de Salud por el que se deja sin efecto el instructivo de autorización de responsable y/o auxiliar de responsable de establecimientos comerciales, boticas y farmacias, fecha de publicación D.O.F. 08-IX-1994
- Acuerdo que establece las bases de integración y funcionamiento de los comités de adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con bienes muebles de las comisiones mixtas de abastecimiento de las dependencias y entidades de la administración pública, fecha de publicación D.O.F. 03-V-1990

-Acuerdo por el que se dispone que el conjunto de la documentación contable, consistente en los libros de contabilidad, registros contables y documentación comprobatoria o justificatoria del ingreso del gasto público de las dependencias y entidades de la administración pública federal constituyen el archivo contable gubernamental que deberá guardarse, conservarse y custodiarse, fecha de publicación D.O.F. 12-XI-1982

-Acuerdo por el que las dependencias y entidades de la administración pública federal, adecuaran sus planes, sistemas, estructuras y procedimientos, conforme al proceso permanente, programado y participativo de reforma administrativa, fecha de publicación D.O.F. 24-IV-1979

-Acuerdo por el que se establecen las bases para la ejecución, coordinación y evaluación del programa general de simplificación de la administración pública federal, fecha de publicación D.O.F. 09-II-1989

-Acuerdo que establece los lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la administración pública federal, incluidas las sociedades nacionales de créditos y de seguros, fideicomisos y fondos de fomento, así como los correspondientes del distrito federal, para garantizar la disciplina, austeridad y la aplicación racional de los recursos públicos durante el ejercicio de 1995, fecha de publicación D.O.F. 11-I-1995

-Acuerdo número 10.1200.95 de la H. junta directiva que establece los lineamientos que deberá de observar el instituto para garantizar la disciplina y austeridad en la aplicación racional de los recursos durante el ejercicio de 1995 acuerdo interno, 25-I-1995

d) OTRAS DISPOSICIONES

-Políticas, base y lineamientos en materia de adquisiciones de bienes muebles del ISSSTE, fecha de publicación D.O.F. 14-XII-1990

-Presupuesto de Egresos para la Federación para el ejercicio fiscal de 1996, fecha de publicación D.O.F. 22-XII-1995

-Normas administrativas aplicables a las adquisiciones que por la vía

- Criterios generales para las adquisiciones de las tiendas del sector público, fecha de publicación D.O.F. 25-VII-1986
- Resolución que establece para 1995 reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior, fecha de publicación D.O.F. 31-III-1995
- Oficio circular para reforzar las medidas preventivas relativas al pago oportuno de las contrataciones que realizan las dependencias y entidades de la administración pública federal en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y de prestación de servicios de cualquier naturaleza, fecha de publicación D.O.F. 14-VIII-1995
- Oficio circular número 005 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, relativo a las características que deberán contener las publicaciones de los fallos de las licitaciones públicas en materia de adquisiciones y arrendamiento de bienes muebles, prestación de servicios de cualquier naturaleza, así como de obra pública, a las que deberán sujetarse las dependencias y entidades de la administración pública federal, fecha de publicación D.O.F. 08-IV-1994
- Lineamientos para la contratación de seguros sobre bienes patrimoniales a cargo de las dependencias y entidades de la administración pública federal, fecha de publicación D.O.F. 02-V-1994
- Oficio circular mediante el cual se dan a conocer algunos lineamientos para la contratación de seguros de bienes patrimoniales a cargo de las dependencias y entidades de la administración pública federal, fecha de publicación D.O.F. 19-VIII-1994
- Listado de medicamentos clasificados como estupefacientes o psicotrópicos a que se refiere las fracciones I,II,III del artículo 226 de la Ley general de salud, fecha de publicación D.O.F. 21-X-1988
- Lista de psicotrópicos y materias primas para la elaboración de medicinas de los grupos a los que se refiere el artículo 245 de la Ley general de salud para los cuales se requiere permiso de importación, fecha de publicación D.O.F. 09-III-1987
- Norma oficial mexicana NOM-035-SCFI-1994, criterios de información para los sistemas de ventas fuera de local comercial, fecha de publicación D.O.F. 01-VII-1994
- Decreto por el que las dependencias y entidades procederán a elaborar un programa de descentralización administrativa que asegure el avance en dicho proceso, fecha de publicación D.O.F. 18-VI-1984

- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, fecha de publicación D.O.F. 31-V-1995
- Programa sectorial, programa de reforma al sector salud 1995-2000, fecha de publicación D.O.F. 11-III-1996
- Lineamientos para el oportuno y estricto cumplimiento del régimen jurídico de las adquisiciones, prestación de servicios de cualquier naturaleza, obras públicas y servicios relacionados con éstas, fecha de publicación D.O.F. 15-III-1996
- Programa de comercio interior, abasto y protección al consumidor
- Programa de modernización de la administración pública¹

La abundante legislación que norma específicamente al Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, muestra que sus generadores, y posteriormente sus administradores, se han preocupado por contar con un respaldo jurídico que legitime su funcionamiento; como podrá verse, tanto aspecto jurídico, administrativo y de planeación, demuestra que no se piensa solamente en el presente sino que se toman en cuenta los aspectos del futuro; prueba inequívoca de esto es que no se deslindan responsabilidades en el sector público hasta después de cinco años.

Toda la reglamentación, legislación y acuerdos que soportan jurídicamente al sistema, son abundantes y desafortunadamente se cae en burocratismos que entorpecen la operación y que no se adecuan a un sistema comercial. Lo que se necesita es evitar tantas restricciones para facilitar las cosas; además, es importante mencionar que en la mayoría de las ocasiones ni siquiera se conoce toda la legislación, razón por la cual se incurre en ciertas anomalías, y se sabe de ellas hasta que el jurídico interno ya esta auditando.

Indudablemente la cantidad de leyes existentes nos hace suponer que es una medida de control con la finalidad de evitar la corrupción. Sin embargo, mediante los mismos acuerdos se cambian los reglamentos con la finalidad de

llevar a cabo alguna negociación u operación, indudablemente esto no frena nada, lo único que hace es obstaculizar la operación.

Al hacer la revisión nos percatamos de que al existir tantos documentos que consultar, no hacen más que perdernos y muchas veces desorientarnos, lo que conlleva a que no tengamos conocimiento de los derechos y obligaciones, es decir, colocan al individuo en un papel de ignorancia. Representativo de esto es que en la mayoría de las subdirecciones no existen copias de todos estos documentos o muchas veces su uso es restringido a ciertos niveles, indudablemente se puede consultar la hemeroteca pero cada área debería contar con una pequeña biblioteca.

A su vez, existen otras modificaciones y disposiciones que se realizan principalmente en materia de salubridad, a las cuales sí se tiene que ajustar el sistema puesto que hay un control realmente estricto.

Lo más adecuado para una cadena de tiendas sería normar cada una de las áreas mediante lineamientos adecuados para un aparato comercial, por ejemplo que exista la flexibilidad para mover los márgenes de utilidad, la flexibilidad para publicitarse, para realizar las compras sin un comité, entre otros.

Cuadro 1. Estructura orgánica del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Manual de organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ISSSTE. p 25.

¹ ISSSTE, **Manual de organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias**, p. 110

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA COMPRA VENTA DE PRODUCTOS

PROCESOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS, PRODUCTIVIDAD

CAPITULO III

COMUNICACIÓN

En cada una de las actividades que desarrollamos día a día, se encuentran implícitos procesos de comunicación: el primer saludo por la mañana, a través del lenguaje no verbal cuando lo hacemos dándole la mano a alguien, al llegar a la oficina e interactuar con la gente, por medio de gestos, en el momento que redactamos una carta, cuando miramos la televisión, entre otros. De continuar así, la lista sería interminable, ya que sólo se trata de reiterar cuán importante es la comunicación y que pocas veces nos detenemos a pensar cómo estamos llevando a cabo dicho proceso, si es eficiente y en qué forma nos permite interactuar socialmente y obtener un desarrollo.

“La comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes. Un mensaje es una sustancia que ha recibido cierta forma; por ejemplo, las vibraciones acústicas del mensaje oral, los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, las visuales del mensaje escrito, el surco grabado del disco fonográfico, etc.”¹

En **Teorías de la comunicación de masas**, de De Fleur Melvin y Ball Rockeach Sandra, se define a la comunicación:

1. La comunicación es un proceso semántico; depende para su uso de símbolos y reglas que han sido seleccionadas por una determinada comunidad de lenguaje.
2. Es un proceso neurobiológico, en el cual los significados para símbolos particulares quedan registrados en las funciones de la memoria de cada individuo. Por tanto el sistema nervioso central desempeña un papel

decisivo en el almacenaje y recuperación de las experiencias internas sobre aquellos significados.

3. Es un proceso psicológico ; los significados de las palabras o de otros símbolos, para un individuo dado, son adquiridos mediante un aprendizaje. Estos significados desempeñan un papel central en la percepción del mundo y en la respuesta ante él.
4. La comunicación humana es un proceso cultural ; el lenguaje es un conjunto de convenciones culturales. Es decir, el lenguaje de una sociedad es un conjunto de posturas, gestos símbolos y la disposición de todos ellos, que poseen interpretaciones compartidas o convenidas.
5. La comunicación es un proceso social ; es el medio principal con el que los seres humanos son capaces de interactuar en formas significativas. Así, mediante un intercambio simbólico, los seres humanos pueden desempeñar papeles, comprender las normas de un grupo, aplicar sanciones, valorar las acciones ajenas dentro de un sistema de valores compartidos. Esta integración de perspectivas muestra también hasta dónde es indispensable la comunicación para los seres humanos.²

El ser humano, definitivamente, no podría ni siquiera pretender pertenecer a una organización social sin participar en el proceso de comunicación. No existiría desarrollo en ningún ámbito sin la comunicación que es el motor de la evolución, es el medio a través del cual adquirimos conocimientos, cultura y satisfacciones ; por el cual nos desarrollamos en diversos ámbitos.

MODELOS DE COMUNICACIÓN

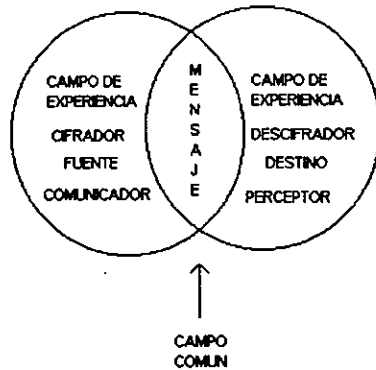
Los modelos más simples de comunicación son el de Wilbur Schramm, el cual exige tres elementos esenciales :⁵

- La fuente: es quien envía el mensaje y puede ser una persona o una organización.
- El mensaje: es la sustancia, lo que se quiere expresar ; y puede tomar forma de tinta, ondas sonoras, impulsos eléctricos, etc.
- El destino: es a quien se le envía el mensaje y puede ser una persona, el auditorio, quien observa, quien lee.

Así como el propuesto por Harold D. Lasswell plantea quien dice qué, en qué canal, a quién, con qué efecto (fuente, mensaje, canal, receptor, efecto).

Fuente-----Mensaje-----(Canal)-----A quién-----Con qué efecto

Sharamm, propone otro modelo en el cual integra otro aspecto el cual es relevante en la captación del significado del mensaje, el campo de la experiencia, es decir que para cifrar o descifrar un mensaje se debe partir de cierto cúmulo de información, sobre algo, por lo tanto mientras más amplia sea la información de los interlocutores será más efectiva la comunicación.



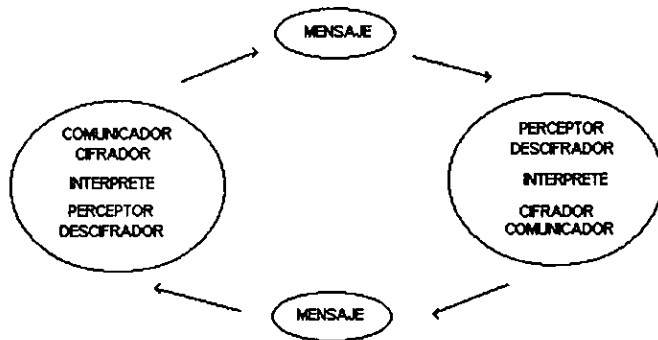
Fuente: Floreano Toussaint, Critica de la Informacion de Masas, p.20.

Otro de los modelos que propone Scharamm es que si una persona puede tanto emitir mensajes como recibirlos, juega el papel de comunicador y perceptor de tal suerte que ambos interlocutores intercambian roles.



Fuente: Floreano Toussaint, Critica a la Informacion de Masas, p.21.

El cuarto modelo que propone que el papel que jugó el primero al emitir el mensaje, ahora le corresponde al receptor, por lo cual emite un mensaje y se coloca en el papel de comunicador, si el segundo individuo descifra la señal se cumple el papel de descifrador o perceptor, por lo cual la comunicación se convierte en un proceso razonado haciendo que cada individuo se convierta en comunicador y perceptor.



Fuente: Florence Tousseint, Crítica de la información de Masas, p.22.

“El mensaje es emitido por un emisor y recibido por un receptor; es transferido, del primero al segundo, por un canal; el aire, el disco, la carta, la línea telefónica, etc. La puesta en forma de la sustancia-mensajes constituye la docificación* y, al realizarse la recepción, la identificación de esa forma es la decodificación. En el curso de la comunicación puede haber, y muy a menudo hay, redecodificación: el mensaje recibe una nueva forma, ya sea en su propia sustancia, o en una sustancia nueva.”³

En todo proceso de comunicación deben existir como mínimo dos actores, el emisor y el receptor, los cuales se envían mensajes con un fin determinado. Como bien apunta Berlo “El análisis de toda situación de comunicación debe tener en cuenta las siguientes premisas: la forma en que la fuente trató de

afectar a la persona que recibe el mensaje, y el modo en que el receptor trató de afectarse a sí mismo o a otros (incluyendo la fuente).”⁴

*Nota : Obviamente el término docificación está equivocado porque la lógica hace pensar que se trata de codificación puesto que el autor al continuar su discurso incorpora inmediatamente el término decodificación y para nada se refiere a docificación que por otra parte nada tendría que ver con el tema.

David K Berlo en El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica, plantea un modelo de proceso comunicativo que se compone de seis elementos :

1. La fuente de la comunicación.
2. El codificador.
3. El mensaje.
4. El canal.
5. El decodificador.
6. El receptor de la comunicación.

De lo que dice Berlo podemos deducir que :

La fente puede ser una persona o varias que tengan la finalidad de comunicarse con un propósito definido, este propósito debe ser expresado en forma de mensaje. El mensaje es considerado como un conjunto de ideas que requieren de un código definido y preestablecido para ser expresado.

Para llegar a traducir en código o en lenguaje el propósito de la fuente, se requiere de un codificador, que toma las ideas de la fuente y las dispone en un código y de esta forma expresa el objetivo de la fuente en forma de mensaje. El canal es el conducto por el cual se envía el mensaje, el portador de mensajes. Para completar el proceso de comunicación, se requiere necesariamente que exista alguien al otro extremo del canal, éste es

denominado receptor, mismo que necesita de un decodificador para poder completar el proceso; el decodificador es el conjunto de facultades sensoriales y culturales del receptor.⁶

Queda claro que todo lo que hacemos en la vida individual y colectiva está fundamentalmente ligado a la comunicación; esto ocurre minuto a minuto con los seres humanos y con sus instituciones que, al fin y al cabo, son también organizaciones sociales en cuya estructura las redes de la comunicación son definitorias.

La comunicación es un factor que permite fluir ideas, desarrollar planes y programas, transformar los pensamientos en acciones. Por eso, en el presente trabajo que se refiere a la forma de preparar, organizar y dar una prestación social a los derechohabientes del ISSSTE, tenemos que examinar y ubicar la importancia de la comunicación ya que se conjugan los deberes, los deseos y los intereses de unos y otros y se requiere de la comunicación para que al interactuar cumplan cada uno de los participantes con la parte que les corresponde.

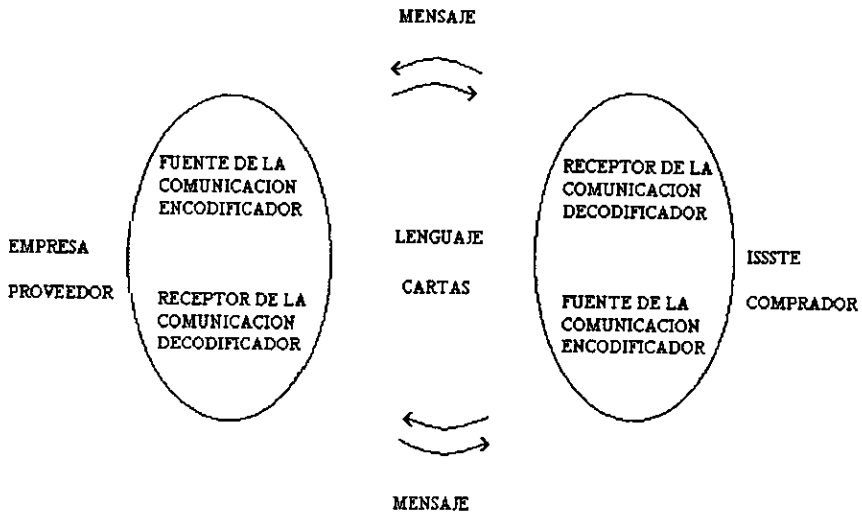
PROCESO DE COMUNICACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS.

El objetivo de la creación de un sistema de tiendas era, y es, proporcionar una alternativa de consumo, la protección del salario a nivel nacional; este sistema es un órgano regulador y de control que contribuye a defender la disminuida capacidad de los salarios, ya que la política de los precios bajos mitiga, aunque sea escasamente, la falta de dinero en los hogares populares. Razón por la cual el proceso de comunicación va enfocado a cumplir con dichas expectativas y así beneficiar a este sector de la población.

El comprador, a través del proceso de comunicación, debe concientizar al proveedor, es decir, hacer de su conocimiento los objetivos primordiales del sistema, a fin de que procure mejores condiciones, productos, servicios y ofertas, haciéndole ver que el beneficio que va a obtener será por el volumen de ventas que haga, no por la utilidad en precio de cada uno de sus productos.

Es también a través del proceso de comunicación que el comprador logra generar un flujo de capital, por medio de la negociación de descuentos o condiciones financieros, los cuales se pactan desde la primera negociación quedando establecidos en el sistema, y es la subdirección de finanzas la encargada de descontarlas posteriormente, sobre las facturas de los proveedores; dichos descuentos generan capital, el cual permite que la cadena comercial logre mantener ciertas unidades comerciales, que por sus características no generan capital para ser autosuficientes.

Para describir el proceso de comunicación que se cumple en la adquisición de productos a precios bajos, se propone el siguiente modelo, adaptado, teóricamente, en el esquema de K. Berlo.



CUADRO 1. MODELO DE PROCESO DE COMUNICACION, DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS.

El proceso comunicativo del sistema de tiendas - que en este caso es la fuente - se cumple con la participación del instituto, los proveedores y el canal de una mercadotecnia específica, que promueve, hace circular mercancías y presta servicios, como doble sentido, simultánea o individualmente en cualquier dirección; lo cual hace que el interés común sea el punto de entendimiento que conduce a la comunicación y a sus objetivos particulares.

Al ser la comunicación un canal de información y de persuasión, también lo es el proceso básico de la compra-venta de productos y servicios, a través de ella es que se van a llegar a los fines determinados por la oferta y la demanda.

“Nuestro código civil define a la compra-venta como el contrato por el que uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho, y el otro a su vez se obliga a pagar por ellos en precio cierto y en dinero.”⁷

En la compra-venta de artículos, como mínimo deben estar interactuando dos individuos: emisor (vendedor)- receptor (comprador), mismos que están enviándose mensajes a fin de persuadir, informando, y a su vez también intentando que el otro adopte una determinada posición en un plano determinado; se envían mensajes uno al otro.

En cada una de las actividades de compra-venta existen procesos de comunicación distintos. Por un lado, *la compra* implica una serie de procesos previos, ya que la adquisición de un producto surge por una necesidad, la cual puede ser creada o fisiológica.

Las necesidades fisiológicas, son primarias y esenciales para la subsistencia del ser humano: comer, beber, etc. Las necesidades creadas, no son indispensables para vivir, y su importancia radica en que el productor afecta directamente al consumidor en el inconsciente a fin de influir en la compra de un artículo, creando falsas realidades y expectativas, en virtud de que los beneficios de dichos productos son ficticios: lograr belleza, pertenecer a una clase social, lograr la atención de determinadas personas.

La compra de un artículo está determinada por muchas circunstancias; sociales, culturales, psicológicas, de género masculino o femenino, edad, entre otros.

La *venta* - que es la contraparte - permite conocer a través de la mercadotecnia al consumidor, haciendo análisis y estudios sobre cuáles son los productos o artículos que se requieren, con la finalidad de satisfacer las necesidades en forma idónea.

El emisor, que es el proveedor, envía un mensaje a un receptor que es el ISSSTE : tengo este producto que es el adecuado para ser vendido en las tiendas del sistema, el precio es accesible y es un artículo que por sus características (producto básico, económico, etc) se adecua para ser adquirido por su clientela.

El proveedor trata de persuadir al comprador a fin de que se adquieran los productos, para que después sean recibidos en las tiendas ; de antemano el proveedor tiene ya una idea del tipo de productos que se requieren.

El ISSSTE tiene una cadena de tiendas de autoservicio, que maneja, principalmente, productos alimenticios cuyas líneas se complementan con artículos de aseo personal, de belleza y vestido; sin embargo, no se especializa en estas tres últimas; únicamente las tiene en venta como un complemento, de tal forma que los productos deben ser básicos (ropa interior, medias, blancos, sandalias y prendas de vestir, pero no muy elaboradas), ya que el consumidor que asiste a estas tiendas compra principalmente productos alimenticios.

El proveedor ya tiene conocimiento de esta situación, de tal manera que las propuestas que presenta van encaminadas a dicha clientela; el cliente es representado por el ISSSTE, (el comprador).

El comprador es un mediador entre el proveedor y el consumidor, es a la vez

el representante de un determinado número de individuos, con ciertas características comunes que acuden a las tiendas del ISSSTE para satisfacer sus necesidades de compra y adecuarlas a su economía que, como se sabe, está sujeta al presupuesto del erario público.

El proveedor debe conocer a su comprador, el cual, a pesar de ser un representante de una colectividad, también es un individuo con ciertas características, necesidades y gustos, de tal manera que la compra de los productos está hasta cierto punto condicionada por él.

De esta manera, el proveedor al conocer a sus consumidores potenciales y al comprador, es decir mediante la comunicación, negocia y persuade. El comprador defiende las políticas de compra y establece las condiciones de la misma para que exista un resultado eficaz.

El trabajo fundamental del proveedor es convencer al comprador de que el producto que ofrece es el mejor, que no existe en el mercado uno que lo iguale, y que la empresa que lo respalda, efectivamente cuenta con la características que en algún momento el instituto requeriría para satisfacer sus necesidades de consumo, tales como: capacidad instalada (maquinaria y tecnología), capacidad de producción (cantidad de productos que fabrica), personal que labora en la empresa, estructura de distribución, entre otras.

En algunas ocasiones los productos y las características de la empresa no son los requeridos por el sistema comercial, y el vendedor, con su habilidad, logra convencer al comprador, el cual se convierte en cierta forma en un consumidor más; sin embargo, en este caso no es la compra de un solo artículo, razón por la cual la responsabilidad es mucho mayor y la atención

que se debe poner al proceso de comunicación debe ser constantemente analizado a fin de conocer su eficiencia.

El comprador negocia e informa al proveedor de las políticas del instituto; de los artículos que son atractivos y se requieren comercializar; de las condiciones que se necesitan de acuerdo con el desplazamiento de los productos, ya que cada uno tiene tiempos específicos; de los precios, los cuales necesariamente tienen que ser más bajos que los que se manejan en las cadenas comerciales de la iniciativa privada. Tanto las condiciones financieras como los precios bajos, son la parte más importante de la negociación .

El sistema cuenta con unidades comerciales en toda la República, las cuales son de diversas dimensiones, inclusive en pequeños poblados, cuya única alternativa de compra es la tienda del ISSSTE; de acuerdo con esto y al no estar subsidiado actualmente el sistema, se requiere de un flujo de capital, el cual se obtiene a través de los descuentos financieros, mismos que se negocian desde un principio con el proveedor y son establecidos de acuerdo con el tipo de artículos, en virtud de que tiene tiempos de desplazamiento específicos.

En esta negociación, la que se lleva a cabo con la finalidad de obtener fines determinados por parte del comprador y el proveedor, interviene un proceso de comunicación, mismo que es fundamental ; de no existir este proceso, tampoco existiría una negociación, pues a través del intercambio de ideas es que se logra coincidir en un punto determinado y concretar propuestas definitivas de compra, así como las condiciones de las mismas, a fin de poder contribuir a la protección del salario de la clase trabajadora.

El proveedor presenta ante el comprador su muestrario, la lista de precios de los productos que desea comercializar en el instituto. El comprador informa al proveedor las políticas del instituto, una de las funciones del comprador es mejorar la propuesta inicial - tanto de precios como de condiciones financieras - sin embargo, el proveedor trata de concertar las mejores

condiciones para la empresa. A través del diálogo y las negociaciones, es decir, del proceso de comunicación, se llega a concretar una última propuesta, definiendo los artículos que se van a surtir, los precios, así como los compromisos que en cuanto a servicio van a asumir.

Es relevante todo lo que se puede lograr a través del mismo, y en qué forma se puede beneficiar al grupo de individuos al que se representa; es necesario hacerlo eficiente día a día a fin de otorgar un beneficio mayor, y obtener un ahorro familiar; que quizá no sea tan significativo; sin embargo, ofrecer esta alternativa de un mejor precio a la clase trabajadora, es una manera de beneficiar a este sector de la población.

En la negociación se establece la comunicación interpersonal, que se da de persona a persona; para que exista, al igual que cualquier proceso de comunicación, se requiere de una fuente y un receptor, así como apunta David Berlo en la obra ya citada, los cuales son interdependientes. Berlo menciona cuatro tipos de interdependencia :

- Interdependencia física por definición : Cuando se establece un proceso comunicativo, una de las personas confía en la existencia física de la otra aunque se encuentren en tiempo y lugares diferentes, no necesariamente quiere decir que se establezca una reacción a un mensaje, sin embargo existe la presencia física.
- Interdependencia de acción-reacción : Cuando se establece un proceso de comunicación, el emisor envía un mensaje al receptor y éste a su vez hace las veces de emisor y envía una respuesta ; dichas respuestas se ven determinadas por las reacciones del receptor. Dentro de la comunicación existe el término *feed back* "que denomina un aspecto especial de la reacción del receptor."⁸

Dentro de la negociación, en muchas ocasiones, se envían cartas, oficios y solicitudes a los proveedores, posiblemente el proveedor no existe en ese momento de manera física; sin embargo, se confía en la existencia del otro y

se da un proceso de comunicación, ya que se está informando de una situación y de una u otra manera cuando se dé una respuesta es cuando se completa este proceso.

También en muchas ocasiones establecemos contacto a través de mensajes en grabadoras o en radios y se confía en la presencia de la otra parte.

Cuando se inicia una negociación, tanto el proveedor como el comprador se envían mensajes a fin de persuadir al interlocutor de determinada propuesta; cada uno maneja y adecua la comunicación en virtud de las reacciones y las respuestas inmediatas que se den. El *feed back* se da en momento en que el proveedor observa que al comprador no le interesa la propuesta por lo que ofrece un descuento adicional o mejora el precio; de igual forma cuando el comprador presiona demasiado al proveedor y éste presenta una actitud de falta de interés, el comprador cambia su postura si es de interés la propuesta planteada. Es así como se llega en la mayoría de las ocasiones a concretar las negociaciones.

Es decir, cuando envío un mensaje, espero una respuesta a fin de corroborar que la comunicación está siendo efectiva y si está cubriendo mis expectativas, entonces sirve de regulador para comprobar el éxito del propósito.

- Interdependencia de las expectativas, empatía: La empatía es la posibilidad de prever las reacciones del receptor ante determinado mensaje ; si bien se apunta que la empatía tiene sus fundamentos en dos corrientes psicológicas: la primera afirma, que con el conocimiento que tengamos de nosotros mismos y la segunda que afirma que al asumir o desempeñar el rol de la otra persona podremos pronosticar la reacción. Sin embargo, considero que la empatía depende de ambas situaciones, de aspectos culturales, sociales, económicos, de entorno, inclusive hasta de estados anímicos en los que se encuentren dichos participantes.

- **Interacción** : Es el cuarto nivel de interdependencia y requiere que ambos individuos al estar interactuando asuman el rol en forma recíproca, esto es que cada uno asuma su papel y a la vez se coloque en el lugar del otro.

Al negociar con el proveedor la primera impresión, así como la información que éste proporciona a través de gestos, actitudes, y seguridad de lo que está hablando, la posibilidad de poder predecir o adelantarse a las reacciones que éste va a tener, es decir que en la compra-venta como en cualquier otra actividad se maneja la empatía, y con la información que se cuenta y la que se observa del otro interlocutor, se adecua el discurso.

Al estar negociando se interactúa, ya que se está intercambiando ideas e información para concluir en un punto determinado, ambas partes asumen el papel de emisor y receptor en forma recíproca.

Uno de los tipos de comunicación más efectiva es la interpersonal, porque da la posibilidad de conocer oportunamente la información, de asumir a su vez ambos roles tanto de emisor, como de receptor, y de conocer una reacción o una respuesta en ese mismo momento, lo que permite - como ya se había mencionado - concretar y realizar propuestas en un menor tiempo, con lo que representa hasta cierto punto un grado de eficiencia, ya que garantiza la prontitud de compra y de venta, para dar servicio a los consumidores del instituto, objetivo fundamental de las negociaciones.

Cuando las negociaciones son de compra-venta, la comunicación interpersonal juega un papel determinante ya que ocupa casi 100 por ciento del proceso, todas las concertaciones que se realizan en el sistema son a través de la comunicación de persona a persona, para los fines de proveer

productos y otorgar un servicio, se adecua perfectamente. Uno de los factores principales de la negociación es la persuasión y el factor tiempo; al estar frente a frente ambos interlocutores se cumplen mejor los objetivos, pues como se había mencionado anteriormente por medio del *feed back* se puede conocer al momento la respuesta del otro interlocutor; ya sea a través del lenguaje no verbal (gestos, actitudes, comportamiento) o por medio del lenguaje oral; todo esto permite conocer en el momento en qué grado está siendo efectiva la comunicación y de no ser así, ir adecuando el discurso para obtener los objetivos programados.

La empatía que se da en la comunicación interpersonal también es parte fundamental, debido a que en el proceso de compra-venta tanto el proveedor como el comprador presuponen situaciones y respuestas, tomando en cuenta factores sociales, culturales, psicológicos, etc; tanto propios como del interlocutor; la negociación necesariamente depende de esto, ya que quien hace la concertación es una persona.

En el cuarto nivel, que es el de interacción, también se da la empatía, pues en el proceso de compra-venta ambos individuos están ejerciendo una acción recíproca, que es negociar productos bajo condiciones determinadas, para lograr finalmente un objetivo común con la venta de esos artículos.

Otro factor que interviene en la compra-venta ; son las relaciones públicas :
“Actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o el empleo de técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc, a fin de moldear, influir y dirigir la opinión de personas o equipos en su favor tratando de prestigiarlas dentro de la filosofía de hacerlo bien y hacerlo saber.”⁹

Las relaciones públicas son parte fundamental en una negociación, generalmente lo que se vende no es el producto, sino lo que se hace creer de él, es por esto que cada uno de los factores que intervengan para marcar un

condicionamiento en la compra, son de suma importancia; sobre todo si se logra convencer al comprador, éste a su vez intentará convencer a otras personas que intervienen en la compra. Prueba indudable de que lo que el proveedor vende no son productos, sino la imagen que hace de éstos, a través de la comunicación.

Cuando el proveedor ofrece un producto, no hace más que hablar de las bondades del mismo, como en el caso específico de ropa interior, producto básico que no cambia mucho en confección y se adquiere por la necesidad de cubrir el cuerpo. Aquí no existe una labor de convencimiento tan importante como cuando es ropa de moda o un poco más elaborada, donde definitivamente el proveedor lo que vende es la imagen del producto, lo que hace creer que se va a obtener un beneficio utilizándolo, ya que de ninguna manera va a satisfacer una necesidad primaria, sino una creada, de tal suerte que el proveedor convence de que realmente con ese artículo se van a obtener cambios, que van a llenar esos espacios inconscientes que tiene el hombre.

En cuántas ocasiones el consumidor compra o adopta modas determinadas creyendo fehacientemente que las requiere y al paso de los meses, cuando ya no es una moda, deja de sentirse atraído por este producto, idea o actitud.

Es muy importante mencionar en qué forma se comporta un consumidor, ya que el comprador se coloca en esta situación necesariamente. El consumidor busca satisfacer necesidades, las cuales pueden ser primarias, tales como : comer y beber, de las cuales no podemos prescindir ; o bien creadas, que se fundamentan en diferentes bases: psicológicas, sociales o culturales, cuyo objetivo es cambiar de alguna manera lo que hasta ahora es : pertenecer a una clase social, ser más inteligente, ser más bonita, porque esa es la idea que venden y la misma que se consume. Sin embargo, nunca o casi nunca estos productos logran complementar las carencias de seguridad y autoestima que se pretenden cubrir a través del uso de dichos artículos.

Para complementar esto es necesario definir los conceptos de empatía, identificación y simpatía, como menciona Warren Howard en su Diccionario de Psicología:

“Identificación.- Según el psicoanálisis, proceso psíquico inconsciente que se manifiesta como vínculo emotivo con otras personas o situaciones en las que el sujeto se produce como si fuese la persona o situación a que el vínculo la une.

Simpatía.- Emoción o actitud emotiva provocada en un individuo por la percepción o idea del sufrimiento en otros, y caracterizada por un sentimiento de desagrado y generalmente por actos que tienden a aliviar este sufrimiento.

Tendencia supuesta a repetir en uno mismo cualquier emoción observada en otros.

Empatía.- Proyección imaginaria o mental de sí mismo, en los elementos de una obra de arte o de un objeto natural. (psicoanálisis). Estado mental en que uno mismo se identifica o siente en el mismo estado de ánimo que otro grupo o persona.”¹⁰

La actividad de compras para una cadena comercial implica varias horas de planeación y políticas, que abarca un amplio rango de tareas, relacionadas y complementarias.

- Análisis de clientela según la región
- Análisis de mercado
- Estudio de espacios en piso de tienda (*lay out*)
- Desplazamiento
- Devoluciones
- Inventarios
- Rotación

“El *marketing* es la disponibilidad de un producto para el que la empresa cuenta con una determinada capacidad de producción, más o menos

ampliable, y se pretende hacérselo adquirir al mayor número factible de consumidores en las mayores proporciones posibles, es decir elevar al máximo el volumen de ventas o cifra de negocio.

El consumidor es el eje de toda la actividad empresarial ; es decir que antes que nada hay que averiguar cuáles son sus necesidades y, una vez conocidas, prepararse para satisfacerlas de la manera más idónea.

Lo primero es conocer que el consumidor tiene necesidades reales y psicológicas porque la actividad del *marketing* es investigar, preparar y fabricar el producto, que reúna esas características de acuerdo a tales exigencias.

La función del *marketing* se caracteriza por el intento de utilización de métodos de fundamentación lógica que aporten datos objetivos no forzosamente exactos sino objetivamente aproximados en contra del claro subjetivismo que tradicionalmente protagonizaba las orientaciones emanadas de los órganos comerciales.”¹¹

Si bien es cierto que el ISSSTE vende principalmente artículos de primera necesidad, también es cierto que vende productos de belleza y alimenticios que no son de primera necesidad; los productos de canasta básica tales como arroz, leche, frijol y tortilla - entre otros - forman parte de los productos más solicitados. Sin embargo, aunque resulta curioso los productos de belleza también ocupan un lugar relevante en las ventas del instituto; lo cual nos hace pensar que aunque existan cadenas comerciales especializadas en estos productos, la gente busca alternativas de economía, razón por la cual el sistema se ve inmerso en ese mundo de la moda y productos que no sólo cubren necesidades primarias, sino también aquéllos que dan prestigio y status.

Como se puede apreciar, tanto las empresas que comercializan artículos en el instituto, como el mismo instituto, emplean el *marketing* y de hecho tienen un área que se encarga de dicha actividad, parte fundamental de la compra-venta.

En una empresa, el departamento de *marketing* se encarga de conocer cuáles son las necesidades que imperan en un lugar y momento determinados, con la finalidad de crear un producto que supuestamente cubra dicha expectativa y lo hacen con la finalidad de venderlo a la mayor cantidad de gente posible, en poco tiempo.

En el sistema, el área de *marketing* es relativamente nueva, se creó (como ya se había mencionado en el capítulo dos) con el proceso de desconcentración y se encarga de analizar los productos que actualmente imperan en el mercado, desplazamiento, rotación del inventario, la apertura de nuevas unidades comerciales por ubicación así como características específicas de la zona, evaluación de periodos de ofertación, etc. Es fundamental conocer cuáles son los artículos de mayor desplazamiento, ya que cada uno de los espacios en piso de tienda deben ser rentables.

En ambos casos, su objetivo específico es vender productos para hacer circular el capital y poder ser rentable, esto para la empresa en particular, y al mismo tiempo el sistema lo utiliza para poder tener flujo dentro del instituto y hacer rentable el mismo sistema.

Los proveedores deben conocer a su consumidor, planear la estrategia de venta, conocer su canal de distribución, verificar el correcto desplazamiento, promover y vender el producto. De igual manera, el

instituto debe vigilar estos aspectos y verificar la rentabilidad y la rotación de cada artículo ; analizar con qué frecuencia se programarán los resurtidos, cobertura geográfica que deben abarcar, considerando como de gran importancia, las poblaciones más alejadas, mismas que en muchas ocasiones los proveedores no desean visitar, pues no representan una venta muy significativa. Sin embargo, es también una negociación, parte del proceso de comunicación, y de esta forma se proporciona una opción, o la única opción para la gente que vive en comunidades rurales.

El fenómeno administrativo se da en cualquier lugar donde exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

Con lo anterior se puede decir que en estas actividades intervienen procesos de comunicación internos, en el caso del sistema es la base fundamental para el correcto funcionamiento, aunque éste debiera ser más eficiente, ya que en la mayoría de las ocasiones para poder establecer comunicación con los niveles superiores resulta complicado, además de mencionar que casi toda la comunicación que se solicita debe ser por escrito, en forma oficial, de tal manera que los tiempos se alargan provocando con esto que todos los procedimientos sean más lentos y en ocasiones que la información se vuelva obsoleta.

Por otra parte, existen procesos de comunicación entre la dirección general y las diferentes subdirecciones que conforman el sistema de tiendas, mismas que se establecen con la finalidad de que a través de la correlación se lleve a cabo todo el proceso de compra, desde la selección de un artículo, la negociación de un precio y condiciones; la ubicación para ser vendido, tomando en cuenta las características de la región donde se encuentran ubicadas las unidades comerciales; la venta del producto, así como la supervisión en cuanto a desplazamiento, inventarios y devoluciones, éste proceso desafortunadamente por los procedimientos es muy lento y poco

eficiente, ya que necesariamente la mayor parte de la información, se envía y se requiere por escrito lo cual genera tiempos innecesarios y con esto problemas, ruido; por esta razón también es de vital importancia que la sistematización quede concluida para contar con una red de información interna que tienda a eliminar el ruido.

Otra modalidad de procesos de comunicación interna se da con el comité de compras, en el que participan el director general, los subdirectores de área del sistema , los jefes de servicio, un representante del jurídico y la contraloría. Se reúnen, con la finalidad de analizar, cada una de las solicitudes presentadas por los proveedores, en los departamentos de compras, (altas de proveedor, altas de artículos, cambios de precios, cambio de cobertura, etc.); y tomar una decisión colegiada, cabe mencionar que cada una de las áreas de compras se encargan de elaborar la carpeta que integra tanto cartas de los proveedores, como documentos oficiales del instituto (cédula de concertación) requisitados por los proveedores, a fin de presentar la solicitud correspondiente, estas carpetas se envían con anticipación a los miembros del comité a fin de que lo analicen con anticipación y puedan determinar de manera más concisa.

El comité de compras únicamente toma la última decisión de las solicitudes, si se aprueba la solicitud se procede a elaborar un pedido abierto o una hoja de catálogo que contiene los artículos autorizados, con las condiciones pactadas en cuanto a descuentos y cobertura. Sin embargo, no se establece las cantidad de producto que se va a comprar, esto es requerido por cada unidad comercial de acuerdo con sus necesidades, situación que en ocasiones genera problemas, ya que muchos encargados de las unidades comerciales, por apatía o por ya haber cubierto el presupuesto no le compran al proveedor, esta anomalía se pretende eliminar con el proceso de sistematización, ya que al contar con tecnología de punta, se podrá acceder a una red de información y de comunicación adecuada, y de esta forma concentrar la compra y enviarla a cada unidad comercial .

Desafortunadamente el sistema comercial presenta muchas deficiencias en cuanto a la venta de sus productos ; si bien es cierto que a partir de la

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

devaluación de diciembre de 1995 la cadena de tiendas ha presentado un incremento en el volumen de ventas, esto se debe en gran medida a que otorga un precio bajo mas no se está ofreciendo un servicio óptimo. Haciendo una comparación con otras cadenas comerciales, se podría decir que las unidades comerciales tienen diversos problemas de imagen en piso de venta : mercancía sucia, mal acomodada, personal poco amable ; en cuanto a la organización : inventarios, devoluciones, desplazamiento de productos, resurtidos de mercancía de alto desplazamiento ; situación que se agrava por no existir una buena comunicación.

Si no se tiende a establecer procesos más eficientes, adecuada comunicación e información, si no se mejora la imagen del sistema de tiendas, entonces no se motiva a la gente ni se le concientiza de la importancia que representa su trabajo, la cadena de tiendas del ISSSTE tenderá a ser una más de las tantas cadenas comerciales que ya han desaparecido y que forman parte fundamental de un sistema social, que contribuye a disminuir las carencias que sufre la clase trabajadora.

La base de dicha transformación es la comunicación y es a través de la misma que se van a lograr resultados más significativos en virtud de que siempre se debe pretender hacer más eficientes dichos procesos.

Para poder hacer eficientes los procesos sería recomendable que la información que se requiere para una operación ágil, no fuera siempre a través de oficios, ya que se invierten tiempos innecesarios, a su vez también la comunicación ascendente debe ser más accesible evitando la toma de decisiones en ocasiones sin la opinión de algunas personas involucradas en la operación, a su vez se deben convocar reuniones frecuentes para conocer los problemas y proyectos que tiendan a optimar la operación y de esta forma favorecer a la clase trabajadora.

Cabe hacer notar que con la incorporación de tecnología de punta, es decir, a través del proceso de sistematización, se pretende hacer eficiente dicha operación y contar con un mayor control de estos aspectos fundamentales de la comercialización, mediante procesos de información y comunicación

óptimos; conocer inventarios, desplazamiento de productos utilizando métodos actuales dentro de la tecnología de punta; es decir con el código de barras por talla, color, sabor y medida, todas las áreas relacionadas estarán en contacto permanente a través de la red, todas las unidades comerciales serán uniformes ya que la información llegará en el mismo momento.

Definitivamente cada una de las áreas debe procurar un cambio. La subdirección de abasto debe negociar todas sus compras, depender de la autorización del comité y, a su vez, con base en estudios de ventas por unidad comercial, fincar las cantidades y resurtidos de productos que se requieran. La subdirección de mercadotecnia debe estar siempre a la vanguardia en cuanto a productos, imagen y servicio que se ofrece en las cadenas del sector privado, procurando la apertura de nuevas unidades en los lugares que se requieran, vigilando siempre que sea tomando en cuenta el segmento de la población al que está enfocado el sistema. La subdirección de finanzas debe mantener estrecha comunicación con el área de abasto para garantizar la sana utilización de los recursos del instituto evitando hacer pagos inadecuados o de mercancía que no se ha desplazado. La subdirección de administración y servicios debe vigilar que los recursos humanos y materiales se encuentren en su oportunidad en el lugar adecuado de acuerdo con las necesidades. Las gerencias regionales, que son de reciente creación, deben estar en estrecha comunicación con el resto del corporativo y garantizar que su área de acción se adecue a las disposiciones generales no olvidando sus necesidades particulares de acuerdo al clima y región; es decir, debe existir una comunicación interna de cada una de las áreas que conforman el sistema integral de tiendas y farmacias ISSSTE.

CONCLUSIONES

Al realizar la revisión del Sistema de Tiendas y Farmacias órgano creado con base en uno de los principales preceptos constitucionales, en el cual se legisla que los trabajadores del Estado deberán contar con prestaciones tanto económicas como en especie y una de ellas es proporcionar la protección del poder adquisitivo de sus salarios, con orientación hacia patrones racionales y sanos de consumo, mediante la prestación a precios módicos de diferentes servicios sociales, entre ellos venta de productos básicos y de consumo; detectamos que evidentemente el Estado está cubriendo su función, más no cumpliendo con ella. Los artículos generalmente no se encuentran en su oportunidad en piso de venta, no son artículos líderes, es decir, los que se comercializan en el resto de las cadenas, el servicio otorgado dentro de la tienda no es el óptimo, en cuanto a atención del personal, limpieza de la tienda, acomodo de los productos, ubicación de la unidad comercial, inclusive hasta la misma seguridad de la gente que acude a la tienda.

Evidentemente el consumidor solo ve los aspectos exteriores, pero al verificar que no se está ofreciendo lo que debiera ser, se tiene que realizar un análisis interno, del proceso básico y fundamental por el cual se llega a la operación de esta cadena, el proceso de comunicación, definitivamente tiene ciertos problemas; las características propias del sistema, en cuanto a dimensión y dispersión son un obstáculo, razón por demás para poner especial atención en los medios de comunicación, así como en los procesos que intervienen en la misma.

La falta de una red de comunicación por medio de sistemas de cómputo, mismos que ya se están implementando pero que aún no están concluidos al 100 por ciento; el exceso de trámites burocráticos; la cantidad de comunicación escrita y la falta de comunicación telefónica y vía fax; la poca apertura que se tiene para comunicarse de los niveles bajos a los directivos, que finalmente son los que toman la última decisión; la poca comunicación existente entre las subdirecciones integrantes, aunado a una mala distribución de recursos humanos y materiales y la falta de acceso a la información, contribuyen al mal servicio que se presta.

Por otra parte, es imperante la necesidad de delegar y definir actividades encaminadas a sanear la comercialización y la negociación, procurando que quede en pocas manos el manejo de la adquisición de productos, con esto se pretende evitar la corrupción, los sobreinventarios, las devoluciones indiscriminadas, etc.

Indudablemente cualquier organización debe contar con una buena comunicación, ya que es la parte medular del crecimiento, porque si el personal no labora contento, de ninguna manera tenderá a ser productivo; razón por la cual se le debe motivar y fijar metas específicas a alcanzar, hacerlos partícipes de los cambios en el sistema, informándolos para evitar que se generen rumores, estableciendo canales de comunicación entre el sistema y la persona que permitan establecer los lineamientos para tener un clima laboral propicio para el desarrollo, promover trabajos de grupo que propicien una mejor integración, y fomentar el gusto por el trabajo que desempeñan, procurando que con el de acuerdo con el perfil de cada individuo sean asignadas sus actividades laborales y una de las cosas más importantes es hacerles ver lo que su labor representa, el beneficio tan grande que brindan y que a su vez se proporcionan haciendo bien su trabajo.

Se confirma que el Estado está cubriendo ese rubro reglamentario y constitucional; sin embargo, evidentemente no proporciona una alternativa de consumo real, es decir con todo lo que esto implica, otorgar en calidad, cantidad y precio los productos para la clase trabajadora.

Si el Sistema de Tiendas se enfocara a cambiar los procesos de comunicación, evitar ser tan burocráticos, lograría hacer eficiente la operación y obtendría rápidamente los resultados de productividad requeridos.

Cuadro 1. Modelo del proceso de comunicación, adaptado para el Sistema de Tiendas Issste.

¹ Martinet André, **Tratado del lenguaje**, p.155.

² De Fleur Melvin y Ball Rockeach Sandra, **Teorías de la comunicación de masas**, p. 161

⁵ Toussaint Florence. **Crítica a la información de masas**, p.18.

³ Martinet André, **Tratado del lenguaje**, p.155.

⁴ Berio David, **El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica**, p.14

⁶ Berio David, **El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica**, p.25

⁷ Sánchez Medal Ramón, **De los Contratos Cíviles, Teoría General del Contrato**, p. 151

⁸ *Ibid.* p. 85

⁹ De La Mota Ignacio, **Enciclopedia de la comunicación**, Tomo IV, p. 1203

¹⁰ Howard Warren C. **Diccionario de psicología**, p. 86,107,335.

¹¹ J. Gorgori, **Empresa, producto, consumidor, política de marketing del producto**, p 3 y 4.

EPILOGO

A nivel académico, la realización de la tesis me proporcionó la satisfacción y bienestar de haber concluido con una etapa, abriendo la posibilidad de continuar desarrollándome. Me permitió, además, analizar mi trabajo desde otra perspectiva, aportándome ideas de cambio, para que fuera más óptimo y adecuado a las necesidades, y me brindó conciencia acerca de lo que representa la institución y cómo mediante procesos adecuados podemos beneficiar a un sector social. A nivel personal, me enseñó que la vida es de objetivos y metas, por lo cual debemos concentrarnos en superar cada uno de los pendientes que surjan, evitando hacer juicios de valor acerca de la dificultad que pueda representar, hasta no intentarlo.

La elección de un tema que formaba parte de la cotidianidad, porque era mi trabajo y vivía día a día la compra de productos del sistema de tiendas, me dio la oportunidad de que la realización del presente trabajo fuera más sencilla, de acuerdo a que estaba constantemente analizando la cadena comercial, tanto para fines laborales como para la elaboración de la tesis. Al estar trabajando, efectuaba mi tesis, revisaba cada una de mis actividades con la finalidad de siempre aportar algo, es un hecho que cuando se elabora la tesis a diario, hay que pensar en qué la puede enriquecer para que sea más ágil y grata.

Inicialmente realicé el capítulo uno y tres sin problemas y, contrario a lo que había pensado, lejos de ser un trabajo extenuante se convirtió en una experiencia por demás agradable, me permitía evitar que mi labor cotidiana fuera algo rutinario, convirtiéndose en un objeto de investigación al cual todos los días le descubría algo nuevo. Me sentí productiva y contenta de haber retomado el trabajo de tesis que tanto me preocupaba.

Sin embargo, casi al concluir el capítulo tres tuve que renunciar al sistema de tiendas, e ingresé a otro trabajo que si bien tiene mucho que ver con lo que estaba realizando, porque también es un sistema comercial, cambiaban muchas cosas en forma sustancial, ya que el ISSSTE es un organismo estatal y la cadena actual forma parte de la iniciativa privada, con objetivos muy diferentes: una se preocupa por proveer a la clase trabajadora una alternativa de consumo económico, y la otra tiene objetivos comerciales.

Esto me afectó directamente en la elaboración de la tesis: por una parte el cambio de ambiente laboral, pues ya no existía la misma relación entre el trabajo actual y la tesis; no pude trabajar durante el día como lo venía haciendo y los recursos materiales como la computadora y de disponibilidad de tiempo durante el trabajo, no los tenía, por lo cual ya no trabajaba igual. Esto generó que fuera perdiendo un poco el interés en la tesis.

Poco después me adapté a mi nueva situación y retomé el trabajo, fue un poco más lento pero el hecho de contar con un nuevo parámetro de medida - mi trabajo actual es en una cadena comercial privada con otra organización y sistemas - me ayudó a tener una visión más clara y amplia de lo que es el instituto, logrando con esto la conclusión de la tesis.

Es curiosa la idea mitificada que existe del trabajo de tesis, se cree que es algo laborioso, tedioso y que se requiere de mucho tiempo; contrario a esto la tesis nos da la posibilidad de comprobar lo que se ha aprendido en la universidad, nos proporciona otro método de enseñanza, y nos permite vencer la inseguridad y la duda que se origina en la falta de decisión.

Es importante seleccionar un tema del cual conozcamos y con él interactuemos de manera constante, a fin de contar con la información y estar trabajando de manera conjunta, esto nos ayudará a hacer el tiempo óptimo, el trabajo más sencillo y accesible, facilitando la elaboración de la tesis y su conclusión.

La decisión de hacer la tesis, la búsqueda de datos, la organización del material, la reflexión y el análisis, tiene que acompañarse de voluntad para el trabajo y la supervisión de éste, pues se debe desarrollar en forma coordinada con el asesor de tesis.

ANEXO 1

ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL

El Congreso de la Unión sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo las cuales regirán :

A.- Entre los obreros jornaleros, empleados domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo :

I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas ;

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas : las labores insalubres o peligrosas para las mujeres y los menores de dieciséis años ; el trabajo nocturno industrial para unas y para otros ; el trabajo en los establecimientos comerciales, después de las diez de la noche, para la mujer, y el trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años ;

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis, tendrán como jornada máxima la de seis horas ;

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos ;

V. Las mujeres, durante los tres meses anteriores al parto, no desempeñarán trabajos físicos que exijan esfuerzo material considerable. En el mes siguiente al parto disfrutarán forzosamente de descanso, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por su contrato. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos ;

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en una o varias zonas económicas ; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales. Los trabajadores del campo disfrutarán de un salario mínimo adecuado a sus necesidades.

Los salarios mínimos se fijarán por Comisiones Regionales, integradas con representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno y serán sometidos para su aprobación a una Comisión Nacional que se integrará en la misma forma prevista para las Comisiones Regionales ;

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad ;

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento ;

IX. Los trabajadores tendrán derecho de una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas :

a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que debe repartirse entre los trabajadores.

b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales.

c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que lo justifiquen.

d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares.

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen conveniente, ajustándose al procedimiento que determine la Ley.

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas ;

X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda subsistir la moneda ;

XI. Cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abandonará como salario por el tiempo excedente un ciento por ciento más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces

consecutivas. Los hombres menores de dieciséis años y las mujeres de cualquier edad no serán admitidos en esta clase de trabajos ;

XII. En toda negociación agrícola, industrial, minera o cualquiera otra clase de trabajo, los patronos estarán obligados a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, por las que podrán cobrar rentas que no excederán del medio por ciento mensual del valor catastral de las fincas. Igualmente deberán establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad. Si las negociaciones estuvieran situadas dentro de las poblaciones y ocuparen un número de trabajadores mayor de cien, tendrán la primera de las obligaciones mencionadas ;

XIII. Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos. Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y casas de juego de azar ;

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten ; por lo tanto , los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente ; según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aun en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario ;

XV. El patrono estará obligado a observar en la instalación de sus establecimientos los preceptos legales sobre higiene y salubridad y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como organizar de tal manera éste, que resulte para la salud y la vida de los trabajadores la mayor garantía compatible con la naturaleza de la negociación, bajo las penas que al efecto establezcan las leyes ;

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos las huelgas y los paros ;

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será

obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejercieran actos violentos contra las personas o las propiedades o, en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno ;

XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje ;

XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos y uno del Gobierno :

XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo ;

XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él ;

XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldo devengados en el último año, y por indemnizaciones tendrán preferencia sobre cualesquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.

XXIV De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrán exigir a los miembros de sus familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes ;

XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular ;

XXVI. Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el cónsul de la nación adonde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que, además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de la repatriación queden a cargo del empresario contratante ;

XXVII. Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato :

- a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva dada la índole del trabajo.
- b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
- d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago de salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
- e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o en lugares determinados.
- f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
- g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedírsele de la obra.
- h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores ;

XXVIII. Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos y serán transmisibles a títulos de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios ;

XXIX. Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, y otros con fines análogos ;

XXX. Asimismo, serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores en plazos determinados, y XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en asuntos relativos a la industria textil, eléctrica, cinematográfica, hulera, azucarera, minería, petroquímica, metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero en todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos, hidrocarburos, cemento, ferrocarriles y empresas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal ; empresas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que le sean conexas ; empresas que ejecuten trabajos en zonas federales y aguas territoriales ; a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas ; a contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa y por último, las obligaciones que en materia educativa corresponden a los patronos, en la forma y términos que fija la Ley respectiva.

B) Entre los Poderes de la Unión, los Gobiernos del Distrito y de los Territorios Federales y sus trabajadores :

I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada por el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas.

II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro ;

III. Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año ;

IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos. En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el D.F. y en las Entidades de la República ;

V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo ;

VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes ;

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permiten apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad ;

IX. Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley. En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley ;

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas :

a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales ; las enfermedades no profesionales y maternidad ; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c) Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos después del mismo. Durante el período de lactancia, tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e) Se establecerán centros para vacaciones y recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados ;

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, integrado según lo previsto en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores, serán resueltos por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación ;

XIII. Los militares, marinos y miembros de los cuerpos de seguridad pública, así como el personal de servicio exterior, se regirán por sus propias leyes ;

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.¹

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917, p. 51

BIBLIOGRAFIA

- Barthes Roland ; *Sistema de la moda*. Ed. G Gili Barcelona, 1978, 278p.
- Berlo David K ; *El proceso de la comunicación*, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1978, 233p.
- Blake Reed H. y Haroldsen Edwin O ; *Taxonomía de conceptos de la comunicación*, Ed. Nuevomar, México, 1993, 169p.
- Bland Michel y Jackson Peter, *Comunicación interna eficiente*, Legis Fondo Ed. Colombia, 1992, 200p.
- Calimeri Michele ; *Las compras como programarlas, organizarlas y controlarlas*. Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1969, 288p.
- Camboni Sonia y José Manuel Juárez ; *Introducción a las técnicas de investigación*. Ed. Trillas, México, 1990, 180p.
- Cazares Laura ; *Técnicas actuales de investigación documental*, Ed. Trillas, México, 1987, 162p.
- Chruden Herbert y Sherman Arthur W ; *Administración de personal*, Ed. Continental, México, 1989, 661p.
- Collado Fernando ; *Comunicación Humana*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1986, 468p.
- Comisión Nacional de Reconstrucción ; *Comité de auxilio social : Coordinación de salud*, México, 1986, 388p.
- D' Aprix Roger ; *La comunicación clave de la productividad*, Ed. Limusa, México, 1992, 167p.
- Dorfles, Guillo, *Comunicación y consumo*, Ed. Lumen, Barcelona, 1972, 260p.
- Dooher Joseph M. y Marquis Vivienne, *Comunicación efectiva en el trabajo*, Recopilación de Ed. Reverté, S.A. México 1960, 170p.
- Eco Umberto ; *Cómo se hace una tesis*, Ed. Gedisa, México, 1989, 267p.
- Espinosa y Montes, Angel ; *Construcción y elaboración del proyecto de tesis : elementos, propuestas y críticas*, Ed. UNAM, México, 1988, 168p.
- Fifgel, John Carl ; *Psicología del vestido*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1964, 318p.
- Flores de Gortari Sergio , Orozco Gutiérrez Emiliano ; *Hacia una comunicación administrativa integral*, Ed. Trillas, México, 1991, 366p.
- Flores Farfan, José ; *Interacciones de compra venta en mercados del Valle del Mezquital*, Ed. SEP, México, 1982, 48p.
- Garbett Thomas F ; *Imagen Corporativa*, Legis Fondo Editorial, Bogotá Colombia, 1991, 233p.
- Giral Barnes José ; *Cultura de efectividad*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993, 277p.
- Goldhaber Gerald ; *Comunicación organizacional*, Ed. Diana, México, 1988, 255p.

- González Carlos, Luis ; *Las campañas de masa y los servicios sanitarios generales*, Organización Mundial de la Salud, Ginebra, 1966, 96p.
- Gorgori Valles, José ; *Empresa, producto, consumidor, política de marketing del producto*, Barcelona Hispano Europea, 1973, 150p.
- Hodges Henry Green ; *Abastecimiento la ciencia moderna de las compras*, Ed. Herrero hnos. México, 1962, 406p.
- Homs Quiroga Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Ed. Iberoamericana, México, 1990, 147p.
- Ibañez Berenice ; *Manual para la elaboración de tesis*, Ed. Trillas, 1990, 186p.
- IMSS ; *Guía para la integración y registro de las comisiones mixtas de seguridad e higiene*. IMSS Secretaria del Trabajo y Previsión Social, México, 1981, 45p.
- Jiménez Ottalengo Regina y Georgina Paulin ; *Técnicas para el análisis de la expresión verbal: un acercamiento al estudio del proceso comunicativo*. UNAM Tierra Firme, México, 1989, 308p.
- Kotler Philip ; *Dirección de mercadotecnia : Análisis, planeación y control* ; Ed. Diana, 1967, 715p.
- Lombera Pallares ; *La Seguridad Social en el proceso de cambio internacional*, IMSS, Secretaria General de Asuntos Internacionales, México, 1980, 257p.
- López Topete María ; *Estructuras del mercado y sus principales consideraciones de comercialización*, CANACO, México, 1977, 199p.
- ISSSTE; *Manual de organización del sistema integral de tiendas y farmacias*, ISSSTE, México, 1996, 82p.
- ISSSTE; *Manual de organización de gerencias regionales del sistema integral de tiendas y farmacias*, ISSSTE, México, 1996, 39p.
- Morales Campuzano Angela ; *Redacción y técnicas de investigación documental*, UNAM, México, 1988, 277p.
- Mortensen David ; *Comunicación el sistema interpersonal*, Ed. Tres Tiempos, Buenos Aires, 1977, 90p.
- Narro Robles y Javier Moctezuma ; *La Seguridad Social y el Estado Moderno*, Coeditado por Fondo de Cultura Económica y el ISSSTE, México, 1992, 503p.
- Netter F ; *La seguridad social y sus principios*, IMSS, 357P.
- Robbins Stephen ; *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, 1989, 566p.
- Robinson Eduard J ; *Comunicación y relaciones publicas*, Ed. Continental, S.A. México, 1971, 275p.
- Rojas Soriano Raúl ; *Guía para la realizar investigaciones sociales*, Ed. P y V, México, 1993, 240p.
- Schenkel Peter ; *Comunicación y cambio social*, Marco Ordoñez Editores, Quito, 1975, 333p.
- Steinfatt Thomas M ; *Comunicación humana*, Ed. Diana, México, 1986, 291p.
- Tamayo y Tamayo Mario ; *El proceso de investigación científica : fundamentos de investigación : manual de evaluación de proyectos*, Ed. Limusa, México, 1987, 161p.

Tullock Gordon ; *Necesidades privadas y medios públicos : análisis económico del nivel deseable de intervención pública*, Ed. Aguilar, Madrid, 1974, 190p.

Warren Howard, C. *Diccionario de psicología*, Ed. Fondo de cultura económica, México, 1987, 383p.

Wulf D. Hund ; *Comunicación y sociedad*, Ed. A. Corazón, Madrid, 1977, 150p.

Zacharis John C. y Bender Coleman, *Comunicación oral*, Ed. Limusa, México, 1984,270p.

ENTREVISTAS

Gatica, Francisco, mayo 1997

Pérez Reyes, Rodolfo, Septiembre 1997